Ringkaslah materi Bab 2 lalu buat resume berbentuk makalah, makalah dikumpulkan ke bagian sekretariat pada pertemuan ke 13 dan 14,

Bagian II

Sumber daya manusia proses manajemen

Proses manajemen sumber daya manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM strategis), kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga mencakup proses-proses lain yang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan dan peran dan analisis kompetensi.

HRM strategis

Sebuah ciri khas penting dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa hal itu strategis. Karakteristik ini diungkapkan oleh konsep HRM strategis - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan HRM strategis perlu untuk menghargai konsep strategi atas mana hal itu didasarkan, dan ini dianggap dalam bagian pertama dari bab ini. Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategis diikuti oleh eksposisi dari tujuan dan pendek.

KONSEP STRATEGI

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan.

Strategi menentukan arah di mana organisasi akan dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (*strategic intent)* dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan *sumber daya berbasis strategi).* Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian *keunggulan kompetitif.* Pembangunan yang efektif dan pelaksanaan strategi tergantung pada *kemampuan strategis* dari proses HRM organisasi manajer. Seperti yang diungkapkan dalam Standar Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi dicapai untuk masa depan, perkembangan longerterm meramalkan, dengan pilihan membayangkan (dan konsekuensi yang mungkin mereka), untuk memilih program suara tindakan, untuk naik di atas hari - untuk - hari detail, untuk menantang *status quo.* Strategi dinyatakan dalam *tujuan strategis* dan dikembangkan dan diimplementasikan di *rencana strategis* melalui proses *manajemen strategis.* Strategi adalah tentang pelaksanaan, yang meliputi

manajemen perubahan, serta perencanaan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai *fit strategis.* Ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. cocok dengan organisasi kemampuan dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia di lingkungan eksternal;

2. pencocokan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber da a manusia, dengan strategi bisnis; dan

3. memastikan bahwa aspek-aspek y ng be beda d i be padu daerah strategi dan saling mendukung.

Konsep strategi bukanlah satu langsung. Ada banyak teori yang berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg *et al (* 1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

- *Sebuah rencana,* atau sesuatu yang setara - arah, panduan, suatu tindakan.

- *Sebuah pola, y*aitu, konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.

- *Sebuah perspektif,* sebuah organisasi cara mendasar dalam melakukan sesuatu.

- *Sebuah taktik,* spesifik ' manuver ' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan rasa arah. Hal ini sering digambarkan sebagai logis, langkah - oleh - langkah urusan, hasil yang merupakan pernyataan tertulis f rmal yang memberikan panduan definitif untuk organisasi ' s panjang - niat jangka. Banyak orang masih percaya bahwa hal ini terjadi, tetapi itu adalah keliru realitas. Dalam prakteknya perumusan strategi tidak pernah sebagai rasional dan linear proses karena beberapa penulis menggambarkannya atau karena beberapa manajer mencoba untuk membuatnya.

Mintzberg (1987) percaya bahwa perumusan strategi tidak selalu rasional dan berkesinambungan. Dalam teori, katanya, strategi adalah suatu proses yang sistematis: pertama kita pikirkan, maka kita bertindak; kita merumuskan maka kita menerapkan. Tapi kita juga bertindak untuk berpikir. Dalam prakteknya, strategi menyadari dapat muncul dalam menanggapi situasi yang berkembang dan perencana strategis sering organizer pola, seorang pelajar jika Anda suka, yang mengelola sebuah proses di mana strategi dan visi dapat muncul serta menjadi sengaja

HRM strategis dipahami. Dia telah menekankan konsep strategi muncul, dan aspek kunci dari proses ini adalah produksi sesuatu yang baru untuk organisasi bahkan jika tidak dikembangkan sebagai logis sebagai perencana perusahaan tradisional diyakini sesuai. Tyson (1997) menegaskan bahwa:

- Strategi selalu muncul dan fleksibel - selalu tentang menjadi, tidak pernah ada pada saat ini;
- Strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga dilengkapi tentang tindakan dan reaksi;
- Strategi adalah deskripsi dari tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan terhadap perubahan;
- proses manajemen itu sendiri kondisi st ategi ang muncul

STRATEGIS HRM DEFINISI

Strategis HRM adalah sebuah pendek t n untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk ke jakan, p og am dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengem angan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategis berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah bahwa gagasan kunci dari strategi, yaitu, strategis niat, strategi berbasis sumber da a, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan cocok strategis.

HRM strategis dan strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah di daerah tertentu dari manajemen orang.

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategis memiliki empat makna:

1. penggunaan perencanaan;
2. pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personil didasarkan pada kebijakan ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja dan sering didukung oleh ' filosofi ' ;
3. kegiatan pencocokan HRM dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis eksplisit;
4. melihat orang-orang dari organisasi sebagai ' sumber daya strategis ' untuk pencapaian ' keunggulan kompetitif ' .

Purcell (2001) menarik perhatian pada implikasi untuk HRM strategis konsep strategi sebagai muncul daripada proses yang disengaja:

strategi besar dalam HRM yang paling mungkin untuk datang, *excathedra,* dari papan sebagai sepenuhnya terbentuk, strategi yang ditulis atau kertas perencanaan. Strategi jauh lebih intuitif dan sering hanya terlihat setelah acara, dilihat sebagai pola yang muncul dari tindakan. Hal ini terutama terjadi ketika sebagian dari strategi, seperti dalam HRM, adalah melakukan dengan strategi pelaksanaan dan kinerja intern , tidak secara eksklusif hubungannya dengan ploys pasar eksternal.

Strategis HRM pada dasarnya adalah sebuah proses terpadu yang bertujuan untuk mencapai strategis cocok. Pendekatan HRM strategis menghasikan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan idealnya merupakan bagian ntegral dari strategi itu, kontribusi untuk proses perencanaan bisnis seperti yang terjadi. Walker (1992) mendefinisikan HRM strategis sebagai ' sarana menyelaraskan pengelolaan sumber daya manusia dengan isi strategis bisnis. Integrasi vertikal diperlukan untuk memberikan keselarasan antara bisnis dan strategi sumber daya manusia sehingga mendukung yang terakhir prestasi mantan dan, memang, membantu untuk mendefinisikannya. Strategis HRM juga tentang integrasi horizontal, yang bertujuan untuk memastikan bahwa unsur-unsur yang berbeda dari strategi HR cocok bersama-sama dan saling mendukung.

TUJUAN STRATEGIS HRM

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan baik-termotivasi dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Alasan adalah keuntungan memiliki dasar yang disepakati dan dipahami untuk mengembangkan pendekatan untuk manajemen orang dalam jangka panjang dengan memberikan rasa.

arah dalam lingkungan yang sering bergejolak. Sebagai Dyer dan Holder (1998) komentar, HRM strategis harus menyediakan ' menyatukan kerangka yang sekaligus luas, kontingensi berdasarkan dan integratif ' .

Ketika memeriksa tujuan HRM strategis perlu mempertimbangkan kebutuhan untuk strategi SDM untuk memperhitungkan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi, karyawan pada umumnya serta pemilik dan manajemen. Dalam Storey (1989) istilah HRM strategis lembut akan menempatkan penekanan lebih besar pada aspek hubungan manusia manajemen orang, menekankan pembangunan berkelanjutan komunikasi, keterlibatan, keamanan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kerja - kehidupan keseimbangan. Perti bangan etis akan menjadi penting.

Sulit HRM strategis di sisi lain akan menekankan hasil yang akan diperoleh dengan berinvestasi pada sumber daya manusia demi kepentingan bisnis. Ini juga merupakan filosofi manajemen modal manusia. Strategis HRM harus berusaha untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara elemen keras dan lunak Semua organisasi ada untuk mencapai tujuan dan mereka harus memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melakukannya, dan bahwa mereka menggunakannya secara efektif. Tapi mereka juga harus memperhitungkan pertimbangan manusia yang terkandung dalam konsep HRM strategis lembut. Dalam kata-kata Quinn Mills (1983) mereka harus merencanakan dengan orang-orang dalam pikiran, dengan mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi dari semua anggota organisasi.

PENDEKATAN STRATEGIS HRM

Strategis HRM mengadopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan, seperti yang dijelaskan di bawah ini. Dalam kerangka ini ada tiga pendekatan yang memungkinkan, yaitu, manajemen kinerja tinggi (high-performance kerja), manajemen tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi.

HRM strategis berbasis sumber daya

Sebuah sumber daya - berdasarkan pendekatan HRM strategis berfokus pada memenuhi persyaratan modal manusia organisasi. Gagasan sumber daya - berdasarkan HRM strategis didasarkan pada ide-ide Penrose (1959), yang menulis bahwa perusahaan adalah ' organisasi administrasi dan koleksi sumber daya produktif. Ini dikembangkan oleh Hamel dan Prahalad (1989), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan dapat memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia yang memungkinkannya untuk belajar lebih cepat dan menerapkan pembelajaran yang lebih efektif daripada para pesaingnya. Barney (1991) menyatakan bahwa berkelanjutan keunggulan kompetitif berasal dari akuisisi dan efektif penggunaan bundel sumber daya khas yang pesaing tidak dapat meniru. sebagai Purcell *et al (* 2003) menunjukkan, nilai-nilai dan kebijakan SDM suatu organisasi merupakan suatu sumber daya non-imitable penting. Hal ini dicapai dengan memastikan bahwa:

- perusahaan memiliki orang kualitas yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya;
- modal intelektual unik yang dimiliki oleh bisnis dikembangkan dan dipelihara;
- pembelajaran organisasi adalah terpacu;
- Organisasi - nilai-nilai tertentu dan yang ada budaya yang ' mengikat bersama-sama organisasi

memberikan fokus

Tujuan dari sumber daya - pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya - mencapai strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari penyebaran efektif sumber. Sejalan dengan teori modal manusia, sumber daya - teori berdasarkan menekankan bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka untuk perusahaan. Sumber daya - strategi berbasis, seperti Barney (1991) menunjukkan, dapat mengembangkan kemampuan strategis dan menghasilkan apa yang Box ll dan Pu cell (2003) sebut sebagai ' keunggulan sumber daya manusia .

Tinggi - kinerja pendekatan manajemen

Tinggi - kinerja kerja pengembangan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada k nerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai

pemegang saham. Hal ini dicapai dengan ' meningkatkan keterampilan dan menarik antusiasme karyawan (Stevens, 1998). Menurut Stevens, titik awal adalah kepemimpinan, visi dan benchmarking untuk menciptakan rasa momentum dan arah Kemajuan harus diukur terus-menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama, sistem pendukung dan budaya adalah:

- esentralisasi, evolusi keputusan - Membuat dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan - sehingga terus-menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran untuk pelanggan;
- pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri - manajemen dan tim kemampuan - untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi;
- kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitmen untuk arah yang diambil oleh organisasi
- perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi - ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen - hubungan berdasarkan baik di dalam maupun di luar organisasi.
- praktek manajemen kinerja tinggi termasuk rekrutmen dan seleksi prosedur yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang luas dan relevan, sistem upah insentif dan proses manajemen kinerja.

Strategi ini dapat dinyatakan sebagai drive untuk mengembangkan budaya kinerja dalam sebuah organisasi. Pada kotak di bawah ini adalah contoh dari strategi kinerja tinggi dirumuskan oleh Corporation of London.

Kebutuhan bisnis yang mendasar strategi harus bertemu adalah untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya kinerja tinggi. Karakteristik budaya tersebut adalah:

- garis yang jelas terlihat ada antara tujuan strategis dari otoritas dan orang-orang dari departemen dan staf di semua tingkatan;
- mendefinisikan manajemen apa yang diperlukan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan kinerja monitor untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;
- kepemimpinan dari atas, yang menimbulkan keyakinan bersama akan pentingnya perbaikan terus menerus;
- fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;
- proses manajemen kinerja sejalan dengan otoritas tujuan untuk memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang telah disepakati;
- kapasitas orang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk peningkatan kinerja dukungan;

- orang diberi kesempatan untuk memanfaatkan penuh keterampilan dan kemampuan mereka;
- orang dihargai sesuai dengan kontribusi mereka.
- orang diberi kesempatan untuk memanfaatkan penuh keterampilan dan kemampuan mereka;
- orang dihargai sesuai dengan kontribusi mereka.

Model manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). manajemen-komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai:

Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

Pendekatan untuk menciptakan sebuah organisasi yang tinggi-komitmen seperti yang didefinisikan oleh Beer *et al* (1984) dan Walton (1985b) adalah:

- pengembangan tangga karir dan penekanan pada kemampuan dilatihnya dan komitmen sebagai karakteristik sangat dihargai karyawan di semua tingkatan dalam organisasi;
- tingkat fleksibilitas yang tinggi fungsional dengan ditinggalkannya deskripsi pekerjaan berpotensi kaku;
- pengurangan hierarki dan akhir dari perbedaan status;
- ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi (tim pengarahan), kerja penataan (tim kerja) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

Kayu dan Albanese (1995) ditambahkan ke daftar ini:

- desain pekerjaan sebagai manajemen sesuatu secara sadar tidak dalam rangka untuk memberikan pekerjaan yang memiliki tingkat yang cukup kepuasan intrinsik;
- kebijakan tidak ada wajib PHK atau redudansi dan jaminan pekerjaan permanen, dengan kemungkinan penggunaan pekerja sementara untuk fluktuasi bantal di permintaan tenaga kerja;
- bentuk-bentuk baru dari sistem penilaian dan pembayaran dan, lebih khusus, membayar jasa dan pembagian keuntungan;

manajemen keterlibatan tinggi

Pendek ini melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati dan yang memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunikasi dan keterlibatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang organisasi misi, nilai-nilai dan tujuan. Ini menetapkan saling pengertian tentang apa *aku s* yang akan dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikan bahwa itu *akan* dicapai. Praktek kerja keterlibatan tinggi berikut telah diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie (1999):

- On - baris ' tim kerja;
- Off - baris ' kegiatan keterlibatan karyawan dan masalah - kelompok pemecahan;
- rotasi pekerjaan;
- program usulan;
- desentralisasi upaya kualitas.

PELAKSANA STRATEGIS HRM

Pelaksanaan HRM strategis dilakukan dalam kerangka pendekatan yang dijelaskan di atas. Imperatif memayungi akan untuk mencapai keunggulan sumber daya manusia. Pendekatan-kinerja akan menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, dan kedua tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi akan memberikan kontribusi pada pengembangan berkomitmen dan terlibat tenaga kerja. Strategis HRM melibatkan perumusan dan pelaksanaan strategi khusus di setiap area HRM.

HRM mengarah strategis untuk perumusan strategi HR

- strategi HR didefinisikan;
- tujuan strategi HR diperiksa;
- perbedaan dibuat antara HRM dan HR strategi strategis;
- jenis strategi HR dijelaskan dengan contoh-contoh;
- kriteria untuk str tegi SDM yang efektif diberikan.

HR STRATEGI DEFINISI

Strategi HR menetapkan apa organisasi bermaksud untuk melakukan tentang aspek-aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan praktek. Mereka akan diintegrasikan dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi HR dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995) sebagai bundel konsisten secara internal dari praktek-praktek sumber daya manusia, dan dalam

kata-kata Boxall (1996), mereka menyediakan kerangka tujuan penting dan berarti. Richardson dan Thompson (1999) menyatakan bahwa:

Sebuah strategi, apakah itu sebuah strategi SDM atau jenis lain dari strategi manajemen harus memiliki dua elemen kunci: harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal strategi yang seharusnya untuk mencapai), dan harus ada rencana aksi (yaitu sarana dimana diusulkan bahwa tujuan akan dipenuhi.

TUJUAN

Tujuan dari strategi HR adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi program-program HRM. Mereka menyediakan sarana berkomunikasi dengan semua pihak niat organisasi tentang bagaimana sumber daya manusia akan dikelola. Mereka memberikan dasar bagi rencana strategis dan kemungkinkan organisasi untuk mengukur kemajuan dan mengevaluasi hasil terhadap tujuan. Strategi HR memberikan visi untuk masa depan tetapi mereka juga kendaraan yang menentukan tindakan yang diperlukan dan bagaimana visi harus direalisasikan. Sebagai Gratton (2000) berkomentar: " Tidak ada strategi besar, hanya eksekusi besar. '

STRATEGIS HRM DAN HR STRATEGI

HRM strategis adalah proses yang menghasilkan perumusan strategi HR. Istilah ' HRM strategis dan strategi HR sehingga digunakan secara bergantian, namun perbedaan dapat dibuat antara mereka.

Strategis HRM dapat dianggap sebagai pendekatan umum didukung oleh filsafat kepada manajemen strategis sumber daya manus a sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi o eh organ sasi untuk mengelola sumber daya manusia dan menentukan daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. strategi HR akan fokus pada niat organisasi pada pa y ng perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah.

JENIS STRATEGI HR

Karena semua organisasi yang berbeda, semua strategi HR berbeda. Penelitian strategi SDM yang dilakukan oleh Armstrong dan Long (1994) dan Armstrong dan Baron (2002) mengungkapkan banyak variasi. Beberapa strategi hanya deklarasi yang sangat umum dari niat; orang lain masuk ke lebih detail. Tapi dua tipe dasar dari strategi SDM dapat diidentifikasi: 1) strategi menyeluruh; dan 2) strategi khusus yang berkaitan dengan aspek yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia.

Memayungi strategi HR

Memayungi strategi menggambarkan niat umum organisasi tentang bagaimana orang harus dikelola dan dikembangkan, langkah-langkah apa yang harus diambil untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik dan mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan, dan memastikan sejauh mungkin bahwa karyawan berkomitmen, termotivasi dan terlibat. Mereka kemungkinan akan dinyatakan sebagai luas - pernyataan sikat dari tujuan dan tujuan yang mengatur adegan untuk strategi khusus lagi. Mereka prihatin dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan - mencapai keunggulan sumber daya manusia dengan, sebagai Boxall dan Purcell (2003) menjelaskan, mempekerjakan orang yang lebih baik dalam organisasi dengan proses yang lebih baik, mengembangkan sistem kerja berkinerja tinggi dan umumnya menciptakan tempat yang tepat untuk pekerjaan. Berikut ini adalah beberapa contoh memayungi pernyataan strategi HR.

Manusia Sumber Daya Terpadu Pendekatan bertujuan untuk memastikan bahwa dari sudut mana pun staf sekarang melihat unsur-unsur manajemen gaji, kinerja, pengembangan karir dan reward, mereka konsisten dan terkait. '

Faktor utama yang mempengaruhi strategi SDM adalah kebutuhan untuk menarik, mempertahankan dan mempertahankan orang yang tepat untuk menyampaikan hal itu. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan sebuah sistem yang dilengkapi bisnis, yang mencerminkan cara kita ingin memperlakukan pelanggan kami - merawat orang-orang kami yang sama. Apa yang akan kita lakukan untuk pelanggan kami juga akan lakukan untuk orang-orang kami. Kami ingin membuat dampak pada budaya - cara orang melakukan bisnis. ' (*Direktur HR)*

Strategi bisnis mendefinisikan apa yang harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan dan strategi SDM harus melengkapi itu, mengingat bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan bagi perusahaan adalah kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Strategi SDM harus sejalan dengan apa yang terbaik dalam industri. '

strategi HR yang spesifik

strategi HR spesifik mengatur apa organisasi bermaksud untuk melakukan di berbagai bidang seperti:

- *Manejemen kemampuan* - bagaimana organisasi bermaksud untuk ' memenangkan perang untuk bakat ' .
- *Perbaikan terus-menerus* - menyediakan untuk fokus dan terus menerus inovasi inkremental berkelanjutan selama periode waktu.
- *manajemen pengetahuan* - menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.

- *resourcing* - menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
- *Belajar dan mengembangkan* - menyediakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk belajar dan berkembang.
- *Penghargaan* - mendefinisikan apa yang organisasi ingin lakukan dalam jangka panjang untuk engembangkan dan menerapkan kebijakan reward, praktek dan proses yang akan memajukan pencapaian tujuan bisnis dan memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.
- *hubungan karyawan* - mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara di mana organisasi mengelola hubungan dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

A da tiga helai luas dengan Organisasi dan People Strategy :

1. *Reward dan pengakuan:* menggunakan program pengakuan dan penghargaan untuk merangsang tim yang luar biasa dan kontribusi kinerja individu.
2. *Menejemen kemampuan:* mendorong daya tarik, retensi dan pertumbuhan profesional dari kolam yang dalam beragam, karyawan berbakat.
3. *efektivitas organisasi:* memastikan bahwa bisnis menyesuaikan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dan memberikan tujuan kinerja.

Ini memberikan arahan kepada perusahaan bakat, efektivitas operasional dan kinerja dan penghargaan agenda. Perusahaan pemikiran yang mendasari adalah bahwa strategi orang bukan untuk fungsi sumber daya manusia untuk sendiri tetapi merupakan tanggung jawab seluruh organisasi, maka judul Organisasi dan Strategi People Sebuah lembaga pemerintah

Komponen kunci dari strategi SDM adalah:

- Investasi pada orang - meningkatkan tingkat modal intelektual.
- Manajemen kinerja - mengintegrasikan nilai-nilai yang terkandung dalam strategi SDM dalam proses manajemen kinerja dan memastikan bahwa ulasan berkonsentrasi pada seberapa baik orang yang melakukan nilai-nilai tersebut.
- Desain pekerjaan - komponen kunci berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dirancang dan bagai ana ereka berhubungan dengan seluruh bisnis.
- Pahala Sistem - dalam mengembangkan imbalan strategi, dengan mempertimbangkan bahwa ini adalah bisnis yang sangat sulit didorong.

strategi HR untuk lembaga pendidikan tinggi (Pendidikan Tinggi Dewan Pendanaan)

1. Alamat perekrutan dan retensi kesulitan dengan capaian yang ditargetkan dan hemat biaya.
2. Bertemu pengembangan staf khusus dan pelatihan tujuan yang tidak hanya membekali staf untuk memenuhi kebutuhan mereka saat ini, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk perubahan masa depan, seperti menggunakan

teknologi baru untuk belajar dan mengajar. Hal ni termasuk pengembangan manajemen.

3. Mengembangkan target kesempatan yang sama dengan program untuk menerapkan praktek yang baik di seluruh lembaga. Hal ini termasuk memastikan upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya, menggunakan lembaga - sistem macam evaluasi pekerjaan. Ini bisa melibatkan lembaga bekerja secara kolektif - regional atau nasional.
4. Carry out ulasan rutin kebutuhan staf, yang mencerminkan perubahan dalam permintaan pasar dan teknologi. Review akan mempertimbangkan angka keseluruhan dan keseimbangan berbagai kategori staf.
5. ulasan Melakukan kinerja tahunan dari semua staf, berdasarkan kriteria yang terbuka dan obyektif, dengan imbalan terhubung ke kinerja individu termasuk, bila sesuai, kontribusi mereka terhadap tim.
6. Mengambil tindakan untuk mengatasi kinerja yang buruk.

KRITERIA AN EFEKTIF HR STRATEGI

Strategi SDM yang efektif adalah salah satu yang bekerja dalam arti bahwa itu mencapai menetapkan apa untuk mencapai. Secara khusus, itu:

- akan memenuhi kebutuhan bisnis;
- didirikan pada analisis rinci dan studi, berpikir bukan hanya angan;
- dapat berubah menjadi program ditindaklanjuti yang mengantisipasi kebutuhan implementasi dan masalah;
- koheren dan terpadu, yang terdiri dari komponen yang sesuai dengan dan mendukung satu sama lain;
- memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan karyawan umumnya serta orang-orang dari organisasi dan pemangku
  kepentingan lainnya. Sebagai Boxall dan Pu cell (2003) menekankan: ' perencanaan SDM harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pemangku kepentingan kunci yang terlibat dalam manajemen orang di perusahaan.

Mengembangkan dan menerapkan strategi SDM

Ada yang pernah - risiko hadir bahwa konsep HRM strategis dapat menjadi agak samar-samar - baik untuk memiliki tapi sulit untuk mewujudkan.. Luas dan pernyataan sering hambar strategic intent dapat dengan mudah diproduksi secara. Apa yang jauh lebih sulit adalah untuk mengubahnya menjadi rencana yang realistis yang kemudian diimplementasikan secara efektif. Strategis HRM adalah tentang mendapatkan sesuatu daripada berpikir tentang mereka. Hal ini menyebabkan perumusan strategi SDM yang pertama mendefinisikan apa organisasi bermaksud untuk lakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam

kebijakan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan dan daerah-daerah tertentu proses HR dan praktek, dan kedua menetapkan bagaimana mereka akan dilaksanakan.

Sulit meskipun mungkin, pendekatan strategis yang diinginkan untuk memberikan rasa arah dan tujuan dan sebagai dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktek SDM yang relevan dan koheren.

Bab ini dimulai dengan memberikan pertimbangan umum untuk proses pembangunan, menetapkan berbagai dalil dan menggambarkan tingkat pengambilan keputusan strategis. Referensi juga dibuat untuk keberadaan pilihan strategis dan pilihan. Ini memberikan latar belakang terhadap yang pendekatan untuk merumuskan dan menerapkan strategi SDM dijelaskan.

PROSES

Proposisi berikut tentang perumusan strategi SDM telah disusun oleh Boxall (1993) dari literatur:

- proses pembentukan strategi yang kompleks, dan model berlebihan rasi nalistik yang enganjurkan hubungan formalistik antara perencanaan
- strategis dan perencanaan SDM tidak sangat bermanfaat bagi pemahaman kita tentang hal itu;
- strategi bisnis mungkin pengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya salah satu dari beberapa faktor;
- implisit (jika tidak eksplisit) dalam campuran faktor ang mempengaruhi bentuk strategi HR adalah seperangkat kompromi sejarah dan trade-off dari para pemangku kepentingan

Hal ini juga diperlukan untuk menekankan bahwa koheren dan strategi SDM yang terintegrasi hanya mungkin untuk dikembangkan jika tim top bertindak atas keharusan strategis yang terkait dengan ketenagakerjaan, pengembangan dan motivasi dari orang. Hal ini akan dicapai lebih efektif jika ada seorang direktur SDM yang memainkan peran aktif dan dihormati sebagai mitra bisnis

Pertimbangan selanjutnya adalah bahwa pelaksanaan yang efektif dari strategi SDM tergantung pada keterlibatan, komitmen dan kerjasama dari manajer dan staf umumnya. Akhirnya, ada terlalu sering kesenjangan yang besar antara retorika HRM strategis dan realitas dampaknya, sebagai Gratton *et al* (1999) menekankan. niat baik dapat juga dengan mudah ditumbangkan oleh realitas keras kehidupan organisasi. Sebagai contoh, tujuan strategis seperti meningkatkan komitmen dengan memberikan lebih banyak pelatihan keamanan untuk peningkatan kerja mungkin harus ditinggalkan atau setidaknya dimodifikasi karena jangka pendek tuntutan yang dibuat pada bisnis untuk meningkatkan nilai pemegang saham.

Proses pembangunan seperti yang dijelaskan di bawah ini berlangsung pada tingkat yang berbeda dan melibatkan menganalisis pilihan dan membuat pilihan. Sebuah metodologi diperlukan untuk proses yang dapat dilakukan dengan cara tinjauan strategis. metodologi dapat diterapkan dalam tiga cara yang berbeda. Salah satu tujuan yang paling penting dalam program pembangunan akan menyelaraskan strategi HR dengan budaya organisasi dan strategi bisnis dengan mencapai integrasi vertikal atau fit.

STRATEGIS PILIHAN DAN PILIHAN

Proses pengembangan strategi HR melibatkan menghasilkan pilihan HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. Telah dicatat oleh Cappelli (1999) bahwa: ' Pilihan praktek bahwa mengejar majikan adalah sangat bergantung pada sejumlah faktor di tingkat organisasi, termasuk bisnis dan produksi strategi mereka sendiri, dukungan dari kebijakan SDM, dan co - operative hubungan kerja.

TINGKAT STRATEGIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Idealnya, perumusan strategi SDM dipahami sebagai suatu proses, yang berkaitan erat dengan perumusan strategi bisnis. strategi SDM dapat mempengaruhi serta dipengaruhi oleh strategi bisnis. Pada kenyataannya, bagaimanapun, strategi SDM lebih mungkin mengalir dari strategi bisnis, yang akan didominasi oleh produk / pasar dan pertimbangan keuangan. Namun masih ada ruang untuk HR untuk membuat, bahkan kontribusi penting berguna pada tahap ketika strategi bisnis yang dikandung, misalnya dengan berfokus pada isu-isu sumber daya. Kontribusi ini mungkin lebih signifikan jika perumusan strategi adalah muncul atau evolusi proses - HR isu-isu strategis kemudian akan diselesaikan begitu muncul selama merumuskan dan melaksanakan strategi perusahaan

Hal memang bisa dikatakan bahwa strategi HR, seperti strategi fungsional lainnya seperti pengembangan produk, manufaktur dan pengenalan teknologi baru, akan dikembangkan dalam konteks strategi bisnis secara keseluruhan, tetapi ke utuhan ini tidak berarti bahwa strategi HR datang ketiga dalam mematuk order. Pengamatan ang d akukan oleh Armstrong dan Long (1994) selama penelitian ke dalam strategi perumusan proses 10 organisasi besar Inggris menyarankan bahwa hanya ada dua tingkat perumusan strategi: 1) str tegi perusahaan yang berkaitan dengan visi dan misi organisasi tetapi sering dinyatakan dalam h l pem s r n dan tujuan keuangan; 2) strategi khusus dalam strategi perusahaan mengenai pengemb ng n produk-pasar, akuisisi dan divestasi, sumber daya manusia, keuangan, teknologi baru, organisasi, dan aspek keseluruhan seperti manajemen kualitas, fleksibilitas, produktivitas, inovasi dan pengurangan biaya.

PENDEKATAN PENGEMBANGAN UNTUK HR STRATEGI

Titik awal dari pengembangan strategi SDM adalah keselarasan strategi HR dengan strategi bisnis dan budaya organisasi - pencapaian integrasi vertikal. Ini menyediakan kerangka kerja yang diperlukan untuk tiga pendekatan untuk pengembang n strtegi SDM yang telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai universal, yang ' kont ngensi dan configurational. Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan kembali dua pendekatan pertama sebagai praktek terbaik dan paling cocok, dan mempertahankan kata configuratasional, yang berarti penggunaan ' bundel ' , sebagai pendekatan ketiga.

Masalah-masalah bisnis utama yang dapat berdampak pada strategi HR meliputi:

- niat mengenai pertumbuhan atau pengurangan, akuisisi, merger, divestasi, diversifikasi, produk / pengembangan pasar;

- proposal pada peningkatan keunggulan kompetitif melalui inovasi yang mengarah ke diferensiasi produk / layanan, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas / layanan pelanggan, pengurangan biaya (perampingan);
- yang merasa perlu untuk mengembangkan budaya yang lebih positif, berorientasi kinerja dan setiap imperatif manajemen budaya lain yang terkait dengan perubahan dalam filosofi organisasi di berbagai bidang seperti mendapatkan komitmen, kebersamaan, komunikasi, keterlibatan, devolusi dan kerja tim.

strategi bisnis dapat dipengaruhi oleh faktor SDM, meskipun tidak berlebihan begitu. strategi HR prihatin dengan membuat strategi bisnis kerja. Namun strategi bisnis harus memperhitungkan peluang HR kunci akun dan kendala. Wright dan Snell (1998) menunjukkan bahwa mencari fit membutuhkan pengetahuan keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, pengetahuan tentang praktek HRM yang diperlukan untuk memperoleh keterampilan dan perilaku, dan kemampuan cepat untuk menerapkan sistem yang diinginkan praktek HRM.

Sebuah kerangka kerja untuk menyelaraskan SDM dan st ategi bisnis disediakan oleh pendekatan strategi bersaing yang berhubungan strategi HR yang berbeda untuk pe usahaan ' s strategi kompetitif, termasuk yang terdaftar oleh Porter (1985).

budaya fit

Strategi HR harus kongruen dengan udaya yang ada organisasi, atau dirancang untuk menghasilkan perubahan budaya di arah yang ditentukan. Ini akan menjadi faktor yang diperlukan dalam tahap formulasi tapi bisa menjadi faktor penting ketika datang ke mp ementasi. Akibatnya, jika apa yang diusulkan ini sejalan dengan ' cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini, maka akan lebih mudah diterima. Namun, dalam semakin besar kemungkinan

Pendekatan praktek terbaik

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa ada serangkaian praktek HRM yang terbaik dan yang mengadopsi mereka pasti akan menyebabkan kinerja organisasi yang unggul.

Purcell (1999) juga mengkritik praktek terbaik atau pandangan universalis dengan menunjukkan inkonsistensi antara keyakinan dalam praktek terbaik dan sumber daya - pandangan yang didasarkan strategi SDM dan Kompetitif yang berfokus pada aset tidak berwujud, termasuk HR, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Dia bertanya bagaimana bisa ' universalisme praktek terbaik akan kuadrat dengan pandangan bahwa hanya beberapa sumber daya dan rutinitas yang penting dan berharga dengan menjadi langka dan tidak sempurna imitable? ' Bahayanya, seperti Legge (1995) menunjukkan, adalah bahwa dari ' mekanisme pencocokan strategi kebijakan dan praktek HRM ' . Sesuai dengan teori kontingensi, yang menekankan pentingnya

interaksi antara organisasi dan lingkungan mereka sehingga apa yang dilakukan organisasi tergantung pada konteks di mana mereka beroperasi, sulit untuk menerima bahwa ada hal seperti praktek terbaik universal. Apa yang bekerja dengan baik dalam satu organisasi tidak akan selalu bekerja dengan baik di lain karena mungkin tidak cocok nya strategi, budaya, gaya manajemen, teknologi atau praktik kerja. sebagai Becker *et al (* 1997) komentar, ' tinggi Organisasi - sistem kerja kinerja yang sangat istimewa dan harus disesuaikan dengan hati-hati untuk setiap perusahaan situasi individu untuk mencapai hasil yang optimal. ' Tapi pengetahuan praktik terbaik dapat menginformasikan keputusan tentang apa yang praktek-praktek yang paling mungkin agar sesuai dengan kebutuhan organisasi selama itu dipahami *Mengapa* itu adalah praktek terbaik. Dan Becker dan Gerhat (1996) berpendapat bahwa ide praktek terbaik mungkin lebih tepat untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasari pilihan praktek, yang bertentangan dengan praktek sendiri.

Pendekatan cocok

Pendekatan cocok menekankan pentingnya memastikan bahwa strategi SDM yang sesuai dengan keadaan organisasi, termasuk budaya, proses operasional dan lingkungan eksternal. Strategi HR harus memperhitungkan kebutuhan khusus dari kedua organisasi dan orang-orangnya.

Benchmarking ' (membandingkan apa yang organisasi lakukan dengan apa yang dilakukan di tempat lain) adalah cara yang berharga untuk mengidentifikasi area untuk inovasi atau pengembangan yang dilakukan untuk efek yang baik di tempat lain oleh perusahaan terkemuka. Tapi setelah belajar tentang apa yang berhasil dan, idealnya, apa yang tidak bekerja di organisasi yang sebanding, terserah kepada perusahaan untuk memutuskan apa yang mungkin relevan secara umum dan apa pelajaran yang bisa dipelajari yang dapat disesuaikan agar sesuai strategis tertentu dan operasional Persyaratan. Titik awal harus analisis kebutuhan bisnis perusahaan dalam nya konteks (budaya, struktur, teknologi dan proses). Ini mungkin menunjukkan dengan jelas apa yang harus dilakukan. Setelah itu, mungkin berguna untuk memilih dan mencampur berbagai ' praktek terbaik ' bahan, dan mengembangkan pendekatan yang berlaku mereka yang sesuai dengan cara yang sejalan dengan kebutuhan bisnis diidentifikasi.

Dalam Purcell ' pandangan s, organisasi harus kurang peduli dengan c c k dan praktek terbaik dan jauh lebih sensitif terhadap proses perubahan organisasi sehingga mereka dapat ' menghindari terjebak dalam logika pilihan rasional

The configurational pendekatan (bundling)

Sebagai Richardson dan Thompson (1999) Komentar, strategi A sukses bergantian pada penggabungan “ vertikal ” atau fit eksternal dan “ horisontal ” atau internal yang fit. ' Mereka menyimpulkan bahwa sebuah perusahaan dengan kumpulan praktik HR h us memiliki tingkat yang lebih tinggi dari kinerja, asalkan juga mencapai tingkat tinggi cocok dengan st tegi kompetitif. Penekanan diberikan kepada pentingnya ' bundling ' - pengembangan dan pelaksanaan bebe pa p ktik HR bersama sehingga mereka saling terkait dan karena itu melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Ini adalah proses integrasi horizontal, yang juga disebut sebagai adopsi dari ' modus conf gurat onal ' (Delery dan Doty, 1996) atau penggunaan ' melengkapi ' (MacDuffie, 1995), yang menje askan konsep undl ng sebagai berikut :

Dyer dan Reeves (1995) mencatat bahwa: " Logika mendukung bundling sangat mudah ... Karena kinerja karyawan merupakan fungsi dari kedua kemampuan dan motivasi, masuk akal untuk memiliki praktek bertujuan untuk meningkatkan keduanya. Jadi ada beberapa cara di mana karyawan dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan (seperti pemilihan hati-hati dan pelatihan) dan beberapa insentif untuk meningkatkan motivasi (berbagai bentuk imbalan finansial dan nonfinansial). Sebuah studi oleh Dyer dan Reeves (1995) dari berbagai model listing praktik HR yang membuat link antara HRM dan kinerja bisnis menemukan bahwa kegiatan muncul di sebagian besar model yang terlibat, pemilihan hati-hati, pelatihan yang ekstensif dan kompensasi kontingen.

Tujuan dari bundling adalah untuk mencapai koherensi, yang merupakan salah satu dari empat ' makna ' dari HRM strategis yang ditetapkan oleh Hendry dan Pettigrew (1986). Koherensi ada ketika saling memperkuat seperangkat kebijakan dan praktek SDM telah dikembangkan yang bersama-sama memberikan kontribusi pada pencapaian organisasi ' strategi karena sumber daya yang cocok dengan kebutuhan organisasi, meningkatkan kinerja dan kualitas dan, di perusahaan-perusahaan komersial, mencapai keunggulan kompetitif.

Proses bundling strategi HR (integrasi horizontal atau fit) merupakan aspek penting dari konsep HRM strategis. Dalam arti, HRM strategis adalah holistik; itu berkaitan dengan organisasi sebagai entitas total dan alamat apa yang perlu dilakukan di seluruh organisasi secara keseluruhan untuk memungkinkan mencapai tujuan strategis perusahaan. Hal ini tidak tertarik dalam program terisolasi dan teknik, atau di *AD hoc* pengembangan praktik HR.

Dalam diskusi mereka dari empat bidang kebijakan HRM (pengaruh karyawan, aliran manajemen sumber daya manusia, sistem reward dan sistem kerja) Beer *et al (* 1984) menyarankan bahwa kerangka ini dapat merangsang manajer rencana bagaimana menyelesaikan tugas-tugas HRM utama ' dengan cara yang koheren bersatu bukan di pendekatan terputus-putus didasarkan pada beberapa kombinasi praktek masa lalu, kecelakaan dan respon ad hoc tekanan luar ' .

Masalah dengan pendekatan bundling memutuskan yang merupakan cara terbaik untuk berhubungan praktik yang berbeda bersama-sama. Tidak ada bukti bahwa salah satu bundel umumnya lebih baik daripada yang lain, meskipun penggunaan praktik manajemen kinerja dan kerangka kompetensi adalah dua cara yang biasanya di adopsi untuk menyediakan koherensi di berbagai kegiatan HR. *Kecepatan* temuan MacDuffie, tidak ada bukti yang meyakinkan bahwa di bundling Inggris telah benar-benar meningkatkan kinerja.

METODOLOGI UNTUK STRATEGI PENGEMBANGAN

Sebuah metodologi untuk merumuskan strategi HR dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1998) sebagai berikut:

1. *menilai kelayakan* - dari sudut pandang HR pandang, kelayakan tergantung pada apakah jumlah dan jenis orang kunci yang diperlukan untuk membuat proposal berhasil dapat diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar, dan apakah ekspektasi perilaku diasumsikan oleh strategi yang realistis (misalnya tingkat retensi dan tingkat produktivitas)
2. *Tentukan keinginan* - memeriksa implikasi dari strategi dalam hal kebijakan SDM suci (misalnya, strategi penghematan yang cepat harus dipertanyakan oleh sebuah perusahaan dengan kebijakan kerja penuh)
3. *Tentukan tujuan* - ini menunjukkan isu-isu utama yang akan dikerjakan dan mereka berasal terutama dari isi strategi bisnis. Sebagai contoh, strategi untuk menjadi lebih rendah - produsen biaya akan membutuhkan pengurangan biaya tenaga kerja. Pada gilirannya ini diterjemahkan ke dalam dua jenis tujuan HR: standar kinerja yang lebih tinggi (kontribusi) dan mengurangi headcounts (komposisi).
4. *Tentukan cara untuk mencapai tujuan* aturan umumnya adalah bahwa semakin dekat fit eksternal dan internal,

semakin baik strategi, konsisten dengan kebutuhan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan. Eksternal fit mengacu pada tingkat konsistensi antara tujuan HR di satu sisi dan urgensi strategi bisnis yang mendasari dan kondisi lingkungan yang relevan di sisi lain. Langkah-langkah fit internal sejauh mana sarana HR mengikuti dari tujuan SDM dan kondisi lingkungan lainnya yang relevan, serta derajat koherensi atau sinergi antara berbagai cara HR.

Tapi banyak rute yang berbeda dapat diikuti ketika merumuskan strategi HR - tidak ada satu cara yang benar. Berdasarkan penelitian mereka di 30 juga - perusahaan teken I, Tyson dan Witcher (1994) berkomentar bahwa: " The pendekatan yang berbeda untuk pembentukan strategi mencerminkan cara yang berbeda untuk mengelola perubahan dan cara yang berbeda untuk membawa orang-orang bagian dari bisnis sej alan dengan bisnis gol.

Dalam mengembangkan strategi HR, proses mungkin sama pentingnya dengan konten. Tyson dan Witcher (1994) juga mencatat dari penetapan mereka bahwa: ' Proses perumusan strategi HR sering sama pentingnya dengan isi strategi akhir. katakan bahwa dengan bekerja melalui isu-isu strategis dan menyoroti poin ketegangan, ide-ide baru muncul dan konsensus atas tujuan ditemukan. ' Meskipun strategi SDM dapat dan akan muncul selama periode waktu, ada banyak yang bisa dikatakan untuk mengadopsi pendekatan yang sistematis dengan melakukan tinjauan strategis.

MELAKUKAN STRATEGIS REVIEW

Sebuah tinjauan strategis sistematis menilai persyaratan strategi dalam terang analisis sekarang dan masa depan kebutuhan bisnis dan orang-orang. tinjauan tersebut memberikan jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Di mana kita sekarang?
2. Di mana kita ingin berada dalam satu, dua atau tiga tahun ' waktu?
3. Bagaimana kita akan ke sana?

Tahapan dari tinjauan strategis

Analisis:

- Apa strategi bisnis dan kebutuhan bisnis yang muncul dari itu?
- Apa faktor-faktor budaya dan lingkungan kita perlu memperhitungkan?
- Apa kelemahan SDM kunci dan isu-isu?
- Apa kesenjangan antara apa yang kita lakukan dan apa yang harus kita lakukan?

Diagnosa:

- Mengapa kelemahan SDM dan isu-isu yang ada?
- Apa penyebab dari kesenjangan?
- Faktor-faktor apa yang mempengaruhi situasi (budaya, lingkungan, persaingan, dll p litik)?

Kesimpulan dan rekomendasi:

- Apa kesimpulan dari analisis / diagnosis?
- Apa yang perlu kita lakukan untuk mengisi kesenjangan?
- Apa strategi alternatif yang tersedia ?
- alternatif yang dianjurkan dan mengapa ?

perencanaan tindakan:

- tindakan apa yang perlu kita tampilkan untuk mengimplementasikan proposal?

- masalah apa yang mungkinkan bertemu dan bagaimana kita akan mengatasinya ?

- Yang mengambil tindakan dan kapan?
- B agaimana kita memastikan bahwa kita telah manajer lini berkomitmen dan mampu diperlukan?

Perencanaan sumber daya:

- sumber apa yang akan kita butuhkan (uang, orang, waktu)?
- Bagaimana kita akan mendapatkan sumber daya ini?
- Bagaimana kita meyakinkan manajemen bahwa sumber daya ini diperlukan?
- proses apa yang mendukung yang diperlukan?

Biaya dan manfaat:

- Apakah biaya dan manfaat untuk organisasi pelaksana proposal ini?
- Bagaimana mereka mendapatkan keuntungan individu karyawan?

- Bagaimana mereka memenuhi kebutuhan
- bisnis?

SETTING OUT STRATEGI

Sebuah tinjauan strategis dapat memberikan dasar untuk menetapkan strategi. Tidak ada model standar untuk melakukan hal ini, tapi judul berikut yang khas.

1. *Dasar*

   - kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;
   - analisis bisnis dan faktor lingkungan (SWOT / alu);
   - faktor budaya - yang mungkin membantu atau halangan untuk implementasi.

2. *kadar* - rincian strategi SDM yang diusulkan.

3. *Alasan* - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang kebutuhan bisnis dan faktor budaya lingkungan.

4. *Rencana implementasi*

   - program aksi;
   - tanggung jawab untuk setiap tahap;
   - sumber daya yang diperlukan;
   - pengaturan yang diusulk n untuk komunik si, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan;
   - pengaturan manajemen proyek.

5. *Biaya dan manfaat ana s s* - pen la an terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang-orang dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, bagi organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan kar awan ind v du (sejauh mungkin manfaat ini harus diukur dalam nilai - menambahkan istilah).

PELAKSANA HR STRATEGI

Mendapatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah ' HRM strategis ' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang. berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM tidak hanya *AD hoc* program, kebijakan, atau rencana tentang isu-isu HR bahwa departemen SDM terjadi nuansa yang penting. inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

Masalahnya, seperti dicatat oleh Gratton *et al (* 1999), adalah bahwa terlalu sering ada kesenjangan antara apa yang negara-negara strategi akan dicapai dan apa yang sebenarnya terjadi untuk itu. Seperti yang mereka katakana Salah satu untai utama yang telah dijalankan melalui buku ini seluruh adalah pemisahan antara retorika dan realitas di bidang manajemen sumber daya manusia, antara teori HRM dan praktek HRM, antara apa fungsi HR mengatakan sedang lakukan dan bagaimana praktek yang dirasakan oleh karyawan, dan antara apa yang manajemen senior percaya untuk menjadi peran fungsi SDM, dan peran itu benar-benar memainkan.
faktor-faktor yang diidentifikasi oleh Gratton *et al* yang memberikan kontribusi untuk menciptakan kesenjangan ini meliputi:

- kecenderungan karyawan di berbagai organisasi hanya menerima inisiatif mereka anggap relevan untuk daerah mereka sendiri;
- kecenderungan lama melayani karyawan untuk cling ke *status quo;*
- inisiatif kompleks atau ambigu mungkin tidak dipahami oleh kar awan atau akan dirasakan berbeda oleh mereka, terutama dalam jumlah besar, berbagai organisasi;
- itu lebih sulit untuk keuntungan penerimaan inisiatif non-rutin;
- karyawan akan memusuhi inisiatif jika mereka dikini be tentangan dengan organisasi ' s identitas, misalny perampingan dalam budaya ' pekerj n - untuk - hidup ' ;
- inisiatif dipandang sebagai ancaman;
- inkonsistensi antara strategi d n nil i-nil i perus haan;
- sejauh mana manajemen senior dipercaya;

- yang dirasakan kewajaran
- sejauh mana proses yang ada sa membantu untuk menanamkan inisiatif;
- budaya birokrasi yang mengarah ke inersia.

Hambatan pelaksanaan strategi HR

Masing-masing faktor yang terdaftar oleh Gratton *et al* dapat menciptakan hambatan untuk keberhasilan pelaksanaan strategi HR. Hambatan utama lainnya termasuk kegagalan untuk memahami kebutuhan strategis bisnis, penilaian yang tidak memadai dari faktor-faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi isi dari strategi, dan pengembangan inisiatif illconceived dan tidak relevan, mungkin karena mereka mode saat ini atau karena sudah ada analisis sulit dicerna praktek terbaik yang tidak sesuai organisasi persyaratan. Masalah-masalah ini diperparah ketika perhatian yang cukup dibayarkan untuk masalah implementasi praktis, peran penting manajer lini dalam melaksanakan strategi, dan kebutuhan untuk telah menetapkan proses pendukung untuk inisiatif (misalnya, kinerja manajemen kinerja dukungan pay).

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini perlu untuk Mengembangkan dan menerapkan strategi SDM

- melakukan analisis awal ketat kebutuhan dan persyaratan;
- merumuskan strategi;
- meminta dukungan untuk strategi;
- menilai hambatan dan berurusan dengan mereka;
- menyiapkan rencana aksi;
- proyek-mengelola pelaksanaan;
- menindaklanjuti dan mengevaluasi kemajuan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil seperlunya.

APA KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA ADALAH

Sebuah menyediakan umum bimbingan pada pendekatan yang diadopsi oleh organisasi, dan karena itu karyawan, mengenai berbagai aspek kerja. Sebuah prosedur merinci tepat tindakan apa yang harus diambil sejalan dengan kebijakan.

KEBIJAKAN HR MENGAPA MEMILIKI

HR atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai dasar untuk memberlakukan nilai-nilai - mengkonversi nilai-nilai yang dianut dalam nilai-nilai digunakan. Mereka menyediakan kerangka kerja di mana konsisten keputusan dibuat, dan mempromosikan kesetaraan dalam cara di mana orang diperlakukan. Karena mereka memberikan panduan tentang apa yang manajer harus lakukan dalam keadaan tertentu mereka memfasilitasi pemberdayaan, devolusi dan delegasi. Sementara mereka harus sesuai dengan budaya perusahaan, mereka juga dapat membantu membentuk itu.

Semua organisasi memiliki kebijakan SDM. Beberapa, bagaimanapun, ada implisit sebagai filosofi manajemen dan sikap untuk karyawan yang dinyatakan dalam arah di mana isu-isu HR ditangani; misalnya, pengenalan teknologi baru. Keuntungan dari kebijakan eksplisit dalam hal konsistensi dan pemahaman mungkin tampak jelas, tetapi ada kelemahan: kebijakan tertulis bisa fleksibel, konstriktif, platitudinous atau ketiganya. Untuk gelar, kebijakan harus se ing diungkapkan secara abstrak, dan manajer tidak peduli untuk abstraksi. Tapi mereka lebih memilih untuk tahu di mana mereka berdiri - orang seperti struktur - dan kebijakan SDM diformalkan dapat memberikan pedoman yang mereka butuhkan.

Meskipun kebijakan tertulis yang penting, nilai mereka berkurang jika mereka tidak didukung oleh budaya yang mendukung. Hal ini terutama berlaku untuk kebijakan keseimbangan kehidupan kerja

WILAYAH KEBIJAKAN HR

kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi. Poin utama yang dapat dimasukkan dalam sebuah pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan wilayah politik tertentu yang ditetapkan di bawah ini.

kebijakan secara keseluruhan

Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosial untuk karyawan dan set keluar sikapnya terhadap mereka. Ini adalah ekspresi dari nilai-nilai atau kepercayaan tentang bagaimana orang harus diperlakukan. Peters dan Waterman (1982) menulis bahwa jika mereka meminta satu semua tujuan sedikit nasihat untuk manajemen, satu kebenaran yang mereka bisa menyaring dari semua penelitian mereka pada apa yang membuat sangat baik

organisasi, itu akan menjadi, ' Gambar keluar sistem nilai Anda. Putuskan apa organisasi singkatan. ' Selznick (1957) menekankan peran kunci dari nilai-nilai dalam organisasi, ketika ia menulis ' Pembentukan lembaga ditandai dengan pembuatan komitmen nilai, yaitu, pilihan yang memperbaiki asumsi pembuat kebijakan mengenai sifat dari perusahaan , tujuan khas, metode dan peran. '

Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau implisit mengacu pada konsep berikut:

- *Keadilan:* memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengad psi ' bahkan menyerahkan ' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan operasi sistem pembayaran yang adil.

- *Pertimbangan:* memperhitungkan keadaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan atau diri karyawan.

- *pembelajaran organisasi:* keyakinan kebutuhan untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi dengan menyediakan proses dan dukungan yang dibutuhkan.
- *Kinerja melalui orang:* pentingnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pentingnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyed aan umpan balik yang adil kepada orang-orang pada seberapa baik mereka tampil.

- *keseimbangan kehidupan kerja:* berusaha untuk memberikan praktek kerja yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka dan kewajiban pribadi.

- *Kualitas kehidupan kerja:* sadar dan terus-menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melibatkan meningkatkan rasa kepuasan yang diperoleh manusia dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi monoton, meningkatkan berbagai, otonomi dan tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres.

- *Kondisi kerja:* menyediakan sehat, aman dan sejauh kondisi kerja praktis menyenangkan.

Nilai-nilai ini dianut oleh banyak organisasi dalam satu bentuk atau lain, tetapi sampai sejauh mana yang mereka berlatih ketika membuat bisnis - yang dipimpin keputusan, yang tentu saja dapat menjadi sangat merugikan karyawan jika, misalnya, mereka menyebabkan redundansi? Salah satu dilema yang dihadapi

semua orang yang merumuskan kebijakan SDM adalah, bagaimana kita bisa menekuni bisnis - kebijakan yang dipimpin berfokus pada kesuksesan bisnis, dan juga memenuhi kewajiban kami kepada karyawan dalam hal seperti ekuitas, pertimbangan, keseimbangan kehidupan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kondisi kerja? Berdebat, seperti yang dilakukan beberapa, bahwa strategi SDM harus sepenuhnya bisnis yang dipimpin tampaknya menyiratkan bahwa pertimbangan manusia tidak penting. Organisasi memiliki kewajiban untuk semua pemangku kepentingan mereka, bukan hanya pemiliknya. *kebijakan khusus* The kebijakan khusus harus mencakup bidang-bidang berikut seperti yang dijelaskan di bawah ini: kesempatan yang sama, mengelola keragaman, usia dan pekerjaan, promosi, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karyawan, reward, keterlibatan dan partisipasi, hubungan karyawan, teknologi baru, kesehatan dan keselamatan, disiplin, keluhan, redundansi, pelecehan seksual, intimidasi, penyalahgunaan zat, merokok, AIDS, dan e-mail.

kesempatan yang sama

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

Kebijakan tersebut dapat ditetapkan sebagai berikut:

1. Kami lihat jika kesempatan yang sama. Ini berarti bahwa kita tidak mengizinkan diskriminasi langsung atau tidak langsung terhadap karyawan atas dasar ras, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, kecacatan, agama, status perkawinan atau usia.
2. Diskriminasi langsung terjadi ketika seseorang diperlakukan tidak adil dibandingkan yang lain, atau akan, diperlakukan dalam kondisi yang sama.
3. Diskriminasi tidak langsung terjadi ketika, entah sengaja atau tidak, kondisi diterapkan bahwa merugikan mempengaruhi sebagian besar orang dari satu ras, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, agama atau status perkawinan, mereka yang cacat, atau karyawan yang lebih tua.

4. Perusahaan akan memastikan bahwa prinsip-prinsip kesempatan yang sama diterapkan dalam semua kebijakan SDM-nya, dan khususnya dengan prosedur yang berkaitan dengan perekrutan, pelatihan, pengembangan dan promosi karyawan.
5. Apabila diperlukan dan mana yang diperbolehkan di bawah undang-undang dan kode praktek yang relevan, pegawai dari kelompok yang kurang terwakili

akan diberikan pelatihan positif dan dorongan untuk mencapai kesempatan yang sama.

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

mengelola keragaman

Sebuah kebijakan pengelolaan keragaman mengakui bahwa ada perbedaan antara karyawan dan bahwa perbedaan-perbedaan ini, jika dikelola dengan baik, akan memungkinkan pekerjaan yang harus dilakukan lebih efisien dan efektif. Ini tidak fokus secara eksklusif pada isu-isu diskriminasi, melainkan berkonsentrasi pada mengenali perbedaan antara orang-orang. Sebagai Kandola dan Fullerton (1994) mengungkapkan hal itu, konsep pengelolaan keragaman ' didirikan pada premis bahwa memanfaatkan perbedaan-perbedaan ini akan menciptakan lingkungan yang produktif di mana setiap orang akan merasa dihargai, di mana bakat mereka sepenuhnya di manfaatkan, dan di mana tujuan organisasi yang baik .

Mengelola keragaman adalah sebuah konsep yang mengakui manfaat yang bisa diper leh dari perbedaan. Ini berbeda dari kesempatan yang sama, yang bertujuan untuk undang-undang menentang diskriminasi, mengasumsikan bahwa orang harus berasimilasi ke dalam organisasi, dan sering bergantung pada tindakan afirmatif.

management kebijakan keragaman dapat:

- mengakui perbedaan budaya dan individu di tempat kerja;
- menekankan kebutuhan untuk menghilangkan bias dalam bidang-bidang seperti seleksi, promosi, penilaian kinerja, gaji dan kesempatan belajar;
- memusatkan perhatian pada perbedaan individu daripada perbedaan kelompok.

Usia dan pekerjaan

Kebijakan usia dan pekerjaan harus mempertimbangkan fakta-fakta berikut seperti yang tercantum oleh CIPD:

- Umur merupakan prediktor miskin prestasi kerja.
- Hal ini menyesatkan untuk menyamakan kemampuan fisik dan mental dengan usia.
- Lebih dari penduduk hidup aktif, hidup sehat ketika mereka semakin tua.

Kebijakan tersebut harus mendefinisikan pendekatan organisasi mengadopsi untuk menarik, mempromosikan dan pelatihan karyawan yang lebih tua. Ini harus

menekankan bahwa satu-satunya kriteria untuk seleksi atau promosi harus kemampuan untuk melakukan pekerjaan itu; dan untuk pelatihan, keyakinan bahwa karyawan akan mendapatkan keuntungan, terlepas dari usia. Kebijakan ini juga harus menyatakan bahwa persyaratan usia tidak harus diatur dalam iklan lowongan kerja eksternal atau internal.

keseimbangan kehidupan kerja

kebijakan keseimbangan kehidupan kerja menentukan bagaimana organisasi bermaksud untuk memungkinkan karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pola kerja mereka sehingga mereka dapat menyeimbangkan apa yang mereka lakukan di tempat kerja dengan tanggung jawab dan kepentingan me eka memiliki pekerjaan di luar. Kebijakan ini akan menunjukkan bagaimana praktek kerja yang fleksibel dapat dikembangkan dan diimplementasikan. Ini akan menekankan bahwa jumlah jam kerja tidak harus diperlakukan sebagai kriteria untuk menilai kinerja. Ini akan ditetapkan pedoman perjanjian khusus yang dapat dibuat, seperti jam kerja yang fleksibel, dikomp esi minggu bekerja, jangka waktu kerja kontrak, bekerja di rumah, cuti khusus untuk orang tua dan wali, dan berbagai macam perawatan anak.

pengembangan karyawan

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

Penghargaan

Kebijakan reward bisa menutupi hal-hal seperti:

- menyediakan sistem pay adil;
- upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya;
- membayar untuk kinerja, kompetensi, keterampilan atau kontribusi;

- berbagi dalam keberhasilan organisasi (gain berbagi atau bagi hasil);
- hubungan antara tingkat upah di tingkat organisasi dan pasar;
- penyediaan imbalan kerja, termasuk manfaat yang fleksibel jika sesuai;
- pentingnya melekat pada imbalan non-keuangan yang dihasilkan dari pengakuan, prestasi, otonomi, dan kesempatan untuk berkembang.

Keterlibatan dan partisipasi

Keterlibatan dan partisipasi (kebijakan suara karyawan) harus menguraikan organisasi ' keyakinan dalam memberikan karyawan kesempatan untuk memiliki

suara dalam hal-hal yang mempengaruhi mereka. Ini harus mendefinisikan mekanisme untuk suara karyawan, seperti sendi konsultasi dan saran skema.

hubungan karyawan

Kebijakan hubungan karyawan akan ditetapkan organisasi ' s pendekatan hak-hak karyawan untuk memiliki kepentingan mereka diwakili kepada manajemen melalui serikat buruh, asosiasi staf atau bentuk lain dari sistem perwakilan. Hal ini juga akan mencakup dasar bagi organisasi bekerja dengan serikat buruh, misalnya, menekankan bahwa ini harus dianggap sebagai suatu kemitraan.

Teknologi baru

Sebuah teknologi pernyataan kebijakan bisa menyatakan bahwa akan ada konsultasi tentang pengenalan teknologi baru, dan langkah-langkah yang akan di ambil oleh organisasi untuk meminimalkan risiko redundansi wajib atau berdampak buruk terhadap sya at dan ketentuan lainnya atau pengaturan kerja.

Kesehatan dan keselamatan

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

Disiplin

Kebijakan disiplin harus menyatakan bahwa karyawan memiliki hak untuk tahu apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang bisa terjadi jika mereka melanggar organisasi aturan. Hal ini juga akan membuat titik itu, dalam menangani kasus-kasus disiplin, organisasi akan memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan alami.

keluhan

Kebijakan keluhan bisa menyatakan bahwa karyawan memiliki hak untuk menaikkan keluhan mereka dengan manajer mereka, harus disertai dengan perwakilan jika mereka menginginkannya, dan untuk banding ke tingkat yang lebih tinggi jika mereka merasa bahwa keluhan mereka belum diselesaikan dengan memuaskan.

Redundansi

Kebijakan PHK bisa menyatakan bahwa itu adalah organisasi ' niat s untuk menggunakan upaya terbaik untuk menghindari redundansi disengaja melalui pemindahan dan prosedur pelatihan kembali. Namun, jika redundansi tidak dapat dihindari mereka yang terkena dampak akan diberikan adil dan perlakuan yang adil, jumlah maksimum peringatan, dan setiap bantuan yang dapat diberikan oleh organisasi untuk e peroleh pekerjaan alternatif yang sesuai

Pelecehan seksual

Kebijakan pelecehan seksual harus menyatakan bahwa:

1. Pelecehan seksual tidak akan ditoleransi.
2. Karyawan pelecehan seksual akan diberikan saran, dukungan dan konseling yang dibutuhkan.
3. Setiap upaya akan dilakukan untuk menyelesaikan masalah secara informal dengan orang mengeluh terhadap.
4. Bantuan akan diberikan kepada karyawan untuk mengeluh secara resmi jika diskusi informal gagal.
5. Sebuah proses khusus akan tersedia untuk mendengar keluhan tentang pelecehan seksual. Hal ini akan memberikan bagi karyawan untuk membawa keluhan mereka kepada seseorang/ mereka sendiri jika mereka ingin.
6. Keluhan ditangani secara sensitif dan dengan hormat untuk hak-hak pengadu maupun terdakwa.

Pelecehan seksual dianggap sebagai perbuatan industri kotor dan, jika terbukti, membuat jawab individu untuk pemecatan. hukuman kurang parah dapat dicadangkan untuk kasus-kasus kecil tapi akan selalu ada peringatan bahwa pengulangan akan menghasilkan pemecatan

Bullying

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

penyalahgunaan zat

Sebuah kebijakan penyalahgunaan zat dapat mencakup jaminan bahwa:

- Karyawan diidentifikasi memiliki substansi penyalahgunaan masalah akan menawarkan saran dan bantuan.
- Setiap absen wajar dari pekerjaan yang diperlukan untuk meneri a perawatan akan diberikan di bawah organisasi ' s skema penyakit asalkan ada kerja sama penuh dari karyawan.
- Sebuah kesempatan akan diberikan kepada karyawan untuk membahas masalah setelah telah menjadi jelas atau dicurigai bahwa kinerja pekerjaan yang sedang dipengaruhi oleh masalah terkait substansi.

- karyawan memiliki hak untuk didampingi oleh teman atau perwakilan karyawan dalam diskusi tersebut.
- Lembaga akan direkomendasikan untuk yang karyawan dapat mencari bantuan jika diperlukan.
- hak kerja akan dijaga selama periode yang wajar pengobatan.

Merokok

Kebijakan merokok akan menentukan ada-merokok aturan termasuk di mana, jika sama sekali, merokok diizinkan.

AIDS

kebijakan sebuah AIDS d pat mencakup poin-poin berikut:

- Risiko infeksi di sebagian besar tempat kerja dapat diabaikan.
- Di mana pendudukan melibatkan kontak darah, seperti di rumah sakit, dokter operasi dan laboratorium, tindakan pencegahan khusus disarankan oleh Komisi Kesehatan dan Keselamatan akan dilaksanakan.
- Karyawan yang tahu bahwa mereka terinfeksi AIDS tidak akan diwajibkan untuk mengungkapkan fakta kepada perusahaan, tetapi jika mereka lakukan, fakta sepenuhnya bersifat rahasia.
- Tidak akan ada diskriminasi terhadap orang dengan atau berisiko tertular AIDS.
- Karyawan terinfeksi HIV atau menderita AIDS akan diperlakukan tidak
- berbeda dari orang lain menderita penyakit parah.

E-mail

Kebijakan pada email bisa menyatakan bahwa mengirim atau men-download email ofensif dilarang, dan bahwa mereka mengirim atau men-download pesan tersebut akan dikenakan prosedur disiplin normal. Mereka juga dapat melarang setiap penjelajahan atau download materi tidak berhubungan dengan bisnis, meskipun ini bisa sulit untuk menegakkan. Beberapa perusahaan selalu percaya bahwa penggunaan yang wajar dari telepon diterima, dan kebijakan yang dapat diperpanjang untuk e-mail.

Jika diputuskan bahwa karyawan ' e - mail harus dipantau untuk memeriksa penggunaan berlebihan atau tidak dapat diterima, maka ini harus dimasukkan dalam e - kebijakan email yang karenanya akan menjadi bagian dari pengaturan kontrak. Sebuah pernyataan kebijakan dapat dimasukkan ke efek yang ' Cadangan perusahaan hak untuk mengakses dan memonitor semua pesan email yang dibuat, dikirimkan, diterima atau disimpan pada perusahaan ' s sistem ' .

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan SDM :

1. Gain memahami budaya perusahaan dan nilai-nilai inti.
2. Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. kebijakan SDM akan ada di setiap organisasi.
3. Menganalisis pengaruh eksternal. kebijakan SDM tunduk pada pengaruh undang-undang ketenagakerjaan Inggris, Eropa Komunitas Peraturan Ketenagakerjaan, dan kode resmi praktek yang dikeluarkan oleh badan-badan di Inggris seperti Bps (Advisory, Konsiliasi dan Arbitrasi Service),
4. Menilai setiap daerah di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.
5. Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai di atas, pada pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.
6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara inheren adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten. Pertimbangkan melakukan hal ini melalui survei sikap.
7. Carilah pandangan perwakilan serikat.
8. Menganalisis informasi yang diperoleh dalam langkah tujuh pertama dan mempersiapkan draft kebijakan.
9. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.
10. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya yang diperlukan (meskipun mereka harus sebagai self-explanatory mungkin). Tambahan komunikasi ini dengan pelatihan.

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

Tujuannya adalah untuk menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan hal ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell *et al (* 2003), ' ada kebutuhan untuk kebijakan SDM harus dirancang untuk dan terfokus pada manajer lini depan ' . Itu adalah mereka yang akan bertanggung jawab atas implementasi kebijakan. Anggota HR dapat memberikan bimbingan, tetapi manajer lini yang berada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang-orang. Peran HR adalah untuk berkomunikasi dan menginterpretasikan kebijakan, meyakinkan manajer lini bahwa mereka diperlukan, dan memberikan pelatihan dan dukungan yang k n membek li p manajer untuk melaksanakannya. sebagai Purcell *et al* menekankan, itu adalah manajer lini yang membawa kebijakan SDM untuk hidup. Kompetensi - HRM berbas s ada ah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan

seleksi, pengembangan karyawan dan imba an kar awan. Bahasa telah mendominasi banyak HR pemikiran dan praktek dalam beberapa tahun terakhir. Konsep kompetensi telah mencapai tingkat ini menonjol karena pada dasarnya tentang kinerja. Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai ' karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau superior ' . Rankin (2002) menjelaskan kompetensi sebagai ' definisi keter mpil n n peril ku yang organisasi mengharapkan staf mereka untuk praktek dalam pekerjaan mereka

Kompetensi merupakan bahasa kinerja. Mereka dapat mengartikulasikan baik hasil yang diharapkan dari se rang individu ' upaya dan cara di mana kegiatan tersebut dilakukan. Karena setiap orang dalam organisasi dapat belajar berbicara bahasa ini, kompetensi memberikan umum sebuah, universal dipahami cara menggambarkan kinerja yang diharapkan dalam konteks yang berbeda.

HR berbasis kompetensi terutama didasarkan pada konsep kompetensi perilaku dan teknis sebagaimana didefinisikan dalam bagian pertama dari bab ini. Tetapi juga terkait dengan penggunaan kualifikasi Nasional dan Skotlandia Kejuruan (NVQ / SNVQs) sebagai juga diperiksa dalam bagian pertama. Lima bagian berikutnya dari konsentrat bab tentang aplikasi dan penggunaan kompetensi perilaku dan teknis di bawah judul berikut:

- kompetensi kerangka;
- alasan untuk menggunakan kompetensi;
- menggunakan kompetensi;
- pedoman pengembangan kerangka kompetensi;
- kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi.

JENIS KOMPETENSI

Ketiga jenis kompetensi yang kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan NVQ dan SNVQs.

kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspekt si peril ku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul sepe ti ke ja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan - pengambilan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai ' soft skill ' . Kompetensi perilaku biasanya ditetapkan dalam kerangka kompetensi. Pendekatan kompetensi perilaku pertama kali dianjurkan oleh McClelland (1973). Dalam merekomendasikan penggunaan kriteria - penilaian dirujuk. Kriteria referensi atau validasi adalah proses menganalisa aspek-aspek kunci dari perilaku yang membedakan antara kinerja yang efektif dan kurang efektif.

Namun tokoh dalam mendefinisikan dan mempopulerkan konsep kompetensi di Amerika Serikat dan di tempat Boy tzis (1982). Ia melakukan penelitian yang menetapkan bahwa tidak ada faktor tunggal tetapi berbagai faktor yang

membedakan sukses dari kinerja kurang berhasil. Faktor-faktor ini termasuk kualitas pribadi, motif, pengalaman dan karakteristik perilaku. Boyatzis didefinisikan kompetensi sebagai: ' kapasitas yang ada dalam diri seseorang yang mengarah ke perilaku yang memenuhi tuntutan pekerjaan dalam parameter lingkungan organisasi dan yang, pada gilirannya, membawa hasil yang diinginkan ' . The ' cluster ' kompetensi ia diidentifikasi adalah tujuan dan manajemen aksi, mengarahkan bawahan, manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Dia membuat perbedaan antara kompetensi ambang batas, yang merupakan kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan, dan kompetensi kinerja, yang membedakan antara kinerja tinggi dan rendah

kompetensi teknis

Kompetensi teknis mendefinisikan apa yang orang harus tahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif. Mereka terkait dengan baik peran generik (kelompok pekerjaan yang serupa), atau peran individu (sebagai ' peran - kompetensi spesifik '). Istilah ' kompetensi teknis ' telah diadopsi cukup baru-baru untuk menghindari kebingungan yang ada antara istilah ' kompetensi ' dan ' kompetensi ' . Kompetensi, seperti disebutkan di atas, adalah tentang perilaku, sedangkan kompetensi seperti yang didefinisikan oleh Woodruffe (1990) adalah: ' Awork - konsep terkait yang mengacu pada bidang pekerjaan di ana orang tersebut kompeten. Orang yang kompeten di tempat kerja adalah mereka yang memenuhi harapan kinerja mereka. Kompetensi kadang-kadang dikenal sebagai ' hard skill ' . Istilah kompetensi teknis dan k mpetensi berkaitan erat meskipun yang terakhir memiliki makna tertentu dan lebih terbatas bila diterapkan NVQ / SNVQs, seperti dibahas di bawah.

NVQ / SNVQ kompetensi

Konsep kompetensi dikandung di Ingg is sebagai bagian fundamental dari proses pengembangan standar untuk NVQ / SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan set dinyatakan dalam cara-cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Sebuah elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang di wilayah kerja yang diberikan harus mampu me akukan. Mereka d n lai untuk menjadi kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dilakukan untuk meni ai tingkat kompetensi.

KOMPETENSI KERANGKA

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan imbalan. The 2003/4 *Kompetensi dan Kecerdasan Emosional* survei menetapkan bahwa 49 kerangka Ulasan memiliki total 553 judul

kompetensi. Agaknya, banyak dari tumpang tindih. Jumlah paling umum dari kompetensi adalah delapan

Judul kompetensi

Judul kompetensi termasuk dalam kerangka dari 20 persen atau lebih dari organisasi menanggapi survei ditunjukkan pada Tabel dibawah ini . Pertama tujuh ini digunakan di lebih dari 50 persen dari responden

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller *et al (* 2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

CAKUPAN KOMPETENSI

The Miller *et al* Penelitian menemukan bahwa pengusaha diadopsi pendekatan yang berbeda untuk bagian-bagian dari tenaga kerja yang dicakup oleh kompetensi:

- 22 persen menutupi seluruh tenaga kerja dengan satu set atau kerangka ko petensi inti (dimodifikasi lebih lanjut 10 persen dari pengusaha dengan penggabungan k petensi perilaku ta bahan untuk manajer dan staf lainnya);
- 48 persen terbatas kompetensi untuk tertentu kerja kelomp k, fungsi atau departemen;
- 20 persen memiliki kerangka kompetensi inti yang men akup semua staf dalam hal kompetensi perilaku, di samping set teknis / fungsional atau departemen Penelitian selanjutnya (Rankin, 2002) menemukan bahwa:
- 25 persen dari pengusaha menggun k n kompetensi pe ilaku memiliki kerangka inti;
- 19 persen ditambah kerangka inti deng n kompetensi tambahan untuk kelompok tunggal seperti manajer.

The ' menu ' pendekatan

Rankin catatan bahwa 21 persen dari responden mengadopsi ' menu ' pendekatan. Hal ini memungkinkan kompetensi yang akan dipilih ang re evan dengan peran generik atau individu. Pendekatan bervariasi. Beberapa organisasi memberikan pa nduan pada jumlah kompetensi yang akan dipilih (misalnya 4-8) dan lain-lain menggabungkan kerangka inti mereka dengan menu sehingga pengguna diminta

untuk memilih organisasi - kompetensi inti leb r d n menambahkan jumlah yang opsional.

kompetensi peran spesifik

kompetensi peran khusus juga digunakan oleh beberapa organisasi untuk peran generik atau individu. Ini dapat dimasukkan dalam profil peran di samping informasi tentang output atau hasil bidang utama dari peran. Pendekatan ini mungkin akan diadopsi oleh pengusaha yang menggunakan kompetensi dalam proses manajemen kinerja mereka, tetapi kompetensi peran spesifik juga memberikan dasar untuk spesifikasi orang yang digunakan dalam perekrutan dan untuk penyusunan program pembelajaran individual.

kompetensi dinilai

struktur pekerjaan keluarga (karir atau pekerjaan keluarga terdiri dari pekerjaan dalam fungsi atau pekerjaan seperti pemasaran, operasi, keuangan, IT, HR, administrasi atau dukungan layanan, yang terkait melalui kegiatan yang dilakukan dan pengetahuan dasar dan keterampilan yang dibutuhkan, tetapi di mana tingkat tanggung jawab, pengetahuan, keterampilan atau kompetensi yang dibutuhkan berbeda). Dalam keluarga tersebut, tingkat berturut-turut di setiap keluarga didefinisikan dalam hal kompetensi serta kegiatan kunci dilakukan.

PENGGUNAAN KOMPETENSI

Kompetensi dan Kecerdasan Emosional 2003/4 survei menemukan bahwa 95 persen dari responden yang digunakan kompetensi perilaku dan 66 persen digunakan kompetensi teknis Telah dicatat bahwa karena kesepakatan terakhir dengan kegiatan-kegiatan khusus dan tugas-tugas me eka pasti menghasilkan set yang berbeda dari kompetensi untuk kelompok peran terkait, fungsi atau kegi t n. Emp t tim te t s penggunaan kompetensi adalah:

1.Kinerja manajemen - 89 persen.

2.Pelatihan dan pengem angan - 85 persen.

3.Seleksi - 85 persen.

4.Rekrutmen - 81 persen.

Manajemen kinerja

Kompetensi dalam manajemen kinerja yang digunakan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya focus pada hasil tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku dari bagaimana pekerjaan dilakukan yang menentukan hasil tersebut. ulasan kinerja yang dilakukan atas dasar ini digunakan untuk menginformasikan perbaikan dan pengembangan rencana pribadi dan inisiatif pembelajaran dan pengembangan lainnya. Sebagaimana dicatat oleh *Kompetensi dan Kecerdasan Emosional (* 2003/4):

Semakin pengusaha memperluas sistem manajemen kinerja mereka untuk menilai tidak hanya tujuan tetapi juga aspek kualitatif dari pekerjaan. ' The pendekatan alternatif adalah: 1) penilaian harus dibuat dengan mengacu pada seluruh rangkaian kompetensi inti dalam rangka; atau 2) manajer dan membawa individu sebuah penilaian bersama yang terakhir ' kinerja dan setuju pada kompetensi yang akan dinilai, memilih mereka yang paling relevan dengan peran. The penilaian bersama dapat dipandu oleh contoh-contoh yang dikenal sebagai ' indikator perilaku ' bagaimana kompetensi dapat ditunjukkan dalam karyawan hari - untuk - hari bekerja dan dalam beberapa kasus penilaian ini terkait dengan tingkat didefinisikan kompetensi

Pembelajaran dan pengembangan

profil peran, yang baik generik (yang mencakup berbagai pekerjaan yang serupa) atau individu (peran khusus), dapat mencakup laporan kompetensi teknis yang diperlukan. Ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kompetensi yang dicapai oleh individu dan mengidentifikasi kebutuhan belajar dan perke bangan mereka.

struktur karir keluarga kelas dapat menentukan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap tingkat dalam keluarga karir. Definisi ini menyediakan peta karir yang menunjukkan kompetensi orang perlu mengembangkan untuk kemajuan karir mereka. Kompetensi juga digunakan di pusat-pusat pengembangan yang membantu peserta membangun pemahaman mereka tentang kompetensi yang mereka butuhkan sekarang dan di masa depan sehingga mereka dapat merencanakan program mandiri belajar mereka sendiri.

Rekrutmen dan seleksi

Bahasa kompetensi digunakan dalam banyak organisasi sebagai dasar untuk spesifikasi orang, yang ditetapkan di bawah judul kompetensi yang dikembangkan melalui analisis peran. Kompetensi yang ditetapkan untuk peran digunakan sebagai kerangka kerja untuk rekrutmen dan seleksi.

Pendekatan kompetensi dapat membantu untuk mengidentifikasi pilihan teknik seperti tes psikologi yang paling mungkin untuk mengh silkan bukti berguna. Ini menyediakan informasi yang diperlukan untuk melakukan wawancara terstruktur di mana pertanyaan dapat fokus pada bidang kompetensi tertentu untuk menetapkan sejauh mana calon memenuhi spesifikasi sebagaimana diatur dalam hal kompetensi.

Di pusat-pusat penilaian, kerangka kompetensi digunakan untuk menentukan dimensi kompetensi yang membe akan kinerja tinggi. Hal ini menunjukkan apa latihan atau simulasi yang diperlukan dan proses penilaian yang harus digunakan.

manajemen reward

Pada 1990-an, ketika gerakan kompetensi datang ke depan, gagasan menghubungkan membayar untuk kompetensi - kompetensi - pay terkait - muncul. Tapi itu tidak pernah diambil dari; hanya 8 persen dari responden untuk e - reward 2004 survei gaji kontingen menggunakannya. Namun, baru-baru ini, konsep kontribusi - terkait gaji telah muncul, yang menyediakan bagi orang untuk dihargai baik menurut hasil yang mereka capai dan tingkat kompetensi, dan e - reward 2004 survei menetapkan bahwa 33 persen responden memiliki diperkenalkan.

Aplikasi lain dari kompetensi dalam manajemen reward adalah bahwa kelas dan membayar struktur keluarga karir.

PEMBUATAN KOMPETENSI KERANGKA

Bahasa yang digunakan dalam kerangka kompetensi harus jelas. Tanpa bahasa yang jelas dan contoh itu bisa sulit untuk menilai tingkat kompetensi yang dicapai. Ketika mendefinisikan kompetensi, terutama ketika mereka digunakan untuk manajemen kinerja atau kompetensi - bayar terkait, adalah penting untuk memastikan bahwa mereka dapat dinilai. Mereka tidak harus samar-samar atau tumpang tindih dengan kompetensi lain dan mereka harus menentukan dengan jelas jenis perilaku yang diharapkan dan tingkat keterampilan teknis atau fungsional

(kompetensi) yang diperlukan untuk memenuhi standar yang dapat diterima Sebagai Rankin (2002) menyatakan, akan sangat membantu untuk mengatasi pengguna langsung (' Anda akan ') dan memberikan contoh yang jelas dan singkat tentang bagaimana kebutuhan kompetensi yang akan dilakukan. Mengembangkan kerangka kompetensi perilaku yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi dan menyediakan dasar yang kuat untuk sejuml h p oses HR kunci bukan suatu usaha bisa dianggap enteng. Hal ini membutuhkan banyak kerja keras, anyak yang peduli dengan melibatkan staf dan berkomunikasi dengan mereka untuk mencapai pemahaman dan memilliki Langkah-langkah yang diperlukan dijelaskan di bawah ini.

Langkah 1. Peluncuran Program

Tentukan tujuan dari kerangka kerja dan proses HR untuk mana ia akan digunakan. Membuat sebuah kasus bisnis untuk pengemb ngan, menetapkan manfaat bagi organisasi di berbagai bidang seperti peningkatan kinerja, hasil seleksi yang lebih baik, manajemen kinerja yang lebih terfokus, pengembangan karyawan dan pr ses reward. Siapkan rencana proyek yang mencakup penilaian terhadap sumber daya yang diperlukan dan biaya.

Langkah 2. Keterlibatan dan komunikasi

Libatkan manajer dan karyawan dalam desain kerangka (tahap 3 dan 4) dengan mendirikan gugus tugas. Mengkomunikasikan tujuan dari latihan staf.

Langkah 3. Kerangka desain - daftar kompetensi

Pertama, dapatkan gugus tugas untuk menyusun daftar kompetensi inti dan nilai-nilai dari bisnis - apa yang harus pandai melakukan dan nilai-nilai yang percaya harus mempengaruhi

tingkah laku. Ini memberikan dasar untuk analisis kompetensi yang dibutuhkan oleh orang-orang dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menentukan perilaku yang berkontribusi terhadap pencapaian keberhasilan organisasi, dan harus ada hubungan kuat antara orang-orang ini kompetensi dan organisasi ' s kompetensi inti. Hal ini penting untuk menghasilkan kerangka kompetensi yang cocok dan mencerminkan organisasi ' s budaya, nilai-nilai, kom petensi inti sendiri dan operasi. Tapi mengacu pada daftar lain akan membantu untuk memperjelas kesi pulan yang dicapai dalam analisis awal dan berfungsi untuk

memeriksa bahwa semua bidang yang relevan k mpetensi telah dimasukkan. Ketika mengidentifikasi kompetensi perawatan harus dilakukan untuk menghindari bias karena jenis kelamin atau ras

Langkah 4. Kerangka desain - definisi kompetensi

Perawatan harus dilakukan untuk memastikan bahwa definisi yang jelas dan tidak ambigu dan bahwa mereka akan melayani tujuan mereka dimaksudkan. Jika , misalnya , salah satu tujuan adalah untuk memberikan kriteria untuk melakukan tinjauan kinerja, maka perlu untuk memastikan bahwa cara kompetensi didefinisikan, bersama-sama dengan contoh-contoh yang mendukung, akan memungkinkan penilaian yang adil harus dibuat.

Langkah 6. Uji kerangka

Menguji kerangka kerja dengan mengukur reaksi dari pilihan yang seimbang dari manajer lini dan karyawan lain untuk memastikan bahwa mereka memahami dan percaya bahwa itu adalah relevan dengan peran mereka. Juga uji coba kerangka dalam situasi hidup untuk setiap aplikasi yang diusulkan.

Langkah 7. Finalisasi kerangka

Mengubah kerangka sebagai berikut diperlukan tes dan mempersiapkan atatan untuk panduan tentang bagaimana harus digunakan.

Langkah 8. Berkomunikasi

Biarkan semua orang tahu hasil dari proyek - apa ke angka adalah, bagaimana akan digunakan dan bagaimana orang akan mendapatkan keuntungan. Briefing kelompok yang sesuai harus digunakan.

Langkah 9. Kereta

Berikan manajer dan staf HR pelatihan bagaimana menggunakan framework.

Langkah 10. Memantau dan mengevaluasi

Meminta mengevaluasi penggunaan kerangka dan mengubah sebagai diperlukan.

MENENTUKAN TEKNIS KOMPETENSI

Kompetensi teknis yang paling sering diproduksi untuk peran generik dalam keluarga pekerjaan atau fungsi, meskipun mereka dapat didefinisikan untuk peran individu sebagai ' peran - kompetensi tertentu ' . Mereka biasanya tidak bagian dari perilaku - kerangka kerja berbasis kompetensi, walaupun tentu saja keduanya terkait erat ketika mempertimbangkan dan menilai tuntutan peran dan persyaratan. Pedoman mendefinisikan kompetensi teknis yang disediakan

KUNCI SUKSES DALAM MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi adalah

- kerangka tidak boleh lebih kompleks;
- ada tidak boleh terlalu banyak judul dalam kerangka - tujuh atau delapan sering akan cukup;
- bahasa yang digunakan harus jelas dan jargon-bebas;
- kompetensi harus dipilih dan ditetapkan dalam cara-cara yang memastikan mereka dapat dinilai oleh manajer - penggunaan ' indikator perilaku ' membantu;
- kerangka kerja harus secara teratur diperbarui akan.

KECERDASAN EMOSIONAL

Goleman (1995) telah mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai: ' Kapasitas untuk mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri kita sendiri, untuk mengelola emosi dengan baik dalam diri kita sendiri maupun orang lain. ' Empat komponen kecerdasan emosional adalah:

1. *Manajemen diri* - kemampuan untuk mengontrol untuk mengarahkan impuls mengganggu dan suasana hati dan mengatur perilaku Anda sendi i dit m h deng n kecenderungan untuk mengejar tujuan dengan energi dan ketekunan. Enam kompetensi terkait dengan komponen ini adalah pengendalian diri, kepercayaan dan integritas, inisiatif, kemampuan beradaptasi

2. *Kesadaran diri* - kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati Anda, emosi dan drive serta efeknya pada orang lain. Hal ini terkait dengan tiga kompetensi: diri - percaya diri, realistis - penilaian dan emosi diri - kesadaran.
3. *Kesadaran sosial* - kemampuan untuk memahami susunan emosional orang lain dan keterampilan dalam mengobati orang sesuai dengan reaksi emosional mereka. Hal ini terkait dengan enam kompetensi: empati, keahlian dalam membangun an mempertahankan bakat, kesadaran organisasi, lintas - sensitivitas budaya, menghargai keanekaragaman dan pelayanan kepada klien dan pelanggan.

4. *Keterampilan sosial* - kecakapan dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari orang lain dan mencapai tujuan pribadi, dan kemampuan untuk menemukan landasan bersama dan membangun hubungan. Lima kompetensi terkait dengan komponen ini adalah: kepemimpinan, efektivitas dalam memimpin perubahan, manajemen konflik, pengaruh / komunikasi, dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim.

Menurut Goleman itu tidak cukup untuk memiliki IQ tinggi (intelligence quotient); kecerdasan emosional juga diperlukan.

Pada tahun 1998 Goleman didefinisikan kecerdasan emosional dengan cara yang mencakup banyak wilayah yang dicakup oleh kerangka kompetensi khas. Tukang giling *et al (* 2001) menemukan bahwa sepertiga dari pengusaha yang tercakup dalam survei mereka telah sadar termasuk faktor kecerdasan-jenis emosi seperti keterampilan interpersonal dalam kerangka kerja mereka. Dulewicz dan Higgs (1999) telah menghasilkan analisis rinci tentang bagaimana unsur-unsur kecerdasan emosional kesadaran diri, emosional manajemen, empati, hubungan, komunikasi dan gaya pribadi sesuai dengan kompetensi seperti sensitivitas, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, ketahanan, dampak, mendengarkan, kepemimpinan, persuasif, memotivasi orang lain, energi, ketegasan dan motivasi berprestasi. Mereka menyimpulkan bahwa ada asosiasi yang berbeda antara modus kompetensi dan unsur-unsur kecerdasan emosional. Sebagai ana dicatat oleh Miller *et al (* 2001), seperempat dari pengusaha mereka yang disurvei telah disediakan atau didanai pelatihan yang didasarkan pada kecerdasan emosional. Daerah yang paling umum adalah dalam keterampilan kepemimpinan, keterampilan manajemen orang dan kerja tim.

Manajemen pengetahuan dengan menyimpan dan berbagi kebijaksanaan, pemahaman dan keahlian yang terakumulasi da am se uah organ sasi tentang proses, teknik dan operasi. Memperlakukan pengetahuan sebagai sumber da a kunci. Sebagai Ulrich (1998) komentar, ' Pengetahuan telah menjadi keunggulan kompetitif langsung untuk perusahaan ang menjual ide dan hubungan. ' Tidak ada yang baru tentang manajemen

Konsep manajemen pengetahuan terkait erat dengan teori modal intelektual mengacu pada pengertian tentang manusia, sosial dan modal organisasi atau struktural. Hal ini juga terkait dengan konsep pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran seperti yang dibahas dalam manajemen Bab 36. Pengetahuan dianggap dalam bab ini di bawah judul berikut :

- definisi proses manajemen pengetahuan;
- konsep pengetahuan;
- jenis pengetahuan;
- tujuan dan pentingnya manajemen pengetahuan;
- pendekatan untuk manajemen pengetahuan;
- isu-isu manajemen pengetahuan;
- kontribusi HR untuk manajemen pengetahuan.

MANAJEMEN PENGETAHUAN DEFINISI

Manajemen pengetahuan adalah ' setiap proses untuk praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough *et al,* 1999). Mereka berfokus pada pengembangan perusahaan - pengetahuan dan keterampilan khusus yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan kedua saham dan mengalir pengetahuan. Saham termasuk keahlian dan pengetahuan dikodekan dalam sistem komputer. Arus merupakan cara di mana pengetahuan ditransfer dari orang ke orang atau dari orang-orang ke database pengetahuan. Manajemen pengetahuan juga telah ditetapkan oleh Tan (2000) sebagai: ' Proses sistematis dan secara aktif mengelola dan memanfaatkan toko pengetahuan dalam suatu organisasi mana jemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemu ian menyebarluaskan sehingga pembelajaran dapat berlangsung. strategi manajemen pengetahuan mempromosikan berbagi pengetahuan dengan menghubungkan orang dengan orang, dan dengan menghubungkan mereka dengan informasi sehingga mereka

belajar dari pengalaman didokumentasikan. Pengetahuan dapat disimpan dalam databanks dan menemukan dalam presentasi, laporan, perpustakaan, dokumen kebijakan dan manual. Hal ini dapat dipindahkan sekitar organisasi melalui sistem informasi dan dengan metode tradisional seperti pertemuan, lokakarya, kursus, ' kelas master. publikasi tertulis, video dan kaset. Intranet menyediakan media tambahan dan sangat efektif untuk mengkomunikasikan pengetahuan.

KONSEP PENGETAHUAN

Sebuah perbedaan yang dibuat oleh Ryle (1949) antara mengetahui bagaimana 'dan ' mengetahui bahwa ' . Mengetahui bagaimana kemampuan seseorang untuk melakukan tugas-tugas, dan mengetahui bahwa memegang potongan pengetahuan dalam satu pikiran.

Blackler (1995) mencatat bahwa ' Pengetahuan multifaset dan kompleks, yang keduanya terletak dan abstrak, implisit dan eksplisit, didistribusikan dan individu, fisik dan mental, mengembangkan dan statis, verbal dan dikodekan. Dia mengkategorikan bentuk pengetahuan sebagai:

- *tertanam* dalam teknologi, peraturan dan prosedur organisasi;
- *enculturedsebagai* kolektif pemahaman, cerita, nilai-nilai dan ke akinan;
- *mirip sekali* ke dalam aktivitas praktis - be basis kompetensi dan keterampilan anggota kunci organisasi (yaitu pengetahuan praktis atau ' tahu - bagaiman);

- *memeluk* sebagai pemahaman konseptual dan keterampilan kognitif anggota kunci (yaitu pengetahuan konseptual atau ' know - bagaimana ').

Hal ini dapat dikatakan (Scar orough dan Carter, 2000) bahwa pengetahuan muncul dari pengalaman kolektif kerja dan dibagi antara anggota kelompok atau masyarakat tertentu.

Ha l ini berguna untuk membedakan antara data, informasi dan pengetahuan:

- Fakta-fakta dasar - blok bangunan untuk informasi dan pengetahuan;

- *informasi* adalah data yang telah diproses dengan cara yang berarti bagi individu, tersedia untuk siapa saja yang berhak mendapatkan akses untuk itu; sebagai Drucker (1988) menulis, ' informasi adalah data diberkahi dengan makna dan tujuan ' ;

- *pengetahuan* adalah informasi dimanfaatkan dengan produktif; itu adalah pribadi dan sering tidak berwujud dan dapat sulit dipahami - tugas mengikat ke bawah, encoding dan mendistribusikannya rumit.

TUJUAN DAN PENTINGNYA PENGETAHUAN PENGELOLAAN

Seperti dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan ' keahlian kolektif dan mendistribusikannya kemudi di mana pun dapat mencapai hasil terbesar ' . Hal ini sesuai dengan sumber daya - pandangan berdasarkan dari perusahaan yang, sebagaimana didalilkan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kebohongan kompetitif dalam perusahaan (yaitu pada masyarakat dan pengetahuan mereka), tidak dalam bagaimana memposisikan diri di pasar. Trussler (1998) koment yang ' kemampuan untuk mengumpulkan, tuas, dan penggunaan pengetahuan secara efektif akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif di banyak bisnis selama beberapa tahun ke depan ' . Sebuah perusahaan yang sukses dalam hal pengetahuan - perusahaan menciptakan. manajemen pengetahuan ada ah tentang mendapatkan pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkan dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam era informasi, pengetahuan lebih dari aset fisik atau sumber da a keuangan ada ah kunci daya saing. Pada intinya, seperti yang ditunjukkan oleh Mecklenberg *et al (* 1999),

Pengetahuan manajemen memungkinkan perusahaan untuk menangkap, menerapkan dan menghasilkan nilai dari karyawan mereka ' kreativitas dan keahlian ' .

PENDEKATAN MANAJEMEN UNTUK PENGETAHUAN

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh Hansen *et al* (1999):

1. *Strategi kodifikasi* - pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi. Pengetahuan adalah eksplisit dan dikodifikasi menggunakan ' orang - ke - dokumen ' pendekatan. Strategi ini

karena mendokumentasikan didorong. Pengetahuan diekstrak dari orang yang mengembangkan itu, dibuat independen dari orang itu dan kembali - digunakan untuk

2. berbagai tujuan. Ini akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori elektronik bagi orang untuk menggunakan. Hal ini memungkinkan banyak orang untuk mencari dan mengambil pengetahuan dikodifikasi tanpa harus menghubungi orang yang awalnya dikembangkan itu. Strategi ini sangat bergantung pada teknologi informasi untuk mengelola database dan juga pada penggunaan intranet.
3. *Strategi personalisasi* - pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah enge bangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung - ke - kontak orang. Ini adalah ' orang - ke - orang ' pendekatan yang melibatkan berbagi pengetahuan tacit. Pertukaran dicapai dengan enciptakan jaringan dan mendorong wajah - untuk - komunikasi tatap antara individu dan tim dengan cara pertemuan informal, lokakarya, brainstorming dan satu - ke - satu sesi

Pengetahuan menciptakan perusahaan

Menurut pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995), aktivitas kompetitif inti organisasi adalah penciptaan pengetahuan - ' proses organik, cairan dan konstruksi sosial di mana pengetahuan yang berbeda dicampur untuk menghasilkan hasil inovatif yang diperkirakan atau diprediksi ' . Mendasar untuk penciptaan pengetahuan adalah campuran dari pengetahuan tacit dan eksplisit melalui proses sosialisasi (diam-diam untuk diam-diam), eksternalisasi (diam-diam untuk eksplisit), internalisasi (eksplisit untuk diam-diam) dan kombinasi (eksplisit untuk eksplisit).

Pendekatan berbasis sumber daya

Scarborough dan Carter (2000) menggambarkan manajemen pengetahuan sebagai ' upaya oleh manajemen untuk secara aktif membuat, berkomunikasi dan memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber daya bagi organisasi. Mereka menyarankan bahwa upaya ini memiliki komponen teknis, sosial dan ekonomi:

PENGETAHUAN MANAJEMEN ISU

Berbagai pendekatan tersebut di atas tidak memberikan jawaban yang mudah. Masalah-masalah yang perlu ditangani dalam mengembangkan proses *Langkah perubahan.*

Salah satu isu utama dalam manajemen pengetahuan adalah bagaimana untuk bersaing dengan kecepatan perubahan dan mengidentifikasi apa kebutuhan pengetahuan yang akan diambil dan berbagi manajemen pengetahuan

Teknologi mungkin menjadi pusat perusahaan mengadopsi strategi kodifikasi tetapi bagi mereka mengikuti strategi personalisasi, IT paling baik digunakan dalam pendukung. sebagai Hansen *et al (* 1999) Komentar:

Dalam model kodifikas , manajer per u menerapkan sistem yang jauh seperti perpustakaan tradisional - itu harus berisi cache besar dokumen dan termasuk yang memungkinkan orang untuk menemukan dan menggunakan dokumen yang mereka butuhkan mencari. Da am model personalisasi, itu ' s lebih penting untuk memiliki sistem yang memungkinkan orang untuk menemukan orang lain.

Scarborough *et l (* 1999) menyatakan bahwa ' teknologi harus dilihat lebih sebagai sarana komunikasi dan kurang sebagai sarana menyimpan pengetahuan. Manajemen pengetahuan lebih tentang orang daripada teknologi. Sebagai penelitian oleh Davenport (1996) didirikan, manajer mendapatkan dua - pertiga dari informasi mereka dari wajah - ke - muka atau percakapan telepon.

Ada batas untuk berapa banyak pengetahuan tacit dapat dikodifikasi. Dalam organisasi lebih mengandalkan tacit dari pengetahuan eksplisit, pendekatan orang-ke-orang yang terbaik, dan IT hanya dapat mendukung proses ini; tidak dapat menggantikannya.

Pentingnya proses dan modal sosial dan budaya

Sebuah keasyikan dengan teknologi mungkin berarti bahwa perhatian terlalu sedikit diberikan pada proses (sosial, teknologi dan organisasi) melalui mana pengetahuan menggabungkan dan berinteraksi dengan cara yang berbeda (Blackler, 1995).

Proses kunci adalah interaksi antara orang-orang. Ini merupakan modal sosial dari suatu organisasi.

Jaringan hubungan [yang] merupakan sumber daya berharga untuk urusan sosial (Nahpiet dan Ghoshal, 1998). Jaringan sosial dapat sangat penting dalam memastikan bahwa pengetahuan dibagi. Yang juga diperlukan adalah aspek lain dari modal sosial: kepercayaan. Orang tidak akan bersedia untuk berbagi pengetahuan dengan orang-orang yang mereka tidak percaya.

Budaya perusahaan dapat menghambat berbagi pengetahuan. Norma mungkin bagi orang-orang untuk enjaga pengetahuan untuk diri mereka sendiri sebanyak yang mereka bisa karena ' pengetahuan adalah kekuatan ' . Budaya terbuka akan mendorong orang untuk berbagi ide dan pengetahuan mereka.

pekerja pengetahuan

Pekerja pengetahuan seperti yang didefinisikan oleh Drucker (1993) adalah individu yang memiliki tingkat pendidikan dan ketrampilan khusus yang dikombinasikan dengan kemampuan untuk menerapkan keterampilan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Sebagai Argyris (1991) mengemukakan bahwa: ' The mur dan baut dari manajemen ... semakin terdiri dari membimbing dan mengintegrasikan pekerjaan otonomatis saling berhubungan dari orang yang sangat terampil. ' Manajemen Pengetahuan adalah tentang manajemen dan motivasi pekerjaan pengetahuan yang menciptakan pengetahuan dan akan menjadi pemain kunci dalam berbagi itu.

KONTRIBUSI HR UNTUK PENGETAHUAN PENGELOLAAN

HR dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan hanya karena pengetahuan dibagi antara orang; itu bukan hanya masalah menangkap pengetahuan eksplisit melalui penggunaan teknologi informasi. Peran HR adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkan. Sumber daya - tampilan ber asarkan dari perusahaan menekankan, dalam kata-kata Cappelli dan Crocker - Hefter (1996), bahwa ' khas sumber daya manusia praktik bantuan untuk membuat kompetensi yang unik bahwa produk dan layanan membedakan dan, pada gilirannya, daya saing berkendara ' .

cara sepuluh di mana HR dapat berkontribusi

Cara utama di mana HR dapat berkontribusi untuk manajemen pengetahuan dirangkum di bawah ini dan dijelaskan lebih rinci dalam sisa bagian ini.

1. Bantuan untuk mengembangkan budaya terbuka di mana nilai-nilai dan norma-norma menekankan pentingnya berbagi pengetahuan.\
2. Mempromosikan iklim komitmen dan kepercayaan.
3. Advise pada desain dan pengembangan organisasi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan melalui jaringan dan praktek masyarakat (kelompok orang yang berbagi keprihatinan umum tentang aspek pekerjaan mereka), dan kerja sama tim.
4. Advise pada resourcing kebijakan dan menyediakan resourcing layanan yang memastikan bahwa karyawan dihargai yang dapat berkontribusi untuk penciptaan pengetahuan dan berbagi tertarik dan dipertahankan.
5. Advise pada metode memotivasi orang untuk berbagi pengetahuan dan menguntungkan rang- rang yang melakukannya.
6. Bantuan dalam pengembangan proses manajemen kinerja yang fokus pada pengembangan dan berbagi pengetahuan.
7. Mengembangkan proses pembelajaran organisasi dan individu yang akan menghasilkan dan membantu dalam menyebarluaskan pengetahuan.
8. Mengatur dan menyelenggarakan lokakarya, konferensi, seminar dan simposium yang memungkinkan pengetahuan untuk dibagikan secara orang-ke-orang.
9. Dalam hubungannya dengan IT, mengembangkan sistem untuk menangkap dan, sejauh mungkin, kodifikasi pengetahuan eksplisit .
10. Secara umum, mempromosikan penyeb b m n jemen pengetahuan dengan para manajer senior untuk mendorong mereka untuk mengerahkan inisiatif kepemimpinan dan dukungan manajemen pengetahuan.

pengembangan budaya

Budaya terbuka adalah satu di mana sebagai Schein (1985) menunjukkan, orang berkontribusi dari rasa komitmen mengembangkan tujuan dan nilai pernyataan yang menguraikan bahwa tujuan penting dari organisasi adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan mengembangkan dan efektif menggunakan sumber daya yang unik dari pengetahuan dan keahlian, dan untuk mencapai tujuan, berbagi pengetahuan adalah nilai inti.

Mendapatkan komitmen adalah masalah mencoba untuk mendapatkan semua orang untuk mengidentifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang akan mencakup proses untuk mengembangkan dan berbagi pengetahuan. Komitmen dapat ditingkatkan dengan mengembangkan strategi yang akan mencakup pelaksanaan program komunikasi, pendidikan dan pelatihan, inisiatif untuk meningkatkan keterlibatan dan ' kepemilikan ' , dan pengenalan proses kinerja dan penghargaan.

Mengembangkan tinggi kepercayaan organisasi berarti menciptakan kepercayaan antara manajemen dan karyawan sebagai dasar untuk mendorong kepercayaan antara karyawan individu atau kelompok karyawan. Orang lebih cenderung untuk manajemen kepercayaan jika tindakannya adil, merata, konsisten dan transparan, dan jika menuruti firman-nya. Sulit meskipun tidak mungkin untuk mengembangkan kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Tapi itu tidak mungkin untuk membuat karyawan individu percaya satu sama lain, dan kepercayaan tersebut adalah penting jika pengetahuan adalah untuk dibagikan. Mengembangkan iklim kepercayaan dalam organisasi membantu, jika tidak itu adalah masalah pengembangan modal sosial dalam arti menempatkan orang ke dalam posisi di mana mereka harus bekerja sama, dan mendorong interaksi dan networking sehingga individu mengakui nilai berbagi pengetahuan karena membantu mencapai tujuan umum dan diterima. Proses ini dapat dibantu dengan kegiatan tim-bangunan. Kepercayaan juga dapat ditingkatkan jika pengetahuan dipertukarkan sebagai hal yang biasa di forum, konferensi dll Dialog terjadi antara orang-orang yang ingin terhubung dan diberikan kesempatan untuk melakukannya dalam budaya kolabora tif, kreatif dan adaptif.

desain dan pengem angan organisasi

HR dapat berkontribusi untuk manajemen pengetahuan yang efektif dengan menasihati pada desain proses - organisasi berbasis di mana fokusnya adalah pada proses horizontal yang memotong melintasi batas-batas organis si. Organisasi seperti mengandalkan sebagian besar pada jaringan dan lintas - fungsional atau antar - tim proyek t u gugus tugas disiplin, dan knowledge sharing merupakan bagian penting dari operasi. Perhatian

Definisi peran yang muncul dari kegiatan desain organisasi harus menekankan berbagi pengetahuan baik sebagai pertanggungjawaban (area hasil kunci) dan kompetensi (mode diharapkan perilaku). Dengan demikian dapat menjadi bagian yang diterima dari kain dan oleh karena itu budaya organisasi.

Kegiatan pengembangan organisasi dapat fokus pada tim - bangunan di masyarakat dengan penekanan pada proses interaksi, komunikasi dan partisipasi. Tujuan akan mengembangkan ' berbagi ' budaya.

resourcing

Memberikan kontribusi HR untuk meningkatkan proses manajemen pengetahuan dengan memberi nasihat tentang bagaimana untuk menarik dan mempertahankan orang-orang dengan keterampilan yang dibutuhkan dan kemampuan, termasuk mereka yang cenderung menunjukkan perilaku yang diperlukan dalam pengetahuan - budaya berbagi. Ini berarti merancang kerangka kerja kompetensi untuk tujuan perekrutan dan pengembangan yang meliputi pengetahuan - berbagi sebagai perilaku kunci. Kompetensi tersebut dapat didefinisikan sebagai ' The disposisi untuk berbagi pengetahuan secara penuh dan rela dengan anggota masyarakat lainnya ' . Pertanyaan akan diminta pada tahap wawancara pada pendekatan yang diadopsi oleh kandidat untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi mereka saat ini. Pertanyaan lain sepanjang garis yang diberikan di bawah ini bisa dimasukkan ke calon tes pada pandangan mereka:

organisasi ini bergantung hingga batas tertentu pada pencapaian kebe hasilan melalui pengembangan produk baru dan teknik. Kami percaya bahwa penting untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dihasilkan oleh perkembangan tersebut adalah penyebaran seputar bisnis seluas mungkin kepada mereka yang mungkin meletakkannya untuk menggunakan baik. Apa bagian yang Anda pikir Anda bisa bermain sebagai individu dalam proses ini?

Berpose pertanyaan semacam ini pada tahap wawancara membantu untuk mendefinisikan harapan sebagai bagian dari kontrak psikologis.

pusat penilaian juga dapat mencakup latihan dan tes yang dirancang untuk menguji disposisi dan kemampuan individu untuk berbagi pengetahuan.

Mempertahankan pekerja pengetahuan adalah masalah menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotiv si mereka mel lui kedua penghargaan berwujud dan tidak berwujud seperti dibahas di bawah.

Motivasi

Sebuah studi oleh Tampoe (1993) mengidentifikasi empat motivator utama bagi pekerja pengetahuan:

1. Pertumbuhan pribadi - kesempatan bagi individu untuk sepenuhnya menyadari potensi mereka.
2. Kerja otonomi - lingkungan kerja di mana pekerja pengetahuan dapat mencapai tugas yang diberikan kepada mereka.
3. Prestasi Tugas - rasa prestasi dari memproduksi pekerjaan yang berkualitas tinggi dan relevansi dengan organisasi.
4. Uang penghargaan - penghasilan yang hanya hadiah untuk kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan dan yang melambangkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan itu.

Hansen *et al (* 1999) menyatakan bahwa dalam mereka ' Model kodifikasi ' , manajer perlu mengembangkan sebuah sistem yang mendorong orang untuk menuliskan apa yang mereka ketahui dan untuk mendapatkan ini dokumen ke dalam penyimpanan elektronik. Mereka percaya bahwa insentif yang nyata - bukan hanya rayuan - yang diperlukan untuk mendapatkan orang-orang untuk mengambil langkah-langkah. Dalam perusahaan mengikuti model personalisasi, hadiah untuk berbagi pengetahuan secara langsung dengan orang lain mungkin harus berbeda. Imbalan keuangan langsung untuk berkontribusi terhadap kodifikasi dan berbagi pengetahuan mungkin sering menjadi tidak pantas, tapi ini bisa menjadi subjek untuk diskusi di review kinerja sebagai bagian dari proses manajemen kinerja.

Manajemen kinerja

Promosi dan pengembangan proses manajemen kinerja dengan SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan, dengan memberikan ekspektasi perilaku yang terkait dengan berbagi pengetahuan untuk didefinisikan, dan memastikan bahwa perilaku aktual ditinjau dan, bila sesuai, dihargai oleh keuangan atau cara non-keuangan. tinjauan manajemen kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan pembangunan dalam aspek ini dan memulai encana pengembangan pribadi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Satu titik awal untuk proses bisa menjadi nilai-nilai inti perusahaan untuk berbagi pengetahuan kepada individu, sehingga me eka mengerti apa yang mereka

diharapkan untuk lakukan untuk mendukung nilai-nilai nti. Seperti d se utkan sebelumnya, knowledgesharing dapat dimasukkan sebagai unsur dari kerangka kompetens , dan per aku yang diinginkan akan dibilang dan Ulasan. Sebagai contoh, indikator positif seperti yang tercantum di awah ni dapat digunakan sebagai dasar untuk menyetujui persyaratan kompetensi dan menilai sejauh mana mereka terpenuhi. Berikut ini adalah contoh-contoh perilaku positif dalam memenuhi harapan kompetensi untuk berbagi pengetahuan:

- bersemangat untuk berbagi pengetahuan dengan rekan-rekan;
- mengambil langkah positif untuk mengatur pertemuan kelompok untuk bertukar informasi dan pengetahuan yang relevan;
- membangun jaringan yang menyediakan untuk berbagi pengetahuan;
- Memastikan sesuai bahwa pengetahuan ditangkap, dikodifikasikan, dicatat dan disebarkan melalui intranet dan / atau sarana komunikasi lainnya.

Hansen *et al* menyebutkan bahwa di Ernst & Young, konsultan dievaluasi ulasan kinerja bersama lima dimensi, salah satunya adalah mereka ' kontribusi dan pemanfaatan aset pengetahuan dari perusahaan ' . Pada Bain, mitra dievaluasi setiap tahun pada berbagai dimensi, termasuk berapa banyak bantuan langsung mereka telah diberikan rekan-rekan. Dalam 360 - proses umpan balik derajat (lihat Bab 34), salah satu dimensi untuk penilaian oleh rekan-rekan dan laporan langsung bisa sejauh mana suatu saham pengetahuan individu.

pembelajaran organisasi dan individu

Pembelajaran organisasi terjadi ketika orang belajar secara kolaboratif (Hoyle, 1995). Ini melibatkan mengumpulkan, menganalisis dan memanfaatkan sumber daya pengetahuan yang memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan bisnis. Manajemen pengetahuan pendekatan seperti yang dijelaskan dalam bab ini dapat memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan belajar dalam suatu organisasi. Praktik yang berhubungan dengan menciptakan lingkungan yang tepat untuk berbagi pengetahuan kehendak khususnya e promosikan pembelajaran organisasi dengan menciptakan ' lanskap yang kaya belajar dan penge bangan peluang ' (Kessels, 1996). Konsep organisasi belajar (lihat Bab 36) juga relevan. Seperti yang didefinisikan leh Miller dan Stewart (1999), salah satu ciri dari organisasi tersebut adalah bahwa ' ada juga - pr ses yang ditetapkan untuk mendefinisikan, menciptakan, menangkap, berbagi dan bertindak atas pengetahuan ' . Dan Garvin (1993) postulat bahwa belajar organisasi ' transfer pengetahuan dengan cepat dan efisien di seluruh organisasi dengan cara

program pelatihan formal terkait dengan pelaksanaan. pembelajaran organisasi, bagaimanapun, pada pembelajaran individual, dan pentingnya manajemen pengetahuan dan teknik y ng te sedia untuk mendukung hal itu dapat dipelajari dalam sesi pelatihan formal atau program pemantauan di rancang dan difasilitasi oleh fungsi HR.

Lokakarya dan konferensi dll

HR dapat memainkan peranan penting dalam manajemen pengetahuan dengan mendirikan dan memfasilitasi lokakarya, konferensi, seminar dan forum di mana anggota pertukaran informasi dan ide-ide, mendiskusikan apa yang telah mereka pelaj ri d n men ep k ti pa ang digunakan dapat dibuat dari pengetahuan yang telah mereka peroleh. Terlepas dari nilai mereka dalam menyebarkan pengetahuan, pertemuan tersebut dapat membantu untuk mengembangkan suatu lingkungan di mana berbagi pengetahuan diterima sebagai kegiatan alami dan berkelanjutan.

Bekerja dengan IT

Manajemen Pengetahuan adalah tidak melestarikan fungsi IT atau bahwa SDM. Dua fungsi harus bekerja sama. IT memastikan bahwa pengetahuan dicatat dan dibuat diterima melalui sarana seperti intranet. HR melakukan kolaborasi dengan menyediakan sarana bagi pengetahuan tacit dikumpulkan dan, di mana layak, dikodifikasikan.

Mempromosikan penyebabnya

Beberapa organisasi seperti ICL telah menunjuk ' pengetahuan Program sutradara ' untuk mengembangkan aset pengetahuan perusahaan. Lain telah diandalkan IT atau bisnis tim. Tapi HR dapat memberikan kontribusi besar tidak hanya dalam kegiatan-kegiatan khusus yang disebut di atas, tetapi juga dalam umumnya mempromosikan penyebab manajemen pengetahuan, menekankan kepada manajemen senior di setiap kesempatan pentingnya mengembangkan budaya di mana pentingnya manajemen pengetahuan diakui .

Menganalisis peran, kompetensi dan keterampilan

Analisis peran adalah proses HR ang mendasar. Ini menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk profil peran memproduksi dan untuk digunakan da am perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan evaluasi pekerjaan.

Untuk langsung diberikan di bawah, istilah analisis peran dan profil peran dengan cepat menggantikan istilah ' analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Namun, analisis peran pada dasarnya menggunakan teknik yang sama seperti analisis pekerjaan banyak fitur profil peran ditemukan di deskripsi pekerjaan yang lebih tradisional. Analisis pekerjaan juga masih igunakan untuk menyediakan data untuk evaluasi pekerjaan.

PERAN ANALISIS

analisis peran didefinisikan

analisis peran adalah proses mencari tahu apa yang orang diharapkan untuk mencapai saat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi harapan tersebut.

profil peran

Hasil analisis peran adalah profil peran, yang mendefinisikan hasil pemegang peran diharapkan untuk memberikan dalam hal daerah hasil kunci atau akuntabilitas. Ini juga daftar kompetensi yang dibutuhkan untuk bekerja efektif dalam peran - peran apa yang perlu pemegang tahu dan dapat melakukan. Profil dapat individu atau generik (meliputi peran yang sama).

Peran dan pekerjaan

Jika digunakan dalam arti ketat, istilah ' peran ' mengacu pada bagian orang bermain dalam pekerjaan mereka - penekanannya pada perilaku mereka. Misalnya, profil peran mungkin menekankan perlunya fleksibilitas. Dalam hal ini, peran dapat dibedakan dari pekerjaan, yang terdiri dari kelompok tugas yang ditentukan / kegiatan yang akan dilakukan atau tugas yang akan dilakukan. Analisis jabatan mendefinisikan tugas-tugas atau tugas untuk menghasilkan sebuah *uraian Tugas.* Ini biasanya preskriptif dan tidak fleksibel. Menyetahui persis apa pemegang pekerjaan yang diperlukan untuk melakukan. Ini memberikan orang kesempatan untuk mengatakan: ' Ini ' bukan dalam deskripsi pekerjaan saya, yang berarti bahwa mereka hanya merasa mereka harus lakukan tugas-tugas yang tercantum di sana. Semakin, praktek adalah untuk merujuk pada peran, analisis pendapatan profil peran daripada pekerjaan, analisis pekerjaan dan deskripsi

pekerjaan. Yang terakhir tidak lagi mendukung karena mereka cenderung preskriptif, membatasi fleksibilitas dan tidak fokus pada hasil atau kompetensi yang di utuhkan untuk mencapainya. Profil peran lebih disukai karena mereka khawatir dengan kinerja, hasil , dan persyaratan pengetahuan dan keterampilan dan oleh karena itu sesuai dengan masa kini - hari penekanan pada tinggi - kerja kinerja, hasil dan kompetensi.

Tujuan analisi peran

tujuan analisis peran untuk menghasilkan informasi berikut tentang peran untuk digunakan dalam perekrutan, manajemen kinerja dan pembelajaran dan evaluasi pembangunan:

- *Tujuan secara keseluruhan* - mengapa peran ada dan, pada dasarnya, apa yang pemegang peran diharapkan dapat memberikan kontribusi.
- *Organisasi* - kepada siapa laporan pemegang peran dan yang melapor kepada pemegang peran.
- *daerah hasil kunci atau akuntabilitas* - apa yang dibutuhkan pemegang peran untuk mencapai di masing-masing unsur utama peran.

- *persyaratan kompetensi* - kompetensi teknis tertentu yang melekat pada peran; apa pemegang peran diharapkan untuk mengetahui dan dapat melakukan.

Untuk tujuan evaluasi pekerjaan, peran juga akan dianalisis dalam hal faktor-faktor yang digunakan dalam skema evaluasi pekerjaan

analisis peran dapat dilakukan oleh HR atau orang-orang terlatih lainnya bertindak sebagai analis peran. Tapi manajer lini juga dapat melakukan analisis peran dalam hubungannya dengan anggota individu dari tim mereka sebagai bagian penting dari tanggung jawab manajemen kinerja mereka.

Pendekatan analisis peran analis peran khusus

Inti dari analisis peran adalah penerapan metode sistematis untuk pengumpulan informasi yang diperlukan untuk menghasilkan profil peran di bawah judul ditetapkan di atas. Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi ini adalah:

1. Mendapatkan dokumen seperti struktur organisasi, uraian tugas ang ada (mengobati dengan hati-hati, mereka cenderung keluar dari tanggal), dan prosedur atau pelatihan manual yang memberikan informasi tentang pekerjaan.
2. Tanyakan manajer untuk informasi mengenai tujuan keseluruhan dari peran, area hasil kunci dan kompetensi teknis yang diperlukan.
3. Tanyakan pemegang peran pertanyaan yang sama tentang peran mereka.

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini mungkin perlu diselesaikan - mereka sering dapat mengakibatkan massa informasi campur aduk yang harus dianalisis sehingga berbagai kegiatan dapat dibedakan dan disempurnakan untuk tujuh atau delapan bidang utama.

Keuntungan dari metode wawancara adalah bahwa itu adalah fleksibel, dapat memberikan informasi mendalam dan mudah untuk mengatur dan mempersiapkan. Oleh karena itu pendekatan yang paling umum. Tapi mewawancarai dapat waktu - memakan, yang mengapa dalam latihan analisis peran besar, kuesioner seperti yang dijelaskan di bawah ini dapat digunakan untuk memberikan informasi terlebih dahulu tentang pekerjaan. Ini kecepatan hingga proses wawancara atau bahkan menggantikan wawancara sama sekali, meskipun ini berarti bahwa banyak dari rasa dari pekerjaan - yaitu apa itu benar-benar seperti - mungkin akan hilang.

masalah, perencanaan dan kemampuan komunikasi, dll lakukan pemegang peran perlu elakukan peran secara efektif?

Proses ini memerlukan beberapa keterampilan yang perlu dikembangkan leh pelatihan yang diikuti oleh praktek. Ini adalah daerah di mana spesialis HR berguna dapat pelatih dan tindak lanjut atas dasar satu-ke-satu setelah sesi pelatihan awal.

konten profil peran

profil peran ditetapkan di bawah judul berikut:

- *judul peran.*
- *Departemen.*
- *Bertanggung jawab untuk.*
- *Bertanggung jawab untuk pemegang peran.*

- *Tujuan dari peran* - didefinisikan dalam satu kalimat cukup ringkas yang mendefinisikan mengapa peran itu ada dalam hal kontribusi keseluruhan pemegang peran membuat. *daerah* harus rukun dan menghilangkan kata-kata yang tidak perlu. Menggambarkan objek dari kata kerja (apa yang ilakukan) seringkas mungkin, misalnya: sistem baru tes, pasca tunai kepada nominal dan penjualan
- *sil kunci* - jika mungkin ini harus terbatas pada tujuh atau delapan, tentu saja tidak lebih dari 10. Seti p d er h h sil kunci harus didefinisikan dalam satu kalimat yang diawali dengan kata kerja aktif (mis lny , mengidentifikasi, mengembangkan, dukungan), yang menyediakan positif a indikasi apa yang
- Keuntungan dari kues oner ada ah ahwa mereka dapat menghasilkan informasi yang cepat dan murah untuk sejumlah besar pekerjaan. Tapi sampel yang besar diperlukan, dan pembangunan kuesioner adalah pekerjaan terampil ang han a bo eh d lakukan atas dasar beberapa lapangan awal. Hal ini sangat dianjurkan untuk kuesioner uji coba sebe um meluncurkan ke latihan skala penuh. Keakuratan hasil juga tergantung pada kemudahan kemampuan pemegang pekerjaan kuesioner lengkap. Banyak orang merasa sulit untuk mengekspresikan diri secara tertulis tentang pekerjaan mereka.

Pengamatan

Observasi sarana belajar pemegang peran di tempat kerja, mencatat apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukannya, dan berapa banyak waktu yang diperlukan. Metode ini paling tepat untuk peran administratif atau pengguna rutin, tetapi jarang digunakan karena waktu yang dibutuhkan.

analisis peran sebagai bagian dari proses manajemen kinerja

Dasar perencanaan kinerja dan review proses disediakan oleh profil peran. Untuk mengembangkan profil peran itu perlu untuk manajer lini dan individu untuk berkumpul dan setuju daerah hasil dan kompetensi kunci. Pertanyaan-pertanyaan yang mirip dengan yang akan dimasukkan oleh analis peran, tetapi untuk manajer lini dapat terbatas pada berikut ini: buku besar, produksi jadwal, memastikan bahwa manajemen account diproduksi, menyiapkan rencana pemasaran. Negara secara singkat tujuan kegiatan dalam hal output atau standar yang harus dicapai,

KOMPETENSI ANALISIS

Analisis Kompetensi menggunakan analisis perilaku untuk membangun dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja peran dan menghasilkan kompetensi kerangka kerja. analisis fungsional atau versi itu dapat digunakan untuk mendefinisikan kompetensi teknis.

Menganalisis kompetensi perilaku

Ada enam pendekatan untuk analisis kompetensi perilaku. Dalam urutan menaik kompleksitas ini adalah:

1. pendapat ahli;
2. wawancara terstruktur;
3. lokakarya;
4. Teknik kritis-insiden;
5. analisis grid perbendaharaan;
6. penilaian kompetensi ke ja.

pendapat ahli

Dasar, metode paling kejam dan paling memuaskan adalah untuk ahli anggota dari departemen HR, mungkin dalam diskusi dengan hanya ahli dari departemen yang sama, untuk menyusun daftar dari pemahaman mereka sendiri ' apa yang penting ' ditambah dengan analisis daftar yang diterbitkan lain, Hal ini tidak memuaskan karena kemungkinan kompetensi yang sesuai, realistis dan terukur dengan tidak adanya analisis rinci, cukup jauh. Daftar cenderung hambar dan karena manajerlini dan pemegang pekerjaan tidak terlibat, tidak dapat diterima.

wawancara terstruktur

Metode ini dimulai dengan daftar kompetensi yang disusun oleh ahli dan hasil dengan menundukkan sejumlah pemegang peran untuk sebuah wawancara terstruktur. Pewawancara dimulai dengan mengidentifikasi area hasil kunci dari peran dan melanjutkan dengan menganalisis karakteristik perilaku yang membedakan pemain di berbagai tingkat kompetensi.

Dalam setiap kasus daerah akan dicari yang menggambarkan perilaku efektif atau kurang efektif. Salah satu masalah dengan pendekatan ini adalah bahwa h l itu bergantung terlalu banyak pada kemampuan ahli untuk menarik keluar informasi dari narasumber. Hal ini juga diinginkan untuk menggunakan pendekatan deduktif, yang pra-empts analisis dengan daftar disiapkan judul kompetensi. Hal ini jauh lebih baik untuk melakukan hal ini dengan cara pendekatan induktif yang dimulai dari tipe tertentu da perilaku dan kemudian kelompok mereka di bawah judul kompetensi. Hal ini dapat dilakukan dalam lokakarya dengan menganalisis indikator positif dan

negatif untuk memperoleh pemahaman tentang dimensi kompetensi suatu pekerjaan atau pekerjaan, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

lokakarya

Lokakarya membawa sekelompok orang bersama-sama yang memiliki ' pakar ' pengetahuan atau pengalaman dari peran - manajer an pemegang peran yang sesuai - dengan fasilitator, biasanya tetapi belum tentu anggota dari departemen HR atau konsultan luar. Para anggota workshop dimulai dengan mendapatkan persetujuan untuk tujuan keseluruhan dari peran dan daerah hasil utamanya. Mereka kemudian mengembangkan contoh perilaku yang efektif dan kurang efektif untuk setiap daerah, yang dicatat pada flipchart. Misalnya, salah satu daerah hasil kunci untuk direktur SDM divisi mungkin perencanaan sumber daya manusia, yang didefinisikan sebagai: *Mempersiapkan perkiraan kebutuhan sumber daya manusia dan rencana untuk akuisisi, retensi dan pemanfaatan yang efektif dari karyawan, yang memastikan bahwa perusahaan ' kebutuhan s bagi orang-orang terpenuhi.*

Indikator positif untuk daerah kompetensi ini dapat mencakup:

- mencari keterlibatan dalam perumusan strategi bisnis;
- memberikan kontribusi untuk perencanaan bisnis dengan mengambil pandangan strategis dari masalah sumber daya manusia jangka panjang yang mungkin mempengaruhi strategi bisnis;
- jaringan dengan rekan-rekan manajemen senior untuk memahami dan merespon isu-isu perencanaan sumber daya manusia mereka menaikkan;
- menyarankan cara-cara praktis untuk meningkatkan penggunaan sumber daya manusia, misalnya pengenalan jam tahunan.

indikator negatif dapat mencakup:

- mengambil pandangan sempit perencanaan SDM - tampaknya tidak mungkin tertarik dalam atau memahami konteks bisnis yang lebih luas;
- tidak memiliki tekad untuk mengatasi masalah dan memberikan perkiraan;
- gagal untuk mengantisipasi kekurangan keterampilan, misalnya tidak mampu memenuhi multiskilling persyaratan tersirat dalam komputer baru terintegrasi sistem manufaktur;
- tampaknya tidak berbicara bahasa yang sama dengan rekan- rekan manajemen lini - gagal untuk memahami kebutuhan mereka;
- memperlambat dalam menanggapi permintaan b antuan.

Dimensi ini mungkin juga akan tercermin dalam analisis daerah lain kompetensi sehingga, secara pr gresif, gambar kompetensi dibangun yang terkait dengan perilaku aktual di tempat kerja.

Fasilitator ' pekerjaan adalah untuk prompt, bantuan kelompok untuk menganalisis temuan dan membantu secara umum dalam produksi satu set dimensi kompetensi yang dapat diilustrasikan oleh perilaku - contoh berbasis. Fasilitator mungkin memiliki beberapa ide tentang jenis judul yang mungkin muncul dari proses ini, tetapi

seharusnya tidak mencoba untuk mempengaruhi kelompok untuk sampai pada suatu kesimpulan bahwa hal itu tidak bekerja untuk dirinya sendiri, meskipun dengan beberapa bantuan dari fasilitator.

Teknik kritis-insiden

Kritis - teknik insiden merupakan sarana memunculkan data tentang perilaku efektif atau kurang efektif yang berhubungan dengan contoh kejadian yang sebenarnya - insiden kritis. Teknik ini digunakan dengan kelompok-kelompok pemegang pekerjaan dan / atau manajer mereka atau lainnya ' ahli ' (kadang-kadang, kurang efektif, dengan individu) sebagai berikut:

- Jelaskan apa teknik ini dan apa yang digunakan untuk, yaitu, ' untuk menilai apa yang erupakan baik atau kinerja yang buruk dengan menganalisa peristiwa yang telah diamati memiliki hasil terasa sukses atau gagal, sehingga memberikan lebih faktual dan ‘ nyata ’ informasi daripada hanya daftar tugas dan menebak persyaratan kinerja ' .

- Setuju dan daftar hasil kunci dalam peran yang akan dianalisis Untuk menghemat waktu, analis dapat membangun sebelum ini untuk pertemuan tetapi pe lu untuk memastikan bahwa mereka setuju sementara oleh kelompok, yang dapat mengatakan bahwa daftar mungkin diubah dalam terang analisis yang akan datang.
- Ambil setiap area peran pada gili nnya dan meminta kelompok untuk contoh insiden kritis. Jika, misalnya, salah satu tanggung jawab pekerja berurusan dengan pelanggan, permintaan berikut bisa dibuat: ' Aku ingin kau ceritakan tentang kesempatan tertentu di tempat kerja yang melibatkan Anda - atau bahwa Anda mengamati - dalam menangani pelanggan. Pikirkan tentang apa keadaan yang, misalnya yang mengambil bagian, apa yang pe anggan minta, apa yang Anda atau anggota lain dari staf melakukan dan apa hasilnya adalah. '

    - Mengumpulkan informasi tentang insiden kritis di bawah judul berikut: apa situasinya; apa yang individu l kuk n; h sil dari apa yang individu lakukan.
    - Merekom informasi ini pada flipchart.

    - Lanjutkan proses ini untuk setiap daerah hasil kunci.

    - Mengacu pada flipchart dan menganalisa setiap kejadian dengan mendapatkan peringkat dari perilaku yang direkam pada

skala seperti 1 untuk setidaknya efektif untuk 5 untuk yang paling efektif.

- Diskusikan peringkat ini untuk mendapatkan definisi awal kinerja yang efektif dan tidak efektif untuk masing-masing daerah hasil kunci.

- Memperbaiki definisi ini diperlukan setelah pertemuan - bisa sulit untuk mendapatkan kelompok untuk menghasilkan definisi selesai.

- Menghasilkan analisis akhir, yang bisa daftar kompetensi yang dibutuhkan dan mencakup indikator-indikator kinerja atau standar kinerja untuk setiap daerah hasil kunci.

dimensi yang membedakan baik dari standar miskin kinerja. Teknik ini didasarkan pada Kelly ' (1955) teori konstruk personal s. Konstruksi pribadi adalah cara di mana kita melihat dunia. Mereka pribadi karena mereka sangat individual dan mereka mempengaruhi cara kita berperilaku atau melihat orang lain ' s perilaku. Aspek peran yang ini ' konstruksi ' atau penilaian menerapkan disebut ' elemen ' .

Untuk penilaian Menimbulkan, sekelompok orang diminta untuk berkonsentrasi pada unsur-unsur tertentu, yang merupakan tugas yang dilakukan oleh pemegang peran, dan mengembangkan konstruksi tentang unsur-unsur ini. Hal ini memungkinkan mereka untuk menentukan kualitas yang menunjukkan persyaratan penting untuk kinerja yang sukses.

Prosedur diikuti oleh analis dikenal sebagai ' metode triadic dari elisitasi ' (semacam tiga - trik kartu) dan melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Mengidentifikasi tugas atau unsur-unsur yang akan dikenakan analisis grid perbendaharaan. Hal ini dilakukan oleh salah satu bentuk lain dari an lisis pekerjaan, misalnya wawancara.
2. Daftar tugas pada kartu.
3. Menggambar tiga kartu secara acak meminta para anggota kelompok untuk mencalonkan mana dari tiga tugas adalah salah satu yang aneh dari sudut pandang kualitas dan karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan itu.
4. Probe untuk mendapatkan definisi khusus yang lebih dari kualitas ini atau karakteristik dalam bentuk perilaku yang diharapkan. Jika, misalnya, karakter telah digambarkan sebagai kemampuan untuk merencanakan dan mengatur ' mengajukan pertanyaan seperti : " Apa jenis perilaku atau tindakan menunjukkan bahwa seseorang sedang merencanakan secara efektif? ' Atau, Bagaimana bisa kita mengetahui apakah seseorang tidak mengorganisir pekerjaannya dengan baik? '
5. Menggambar tiga kartu lebih dari paket dan ulangi langkah 3 dan 4.
6. Ulangi proses ini sampai semua kartu telah dianalisis dan ada tidak muncul untuk menjadi lebih konstruksi tersisa untuk diidentifikasi.
7. Daftar k nstruksi an meminta anggota kelompok untuk menilai setiap tugas pada setiap kualitas, dengan menggunakan skala enam atau tujuh titik.
8. Kumpulkan dan menganalisis skor untuk menilai kepentingan relatif mereka. Hal ini dapat dilakukan secara statistik, seperti yang dijelaskan oleh Markham (1987).

Seperti teknik kritis-insiden, analisis grid perbendaharaan membantu orang untuk mengartikulasikan pandangan mereka dengan mengacu pada contoh-contoh spesifik. Keuntungan tambahan adalah bahwa grid perbendaharaan membuat lebih mudah bagi mereka untuk mengidentifikasi karakteristik perilaku atau kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan dengan membatasi bidang perbandingan melalui teknik triadic.

Meskipun analisis statistik penuh hasil dari latihan grid perbendaharaan adalah membantu, hasil yang paling penting yang dapat diperoleh adalah deskripsi dari apa yang merupakan kinerja yang baik atau buruk dalam setiap elemen pekerjaan.

Kedua grid perbendaharaan dan teknik insiden kritis memerlukan analis terampil yang dapat menyelidiki dan menarik keluar deskripsi dari karakteristik pekerjaan. Mereka cukup rinci dan memakan waktu, tetapi bahkan jika proses penuh tidak diikuti, banyak metodologi adalah penggunaan dalam pendekatan yang kurang rumit untuk analisis kompetensi.

Pilihan pendekatan

Lokakarya mungkin pendekatan yang terbaik. Mereka mendapatkan orang-orang yang terlibat dan tidak bergantung pada ' ahli ' pendapat. Insiden kritis atau teknik grid perbendaharaan yang lebih canggih tetapi mereka mengambil lebih banyak waktu dan keahlian untuk menjalankan.

Menganalisis kompetensi teknis (analisis fungsional)

Pendekatan dengan definisi kompetensi teknis be beda da i ang digunakan untuk kompetensi perilaku. Sebagai kompetensi teknis yang berlaku kompetensi, proses analisis fungsional dapat digunakan. Metodologi ini pada awalnya dikembangkan oleh M nsfield dan Mitchell (1986) dan Fine (1988). Pada intinya, analisis fungsional berfokus p da *h sil* kinerja kerja. Perhatikan bahwa analisis tidak hanya berkaitan dengan *output* dalam bentuk hasil kuantitatif tetapi penawaran dengan hasil yang lebih luas yang harus dicapai oleh pemegang peran. Hasil bisa menjadi pelanggan yang puas, lebih sangat termotivasi

bawahan atau tim yang berhak- berfungsi. penawaran analisis fungsional dengan proses seperti pengembangan staf, memerlukan umpan balik dan pemantauan kinerja serta tugas-tugas. Seperti yang dijelaskan oleh Mi er *et al (* 2001) d mulai dengan analisis peran dipenuhi oleh seorang individu untuk sampai pada deskripsi dari komponen yang terpisah atau ' unit ' kinerja yang membentuk peran itu. Unit analisis fungsional adalah metode yang digunakan untuk menentukan standar berbasis kompetensi untuk NVQ / SNVQs.

breakdown pekerjaan

Teknik Pekerjaan breakdown analisis pekerjaan dalam operasi terpisah, proses, atau tugas, yang dapat digunakan sebagai elemen urutan instruksi. Sebuah analisis pekerjaan breakdown dicatat dalam format standar dari tiga kolom:

1. *Kolom panggung* di mana langkah-langkah yang berbeda dalam pekerjaan dijelaskan - paling setengah - pekerjaan terampil dapat dengan mudah dipecah menjadi bagian-bagian penyusunnya.

2. *Instruksi Kolom* di mana catatan yang dibuat terhadap setiap langkah bagai ana tugas harus dilakukan. Ini, pada dasarnya, menjelaskan apa yang harus dipelajari leh peserta pelatihan.

3. *Poin-poin penting Kolom* di mana setiap khusus menunjuk seperti standar mutu atau petunjuk keselamatan dicatat terhadap setiap langkah sehingga mereka dapat ditekankan untuk trainee belajar pekerjaan.

analisis keterampilan manual

analisis keterampilan manual adalah teknik yang dikembangkan dari penelitian kerja. Ini isolat untuk tujuan instruksional keterampilan dan pengetahuan yang dipekerjakan oleh pekerja berpengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang membutuhkan ketangkasan. Hal ini digunakan untuk menganalisis siklus pendek, operasi berulang seperti tugas perak tan dan peke jaan pab ik serupa lainnya. Gerakan tangan, jari dan bagian tubuh lainnya dari koperasi berpenga aman d amati dan dicatat secara rinci karena mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Konsentrat analisis pada ag an rum t dari pekerjaan yang, sementara presentasi tidak ada kesulitan untuk operasi berpengalaman, harus d ana s s secara mendalam sebelum mereka dapat diajarkan untuk trainee. Tidak hanya gerakan ta ngan yang tercatat, tetapi keterangan juga mencatat isyarat (visual dan indera lainnya) yang menyerap operasional melakukan tugas-tugas. Komentar jelas ditambahkan bila diperlukan.

analisis tugas

Analisis tugas adalah analisis sistematis dari perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan maksud untuk mengidentifikasi daerah-daerah kesulitan dan teknik pelatihan yang sesuai dan alat bantu yang diperlukan untuk instruksi sukses belajar. Hal ini dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan tetapi khusus relevan dengan tugas-tugas administrasi.

Pendekatan analisis yang digunakan dalam analisis tugas ini mirip dengan yang digunakan dalam pemecahan pekerjaan dan manual teknik analisis keterampilan. Hasil analisis biasanya direkam dalam format standar empat kolom sebagai berikut:

1. *Tugas* - penjelasan singkat dari masing-masing elemen.
2. *Tingkat kepentingan* - signifikansi relatif dari setiap tugas dengan kinerja yang sukses dari peran.
3. *Tingkat kepentingan* - signifikansi relatif dari setiap tugas dengan kinerja yang sukses dari peran.
4. pemesanan, prioritas dan perencanaan, yang mengacu pada sejauh mana pemegang peran memiliki tanggung jawab untuk dan fleksibilitas dalam menentukan cara kegiatan tertentu dilakukan;

5. melihat ke depan dan mengantisipasi;

6. mendiagnosis, menganalisis dan pemecahan masalah, dengan atau tanpa bantuan;

7. menafsirkan atau menggunakan manual tertulis dan sumber informasi lain seperti diagram atau grafik;
8. beradaptasi dengan ide-ide dan sistem baru

Dalam melakukan wawancara analisis belajar pekerjaan, informasi pewawancara memperoleh pada tujuan utama dan kegiatan utama pekerjaan dan kemudian, dengan menggunakan kartu pertanyaan untuk masing-masing sembilan keterampilan belajar, menganalisa setiap kegiatan secara lebih mendalam, merekam tanggapan dan memperoleh banyak contoh mungkin di bawah setiap judul.

KETERAMPILAN ANALISIS

analisis keterampilan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standar yang dapat diterima kinerja. Hal ini terutama digunakan untuk teknis, kerajinan, pekerjaan manual dan kantor untuk memberikan dasar untuk merancang pembelajaran dan pelatihan program. Keterampilan analisis dimulai dari analisis pekerjaan yang luas tetapi masuk ke rincian dari pemegang pekerjaan tidak hanya apa yang harus dilakukan, tetapi juga kemampuan dan keterampilan tertentu yang mereka butuhkan untuk melakukannya.

Bagian II

Sumber daya manusia
proses manajemen

proses manajemen sumber da a manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM str tegis), kebij kan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga menc kup proses-proses lain ang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, m n jemen penget hu n dan peran dan analisis kompetensi.

7

HRM strategis

Sebuah ciri khas pent ng dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa hal itu strategis. Karakteristik ini diungkapkan o eh konsep HRM strategis - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM ang memungk nkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan HRM strategis per u untuk menghargai konsep strategi atas mana hal itu didasarkan, dan ini dianggap dalam b gi n pert ma dari bab ini. Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategis diikuti oleh eksposisi dari tuju n d n pendek tan.

KONSEP STRATEGI

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan. '

Strategi menentukan arah di mana organisasi akan dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (*strategic intent)* dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (*sumber daya berbasis strategi).* Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian *keunggulan kompetitif.* Pembangunan yang efektif dan pelaksanaan strategi tergantung pada *kemampuan strategis* dari

organisasi ' manajer s. Seperti yang diungkapkan dalam Standar Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi dicapai untuk masa depan, perkembangan longerterm meramalkan, dengan pilihan membayangkan (dan konsekuensi yang mungkin mereka), untuk memilih program suara tindakan, untuk naik di atas hari - untuk - hari detail, untuk menantang *status quo.* Strategi dinyatakan dalam *tujuan strategis* dan dikembangkan dan diimplementasikan di

rencana strategis melalui proses *manajemen strategis.* Strategi adalah tentang pelaksanaan, yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanaan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai *fit strategis.* Ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. cocok dengan organisasi ' s kemampuan dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia di lingkungan eksternal;
2. pencocokan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber da a manusia, dengan strategi bisnis; dan
3. memastikan bahwa aspek-aspek y ng be beda d i be padu daerah strategi dan saling mendukung.

Konsep strategi bukanlah satu langsung. Ada b ny k teori yang berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg *et al (* 1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

- *Sebuah rencana,* atau sesuatu yang setara - arah, panduan, suatu tindakan.
- *Sebuah pola,* aitu, konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
- *Sebu h perspektif,* sebu h organisasi ' s cara mendasar dalam melakukan sesuatu.
- *Sebu h t ktik,* spesifik ' manuver ' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan rasa arah. Hal ini sering digambarkan sebagai logis, langkah - oleh - langkah urusan, hasil yang merupakan pernyataan tertulis f rmal yang memberikan panduan definitif untuk organisasi ' s panjang - niat jangka. Banyak orang masih percaya bahwa hal ini terjadi, tetapi itu adalah keliru realitas. Dalam prakteknya perumusan strategi tidak pernah sebagai rasional dan linear proses karena beberapa penulis menggambarkannya atau karena beberapa manajer mencoba untuk membuatnya.

Mintzberg (1987) percaya bahwa perumusan strategi tidak selalu rasional dan berkesinambungan. Dalam teori, katanya, strategi adalah suatu proses yang sistematis: pertama kita pikirkan, maka kita bertindak; kita merumuskan maka kita menerapkan. Tapi kita juga ' bertindak untuk berpikir ' . Dalam prakteknya, ' strategi menyadari dapat muncul dalam menanggapi situasi yang berkembang ' dan perencana strategis sering ' organizer pola, seorang pelajar jika Anda suka, yang mengelola sebuah proses di mana strategi dan visi dapat muncul serta menjadi sengaja

dipahami ' . Dia telah menekankan konsep ' strategi muncul ' , dan aspek kunci dari proses ini adalah produksi sesuatu yang baru untuk organisasi bahkan jika tidak dikembangkan sebagai logis sebagai perencana perusahaan tradisional diyakini sesuai.

Tyson (1997) menegaskan bahwa:

- **Strategi selalu muncul dan fleksibel - selalu ' tentang menjadi ' , tidak pernah ada pada saat ini;**
- **Strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga dilengkapi tentang leh tindakan dan reaksi;**
- **Strategi adalah deskripsi dari tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan terhadap perubahan;**
- **proses manajemen itu sendiri kondisi st ategi ang muncul**

STRATEGIS HRM DEFINISI

Strategis HRM adalah se uah pendek t n untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk ke jakan, p og am dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengem angan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategis berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah bahwa gagasan kunci dari strategi, yaitu, strategis niat, strategi berbasis sumber da a, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan cocok strategis.

HRM strategis dan strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah di daerah tertentu dari manajemen orang.

Makna HRM strategis

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategis memiliki empat makna:

1. penggunaan perencanaan;
2. pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personil didasarkan pada kebijakan
   ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja dan sering didukung oleh ' filosofi ' ;

3. kegiatan pencocokan HRM dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis eksplisit;
4. melihat orang-orang dari organisasi sebagai ' sumber daya strategis ' untuk pencapaian ' keunggulan kompetitif ' .

Purcell (2001) menarik perhatian pada implikasi untuk HRM strategis k nsep strategi sebagai muncul daripada proses yang disengaja:

> strategi besar dalam HRM yang paling mungkin untuk datang, *ex cathedra,* dari papan sebagai sepenuhnya terbentuk, strategi yang ditulis atau kertas perencanaan. Strategi jauh lebih intuitif dan se ing han a ' terlihat ' setelah acara, dilihat sebagai ' pola yang muncul dari tindakan ' . Hal ini terutama terjadi ketika sebagian da i strategi, seperti dalam HRM, adalah melakukan dengan strategi pelaksanaan dan kinerja intern l, tid k sec eksklusif hubungannya dengan ploys pasar eksternal.

HRM strategis sebagai proses yang te integ si

Strategis HRM pada dasarnya ada ah se uah proses terpadu yang bertujuan untuk mencapai ' strategis cocok ' . Pendekatan HRM strateg s menghas kan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan idealnya merupakan bag an ntegral dari strategi itu, kontribusi untuk proses perencanaan bisnis seperti yang terjadi. Walker (1992) mendefinisikan HRM strategis sebagai ' sarana menyelaraskan pengelolaan sumber daya manusia deng n isi str tegis bisnis ' . Integrasi vertikal diperlukan untuk memberikan keselarasan antara bisnis dan strategi sumber d ya m nusia sehingga mendukung yang terakhir prestasi mantan dan, memang, membantu untuk
men efinisik nnya. Str tegis HRM juga tentang integrasi horizontal, yang bertujuan untuk memastikan bahwa unsur-unsur y ng berbeda dari strategi HR cocok bersama-sama dan saling mendukung.

TUJUAN STRATEGIS HRM

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan baik-termotivasi dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang

berkelanjutan. Alasan adalah keuntungan memiliki dasar yang disepakati dan dipahami untuk mengembangkan pendekatan untuk manajemen orang dalam jangka panjang dengan memberikan rasa

arah dalam lingkungan yang sering bergejolak. Sebagai Dyer dan Holder (1998) komentar, HRM strategis harus menyediakan ' menyatukan kerangka yang sekaligus luas, kontingensi berdasarkan dan integratif ' .

Ketika memeriksa tujuan HRM strategis perlu mempertimbangkan kebutuhan untuk strategi SDM untuk memperhitungkan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi, karyawan pada umumnya serta pemilik dan manajemen. Dalam Storey ' (1989) istilah s, ' HRM strategis lembut ' akan ene patkan penekanan lebih besar pada aspek hubungan manusia manajemen orang, menekankan pembangunan berkelanjutan, ko unikasi, keterlibatan, keamanan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kerja - kehidupan keseimbangan. Perti bangan etis akan menjadi penting.

' Sulit HRM strategis ' di sisi lain akan menekankan hasil yang akan diper leh dengan berinvestasi pada sumber daya manusia demi kepentingan bisnis. Ini juga merupakan filosofi manajemen m dal manusia. Strategis HRM harus berusaha untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara elemen keras dan lunak Semua organisasi ada untuk mencapai tujuan dan mereka harus memastikan bahwa mereka memiliki sumber da a ang diperlukan untuk melakukannya, dan bahwa mereka menggunakannya secara efektif. Tapi me eka juga ha us memperhitungkan pertimbangan manusia yang terkandung dalam konsep HRM strategis lembut. Dalam kata-kata Quinn Mills (1983) mereka harus merencanakan dengan orang-orang dalam pikiran, deng n mempe timb ngk n kebutuhan dan aspirasi dari semua anggota organisasi.

Masalahnya adalah bahwa pertimbang n ke s d l m b ny k bisnis akan datang pertama, meninggalkan orang-orang yang lembut beberapa cara belakang.

PENDEKATAN STRATEGIS HRM

Strategis HRM meng dopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan, seperti yang dijelaskan di baw h ini. D l m ker ngka ini ada tiga pendekatan yang memungkinkan, yaitu, manajemen kinerja tinggi (high-performance kerja), manajemen tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi.

HRM strategis berbasis sumber daya

Sebuah sumber daya - berdasarkan pendekatan HRM strategis berfokus pada memenuhi persyaratan modal manusia organisasi. Gagasan sumber daya - berdasarkan HRM strategis didasarkan pada ide-ide Penrose (1959), yang menulis bahwa perusahaan adalah ' organisasi administrasi dan koleksi sumber daya produktif ' . Ini dikembangkan oleh Hamel dan Prahalad (1989), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan dapat memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia yang memungkinkannya untuk belajar lebih cepat dan menerapkan pembelajaran yang lebih efektif daripada para pesaingnya. Barney (1991)

menyatakan bahwa berkelanjutan keunggulan kompetitif berasal dari akuisisi dan efektif penggunaan bundel sumber daya khas yang pesaing tidak dapat meniru. sebagai Purcell *et al (* 2003) menunjukkan, nilai-nilai

dan kebijakan SDM suatu organisasi merupakan suatu sumber daya non-imitable penting. Hal ini dicapai dengan memastikan bahwa:

- perusahaan memiliki orang kualitas yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya;
- modal intelektual unik yang dimiliki oleh bisnis dikembangkan dan dipelihara;
- pembelajaran organisasi adalah terpacu;
- Organisasi - nilai-nilai tertentu dan yang ada budaya yang ' mengikat bersa a-sa a rganisasi (dan) memberikan fokus ' .

Tujuan dari sumber daya - pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya - mencapai fit strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari pen ebaran efektif sumber. Sejalan dengan teori modal manusia, sumber daya - teori berdasarkan menekankan bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka untuk perusahaan. Sumber daya - strategi berbasis, sepe ti Ba ney (1991) menunjukkan, dapat mengembangkan kemampuan strategis dan menghasilkan apa yang Box ll d n Pu cell (2003) sebut sebagai ' keunggulan sumber daya manusia ' .

Tinggi - kinerja pendekatan m n jemen

Tinggi - kinerja kerja me atkan pengem angan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada k nerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dicapai dengan ' meningkatkan keterampilan dan menarik antusiasme karyawan ' (Stevens, 1998). Menurut Stevens, titik awal adalah kepemimpinan, visi dan benchmarking untuk menciptakan rasa momentum d n r h. Kemajuan harus diukur terus-menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama, sistem pen ukung d n budaya adalah:

- esentralisasi, evolusi keputusan - Membuat dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan - sehingga terus-menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran untuk pelanggan;
- pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri - manajemen dan tim kemampuan - untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi;
- kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitmen untuk arah yang diambil oleh organisasi;
- perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi - ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen - hubungan berdasarkan baik di dalam maupun di luar organisasi.

praktek manajemen kinerja tinggi termasuk rekrutmen dan seleksi prosedur yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang luas dan relevan, sistem upah insentif dan proses manajemen kinerja.

Strategi ini dapat dinyatakan sebagai drive untuk mengembangkan budaya kinerja dalam sebuah organisasi. Pada kotak di bawah ini adalah contoh dari strategi kinerja tinggi dirumuskan oleh Corporation of London.

Kebutuhan bisnis yang mendasar strategi harus bertemu adalah untuk menge bangkan dan e pertahankan budaya kinerja tinggi. Karakteristik budaya tersebut adalah:

- **garis yang jelas terlihat ada antara tujuan strategis dari otoritas dan orang-orang dari departemen dan staf di semua tingkatan;**
- **mendefinisikan manajemen apa yang dipe lukan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan kinerja monitor untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;**
- **kepemimpinan dari atas, yang menimbulk n key kinan bersama akan pentingnya perbaikan terus menerus;**
- **fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;**
- **proses manajemen k nerja seja an dengan otoritas ' s tujuan untuk memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang telah disepakati;**
- **kapasitas orang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk peningkatan kinerja dukung n;**
- **or ng diberi kesempatan untuk memanfaatkan penuh keterampilan dan kemampuan mereka;**
- **or ng ih rg i d n dihargai sesuai dengan kontribusi mereka.**

M del manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). manajemen-komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai:

> **Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.**

Pendekatan untuk menciptakan sebuah organisasi yang tinggi-komitmen seperti yang didefinisikan oleh Beer *et al*

(1984) dan Walton (1985b) adalah:

- pengembangan tangga karir dan penekanan pada kemampuan dilatihnya dan komitmen sebagai karakteristik sangat dihargai karyawan di semua tingkatan dalam organisasi;
- tingkat fleksibilitas yang tinggi fungsional dengan ditinggalkannya deskripsi pekerjaan berpotensi kaku;

- pengurangan hierarki dan akhir dari perbedaan status;
- ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi (tim pengarahan), kerja penataan (tim kerja) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

Kayu dan Albanese (1995) ditambahkan ke daftar ini:

- desain pekerjaan sebagai manajemen sesuatu secara sadar tidak dalam rangka untuk memberikan pekerjaan yang memiliki tingkat yang cukup kepuasan intrinsik;
- kebijakan tidak ada wajib PHK atau redudansi dan jaminan pekerjaan permanen, dengan kemungkinan penggunaan pekerja sementa a untuk fluktuasi bantal di permintaan tenaga kerja;

- bentuk-bentuk baru dari sistem penil i n d n pemb y n d n, lebih khusus, membayar jasa dan pembagian keuntungan;

- keterlibatan karyawan yang tinggi d l m pengelol an

kualitas. Pendekatan untuk mencapai kom tmen dijelaskan

pada Bab 19.

manajemen keter ibatan tinggi

Pendek t n ini melib tk n memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihorm ti d n y ng memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunik si n keterlib tan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer an anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang

rganisasi ' s misi, nilai-nilai dan tujuan. Ini menetapkan saling pengertian tentang apa *aku s* yang akan dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikan bahwa itu *akan* dicapai. Praktek kerja keterlibatan tinggi berikut telah diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie (1999):

- ' On - baris ' tim kerja;
- ' Off - baris ' kegiatan keterlibatan karyawan dan masalah - kelompok pemecahan;

- **rotasi pekerjaan;**
- **program usulan;**
- **desentralisasi upaya kualitas.**

PELAKSANA STRATEGIS HRM

Pelaksanaan HRM strategis dilakukan dalam kerangka pendekatan yang dijelaskan di atas. Imperatif memayungi akan untuk mencapai keunggulan sumber daya manusia. Pendekatan-kinerja ahigh akan menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, dan kedua tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi akan memberikan kontribusi pada penge bangan berko it en dan terlibat tenaga kerja. Strategis HRM melibatkan perumusan dan pelaksanaan strategi khusus di setiap area HRM seperti yang dijelaskan dalam dua bab berikutnya.

8

strategi HR

HRM mengarah strateg s untuk perumusan strategi HR. Dalam bab ini:

- **strategi HR didef n s kan;**
- **tujuan strategi HR diperiksa;**
- **perbed n dibu t ntara HRM dan HR strategi strategis;**
- **jenis str tegi HR dijelaskan dengan contoh-contoh;**
- **kriteria untuk str tegi SDM yang efektif diberikan.**

HR STRATEGI DEFINISI

Strategi HR menetapkan apa organisasi bermaksud untuk melakukan tentang aspek-aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan praktek. Mereka akan diintegrasikan dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi HR dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995) sebagai ' bundel konsisten secara internal dari praktek-praktek sumber daya manusia ' , dan dalam kata-kata Boxall (1996), mereka menyediakan ' kerangka tujuan penting dan berarti ' . Richardson dan Thompson (1999) menyatakan bahwa:

> **Sebuah strategi, apakah itu sebuah strategi SDM atau jenis lain dari strategi manajemen harus memiliki dua elemen kunci: harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal strategi yang seharusnya untuk mencapai), dan harus ada rencana aksi (yaitu sarana dimana diusulkan bahwa tujuan akan dipenuhi.**

TUJUAN

Tujuan dari strategi HR adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi program-program HRM. Mereka menyediakan sarana berkomunikasi dengan semua pihak niat organisasi tentang bagaimana sumber daya

manusia akan dikelola. Mereka memberikan dasar bagi rencana strategis dan e ungkinkan organisasi untuk mengukur kemajuan dan mengevaluasi hasil terhadap tujuan. Strategi HR e berikan visi untuk asa depan

tetapi mereka juga kendaraan yang menentukan tindakan yang diperlukan dan bagai ana visi harus direalisasikan. Sebagai Gratton (2000) berkomentar: " Tidak ada strategi besar, hanya eksekusi besar. '

Perbedaan antara STRATEGIS HRM DAN HR STRATEGI

HRM strategis seperti yang dijelaskan d l m b b te khir adalah proses yang menghasilkan perumusan strategi HR. Istilah ' HRM strategis ' dan ' st tegi HR ' se ing digunakan secara bergantian, namun perbedaan dapat dibuat antara mereka.

Strategis HRM dapat d anggap se agai pendekatan umum didukung oleh filsafat kepada manajemen strategis sumber daya manus a sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi o eh organ sasi untuk mengelola sumber daya manusia dan menentukan daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. strategi HR akan fokus pada niat organisasi pada pa y ng perlu dil kukan dan apa yang perlu diubah.

JENIS STRATEGI HR

Karena semua organisasi yang berbeda, semua strategi HR berbeda. Penelitian strategi SDM yang dilakukan oleh Armstrong dan Long (1994) dan Armstrong dan Baron (2002) mengungkapkan banyak variasi. Beberapa strategi hanya deklarasi yang sangat umum dari niat; orang lain masuk ke lebih detail. Tapi dua tipe dasar dari strategi SDM dapat diidentifikasi: 1) strategi menyeluruh; dan 2) strategi khusus yang berkaitan dengan aspek yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia.

Memayungi strategi HR

Memayungi strategi menggambarkan niat umum organisasi tentang bagaimana orang harus dikelola dan dikembangkan, langkah-langkah apa yang harus diambil untuk memastikan bahwa

organisasi dapat menarik dan mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan, dan memastikan sejauh mungkin bahwa karyawan berkomitmen, termotivasi dan terlibat. Mereka kemungkinan akan dinyatakan sebagai luas - pernyataan sikat dari tujuan dan tujuan yang mengatur adegan untuk strategi khusus lagi. Mereka prihatin dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan - mencapai keunggulan sumber daya manusia dengan, sebagai Boxall dan Purcell (2003) menjelaskan, mempekerjakan ' orang yang lebih baik dalam organisasi dengan proses yang lebih baik ' , mengembangkan sistem kerja berkinerja tinggi dan umumnya menciptakan tempat yang tepat untuk pekerjaan. Berikut ini adalah beberapa contoh memayungi pernyataan strategi HR.

Aegon

' *Manusia Sumber Daya Terpadu Pendekatan* bertujuan untuk memastikan bahwa dari sudut mana pun staf sekarang melihat unsur-unsur manajemen gaji, kinerja, pengembangan karir dan reward, mereka konsisten dan terkait. '

B & Q

' Meningkatkan komitmen karyawan d n meminim lk n hil ngnya B & Q ' s orang terbaik. Posisi B & Q sebagai salah satu pengusaha terbaik di Inggris. '

telur

' Faktor utama ang mempengaruhi strategi SDM adalah kebutuhan untuk menarik, mempertahankan dan mempertahankan orang yang tepat untuk men ampaikan hal itu. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan sebuah sistem yang dilengkapi bisnis, yang mencermink n c ra kita ingin memperlakukan pelanggan kami - merawat orang-orang kami yang sama. Apa yang akan kita lakukan untuk pel ngg n k mi k mi juga akan lakukan untuk orang-orang kami. Kami ingin membuat dampak pada budaya - cara orang melakuk n bisnis. ' (*Direktur HR)*

Glax SmithKline

" Kami ingin GSK menjadi tempat di mana orang-orang terbaik melakukan pekerjaan terbaik mereka. '

Sebuah perusahaan asuransi

' Tanpa orang-orang dalam bisnis ini kita don ' t punya apa-apa untuk menyampaikan. Kita didorong untuk mendapatkan masalah orang yang tepat agar dapat memberikan strategi. Untuk sebagian besar itu ' s orang-orang yang membuat dan melaksanakan strategi atas nama organisasi. Kami menempatkan orang-orang sangat banyak di depan proses pemikiran strategis kami. Jika kita memiliki orang yang tepat, pelatihan yang tepat, kualifikasi yang tepat dan hak semacam budaya maka kita dapat memberikan strategi kami. Kita tidak bisa melakukannya sebaliknya. ' (*Ketua Pelaksana)*

Lands ' End

' Berdasarkan prinsip bahwa staf yang menikmati diri mereka sendiri, sedang didukung dan dikembangkan, dan yang merasa terpenuhi dan dihormati di tempat kerja, akan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. '

Pilkington Optronics

' Strategi bisnis mendefinisikan apa yang harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan dan strategi SDM harus elengkapi itu, mengingat bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan bagi perusahaan adalah kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Strategi SDM harus sejalan dengan apa yang terbaik dalam industri. '

Sebuah utilitas publik

' Satu-satunya strategi SDM Anda benar-ben r membutuhk n d l h ekspresi nyata dari nilai-nilai dan pelaksanaan nilai-nilai ... kecuali Anda mendapatkan nilai sumber daya m nusia y ng tep t Anda bisa melupakan semua sisanya ' . (*Direktur pengatur)*

Sebuah perusahaan manufaktur

' Strategi HR adalah untuk merangsang peru ahan pada front yang luas akhirnya bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif me a ui upa a orang-orang kami. Dalam sebuah industri pengikut cepat, mereka yang belajar tercepat akan menjadi pemenang. ' (*Direktur HR)*

Sekelompok toko ritel

' Tant ng n terbes r d l h untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (kami) dan untuk itu kita perlu menjaga dan terus menarik orang kaliber sangat tinggi. Pembeda utama pada apa pun setiap perusahaan melakukan dasarnya

rang- rang, an saya berpikir bahwa orang cenderung lupa bahwa mereka adalah yang paling aset penting. Uang mudah untuk mendapatkan, orang baik tidak. Semua yang kita lakukan dalam hal pelatihan dan perencanaan tenaga kerja secara langsung terkait dengan peningkatan bisnis. ' (*Direktur pengatur)*

strategi HR yang spesifik

strategi HR spesifik mengatur apa organisasi bermaksud untuk melakukan di berbagai bidang seperti:

- ***Menejemen kemampuan* - bagaimana organisasi bermaksud untuk ' memenangkan perang untuk bakat ' .**

- ***Perbaikan terus-menerus*** **- menyediakan untuk fokus dan terus menerus inovasi inkremental berkelanjutan**

  selama periode waktu.

- *manajemen pengetahuan* - menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.
- *resourcing* - menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
- *Belajar dan mengembangkan* - menyediakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk belajar dan berkembang.
- *Penghargaan* - mendefinisikan apa yang organisasi ingin lakukan dalam jangka panjang untuk engembangkan dan menerapkan kebijakan reward, praktek dan proses yang akan memajukan pencapaian tujuan bisnis dan memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.
- *hubungan karyawan* - mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara di mana organisasi mengelola hubungan dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

Berikut ini adalah beberapa contoh strategi HR te tentu

The Children ' s Masyarakat

- Menerapkan strategi imbalan d i M sy k t untuk mendukung rencana perusahaan dan mengamankan perekrutan, retensi dan motivasi st f untuk meny mpaikan tujuan usahanya.
- Mengelola pengem angan s stem info masi sumber daya manusia untuk peningkatan produktivitas aman dalam proses adm n strasi.
- Memperkena kan per a kan proses manajemen kinerja untuk manajer dan staf dari Masyarakat.
- Mel ks n k n pel tihan dan pengembangan yang mendukung tujuan bisnis dari Masyarakat dan meningk tk n ku litas kerja dengan anak-anak dan orang muda.

Diageo

A a tiga helai luas dengan ' Organisasi dan People Strategy ' :

1. *Reward dan pengakuan:* menggunakan program pengakuan dan penghargaan untuk merangsang tim yang luar biasa dan kontribusi kinerja individu.
2. *Menejemen kemampuan:* mendorong daya tarik, retensi dan pertumbuhan profesional dari kolam yang dalam beragam, karyawan berbakat.
3. *efektivitas organisasi:* memastikan bahwa bisnis menyesuaikan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dan memberikan tujuan kinerja.

Ini memberikan arahan kepada perusahaan ' s bakat, efektivitas operasional dan kinerja dan penghargaan agenda. Perusahaan ' pemikiran yang mendasari adalah bahwa strategi orang bukan untuk fungsi sumber daya manusia untuk sendiri tetapi merupakan tanggung jawab seluruh organisasi, maka judul ' Organisasi dan Strategi People ' .

Sebuah lembaga pemerintah

Komponen kunci dari strategi SDM adalah:

- **Investasi pada orang - meningkatkan tingkat modal intelektual.**
- **Manajemen kinerja - mengintegrasikan nilai-nilai yang terkandung dalam strategi SDM dalam proses manajemen kinerja dan memastikan bahwa ulasan berkonsentrasi pada seberapa baik orang yang melakukan nilai-nilai tersebut.**
- **Desain pekerjaan - komponen kunci berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dirancang dan bagai ana ereka berhubungan dengan seluruh bisnis.**
- **Pahala Sistem - dalam mengembangkan imbalan strategi, dengan mempertimbangkan bahwa ini adalah bisnis yang sangat sulit didorong.**

strategi HR untuk lembaga pendidikan tinggi (Pendidikan Tinggi Dewan Pendanaan)

1. Alamat perekrutan dan retensi kesulit n deng n c yang ditargetkan dan hemat biaya.

2. Bertemu pengembangan staf khusus dan pel tih n tuju n y ng tidak hanya membekali staf untuk memenuhi kebutuhan mereka saat ini, tetapi juga mempe s apkan me eka untuk perubahan masa depan, seperti menggunakan teknologi baru untuk belajar dan mengajar. Hal ni termasuk pengembangan manajemen.

3. Mengembangkan target kesempatan yang sama dengan program untuk menerapkan praktek yang baik di seluruh lemb ga. H l ini termasuk memastikan upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya, menggunakan lemb ga - sistem m cam evaluasi pekerjaan. Ini bisa melibatkan lembaga bekerja secara kolektif - regional atau n sion l.

4. C rry out ul s n rutin kebutuhan staf, yang mencerminkan perubahan dalam permintaan pasar dan tekn logi. Review akan mempertimbangkan angka keseluruhan dan keseimbangan berbagai kategori staf.

5. ulasan Melakukan kinerja tahunan dari semua staf, berdasarkan kriteria yang terbuka dan obyektif, dengan imbalan terhubung ke kinerja individu termasuk, bila sesuai, kontribusi mereka terhadap tim.

6. Mengambil tindakan untuk mengatasi kinerja yang buruk.

Sebuah otoritas lokal

Fokusnya adalah pada organisasi keunggulan. Strategi ini dipecah menjadi delapan bagian: hubungan karyawan, rekrutmen dan retensi, pelatihan, manajemen kinerja, gaji dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, manajemen tidak adanya dan kesempatan yang sama.

KRITERIA AN EFEKTIF HR STRATEGI

Strategi SDM yang efektif adalah salah satu yang bekerja dalam arti bahwa itu mencapai menetapkan apa untuk mencapai. Secara khusus, itu:

- **akan memenuhi kebutuhan bisnis;**
- **didirikan pada analisis rinci dan studi, berpikir bukan hanya angan;**
- **dapat berubah menjadi program ditindaklanjuti yang mengantisipasi kebutuhan i ple entasi dan masalah;**
- **koheren dan terpadu, yang terdiri dari komponen yang sesuai dengan dan mendukung satu sama lain;**

- **memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan kar awan umumn a serta orang-orang dari organisasi dan pemangku**

  kepentingan lainnya. Sebagai Boxall dan Pu cell (2003) menekankan: ' perencanaan SDM harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pemangku kepentingan kunci ang terlibat dalam manajemen orang di perusahaan. '

Berikut adalah komentar dari kepala eksekutif (Pe body Trust) tentang apa yang membuat strategi HR yang baik:

> **Sebuah strategi yang ba k ada ah sa ah satu yang enar-benar membuat orang merasa dihargai. Hal itu membuat mereka memiliki pengetahuan tentang organ sasi dan mem uat mereka merasa jelas tentang di mana mereka duduk sebagai kelompok, atau tim, atau individu. Ini harus menunjukkan kepada mereka bagaimana apa yang mereka lakukan bersama-sama atau secara individual cocok dengan strategi itu. Yang penting, itu harus menunjukkan bagaimana orang-orang akan dihargai atas kontribusi mereka dan bagaimana mereka mungkin dikemb ngk n d n tumbuh dalam organisasi.**

9

Mengembangkan dan menerapkan strategi SDM

Ada yang pernah - risiko had r bahwa konsep HRM strategis dapat menjadi agak samar-samar - baik untuk memiliki tapi sulit untuk mewujudkan. Baha a menciptakan kesenjangan retorika / realitas akut. Luas dan pernyataan sering hambar strategic intent d p t deng n mud h diproduksi secara. Apa yang jauh lebih sulit adalah untuk mengubahnya menjadi rencana yang realistis y ng kemudi n diimplementasikan secara efektif. Strategis HRM adalah tentang mendapatkan sesuatu daripada berpikir tent ng mereka. H l ini menyebabkan perumusan strategi SDM yang pertama mendefinisikan apa organisasi bermaksud untuk lakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan an i daerah-daerah tertentu proses HR dan praktek, dan kedua menetapkan bagaimana mereka akan dilaksanakan.

Sulit meskipun mungkin, pendekatan strategis yang diinginkan untuk memberikan rasa arah dan tujuan dan sebagai dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktek SDM yang relevan dan koheren.

Bab ini dimulai dengan memberikan pertimbangan umum untuk proses pembangunan, menetapkan berbagai dalil dan menggambarkan tingkat pengambilan keputusan strategis. Referensi juga dibuat untuk keberadaan pilihan strategis dan pilihan. Ini memberikan latar belakang terhadap yang pendekatan untuk merumuskan dan menerapkan strategi SDM dijelaskan.

Proposisi tentang PEMBANGUNAN PROSES

Proposisi berikut tentang perumusan strategi SDM telah disusun oleh Boxall (1993) dari literatur:

- **proses pembentukan strategi yang kompleks, dan model berlebihan rasi nalistik yang enganjurkan hubungan formalistik antara perencanaan strategis dan perencanaan SDM tidak sangat ber anfaat bagi pemahaman kita tentang hal itu;**
- **strategi bisnis mungkin pengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya salah satu dari beberapa faktor;**
- **implisit (jika tidak eksplisit) dalam campuran faktor ang mempengaruhi bentuk strategi HR adalah seperangkat kompromi sejarah dan trade-off dari para pemangku kepentingan**

Hal ini juga diperlukan untuk menek nk n b hwa kohe en dan strategi SDM yang terintegrasi hanya mungkin untuk dikembangkan jika tim top mem h mi d n be tind k atas keharusan strategis yang terkait dengan ketenagakerjaan, pengembangan dan motiv si d ri or ng. Hal ini akan dicapai lebih efektif jika ada seorang direktur SDM yang memainkan pe an aktif dan dihormati sebagai mitra bisnis. Pertimbangan selanjutnya adalah bahwa pelaksanaan yang efekt f da i st ategi SDM tergantung pada keterlibatan, komitmen dan kerjasama dari manajer ni dan staf umumnya. Akhirnya, ada terlalu sering kesenjangan yang besar antara retorika HRM strategis dan rea tas dampaknya, sebagai Gratton *et al*

(1999) menek nk n. ni t b ik dapat juga dengan mudah ditumbangkan oleh realitas keras kehidupan organisasi. Sebag i contoh, tuju n str tegis seperti meningkatkan komitmen dengan memberikan lebih banyak pelatihan keam n n n men w rk n untuk peningkatan kerja mungkin harus ditinggalkan atau setidaknya dimodifikasi karena jangka pen ek tuntut n y ng dibuat pada bisnis untuk meningkatkan nilai pemegang saham.

Pr ses pembangunan seperti yang dijelaskan di bawah ini berlangsung pada tingkat yang berbeda dan melibatkan menganalisis pilihan dan membuat pilihan. Sebuah metodologi diperlukan untuk proses yang dapat dilakukan dengan cara tinjauan strategis. metodologi dapat diterapkan dalam tiga cara yang berbeda. Salah satu tujuan yang paling penting dalam program pembangunan akan menyelaraskan strategi HR dengan budaya organisasi dan strategi bisnis dengan mencapai integrasi vertikal atau fit.

TINGKAT STRATEGIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Idealnya, perumusan strategi SDM dipahami sebagai suatu proses, yang berkaitan erat dengan perumusan strategi bisnis. strategi SDM dapat mempengaruhi serta

dipengaruhi oleh strategi bisnis. Pada kenyataannya, bagaimanapun, strategi SDM lebih mungkin mengalir dari strategi bisnis, yang akan didominasi oleh produk / pasar dan pertimbangan keuangan. Namun masih ada ruang untuk HR untuk membuat, bahkan kontribusi penting berguna pada tahap ketika strategi bisnis yang dikandung, misalnya dengan berfokus pada isu-isu sumber daya. Kontribusi ini mungkin lebih signifikan jika perumusan strategi adalah muncul atau evolusi proses - HR isu-isu strategis kemudian akan diselesaikan begitu muncul selama merumuskan dan melaksanakan strategi perusahaan.

Adistinction dibuat oleh Purcell (1989) antara:

- *' Hulu ' pertama - keputusan order,* yang prihatin dengan arah jangka panjang dari perusahaan atau ruang lingkup kegiatannya;
- *' Hilir ' kedua - keputusan order,* yang p ihatin dengan p osedur operasi internal dan bagaimana perusahaan diorganisasikan untuk mencapai tujuan;
- *' Hilir ' ketiga - keputusan order,* y ng p ih tin dengan pilihan pada struktur sumber daya manusia dan pendekatan dan strategis dal m ti b hwa me eka menetapkan parameter dasar manajemen hubungan karyawan di pe us h n.

Hal memang bisa dikatakan ahwa st ategi HR, seperti strategi fungsional lainnya seperti pengembangan produk, manufaktur dan pengena an teknologi baru, akan dikembangkan dalam konteks strategi bisnis secara keseluruhan, tetapi ke utuhan ini tidak berarti bahwa strategi HR datang ketiga dalam mematuk order. Pengamatan ang d akukan oleh Armstrong dan Long (1994) selama penelitian ke dalam strategi perumusan proses 10 organisasi besar Inggris menyarankan bahwa hanya ada dua tingkat perumusan strategi: 1) str tegi perusahaan yang berkaitan dengan visi dan misi organisasi tetapi sering dinyatakan dalam h l pem s r n dan tujuan keuangan; 2) strategi khusus dalam strategi perusahaan mengenai pengemb ng n produk-pasar, akuisisi dan divestasi, sumber daya manusia, keuangan, teknologi baru, organisasi, an aspek keseluruhan seperti manajemen kualitas, fleksibilitas, produktivitas, inovasi dan pengurangan biaya.

STRATEGIS PILIHAN DAN PILIHAN

Proses pengembangan strategi HR melibatkan menghasilkan pilihan HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. Telah dicatat oleh Cappelli (1999) bahwa: ' Pilihan praktek bahwa mengejar majikan adalah sangat bergantung pada sejumlah faktor di

tingkat organisasi, termasuk bisnis dan produksi strategi mereka sendiri, dukungan dari kebijakan SDM, dan co - operative hubungan kerja. ' The

proses pengembangan strategi SDM melibatkan adopsi pendekatan kontingen dalam menghasilkan pilihan HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. Ada jarang jika pernah salah satu cara yang tepat ke depan.

Pilihan harus berhubungan dengan tetapi juga mengantisipasi kebutuhan kritis bisnis. Mereka harus didasarkan pada analisis rinci dan studi, bukan hanya angan-angan, dan harus menggabungkan penilaian berpengalaman dan kolektif manajemen puncak tentang persyaratan organisasi se entara juga

memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan karyawan umumnya. Strategi yang uncul harus mengantisipasi masalah implementasi yang mungkin timbul jika manajer lini tidak berko it en untuk strategi dan / atau tidak memiliki keterampilan dan waktu untuk memainkan peran mereka, dan strategi harus mampu berubah menjadi program ditindaklanjuti.

PENDEKATAN PENGEMBANGAN UNTUK HR STRATEGI

Titik awal dari pengembangan st ategi SDM d l h kesela asan strategi HR dengan strategi bisnis dan budaya organisasi - pencapaian integ si ve tik l. Ini menyediakan kerangka kerja yang diperlukan untuk

tiga pendekatan untuk pengem ang n st tegi SDM y ng telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai ' universal ' , yang ' kont ngensi ' dan ' configurational ' . Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan kemba dua pendekatan pertama sebagai praktek terbaik dan paling cocok, dan mempertahankan kata ' conf gurat onal ' , yang berarti penggunaan ' bundel ' , sebagai pendekatan ketiga.

Strategi Menyel r sk n SDM

Persyaratan men asar dalam mengembangkan strategi SDM adalah bahwa hal itu harus selaras dengan strategi bisnis (integrasi vertikal) dan harus sesuai dengan budaya organisasi. Segala sesuatu yang lain mengalir dari pr ses ini sejajar.

Integrasi dengan strategi bisnis

Masalah-masalah bisnis utama yang dapat berdampak pada strategi HR meliputi:

- niat mengenai pertumbuhan atau pengurangan, akuisisi, merger, divestasi, diversifikasi, produk / pengembangan pasar;

- **proposal pada peningkatan keunggulan kompetitif melalui inovasi yang mengarah ke diferensiasi produk / layanan, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas / layanan pelanggan, pengurangan biaya (perampingan);**

- yang merasa perlu untuk mengembangkan budaya yang lebih positif, berorientasi kinerja dan setiap imperatif manajemen budaya lain yang terkait dengan perubahan dalam filosofi organisasi di berbagai bidang seperti mendapatkan komitmen, kebersamaan, komunikasi, keterlibatan, devolusi dan kerja tim.

strategi bisnis dapat dipengaruhi oleh faktor SDM, meskipun tidak berlebihan begitu. strategi HR prihatin dengan membuat strategi bisnis kerja. Namun strategi bisnis harus memperhitungkan peluang HR kunci akun dan kendala. Wright dan Snell (1998) menunjukkan bahwa mencari fit membutuhkan pengetahuan keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, pengetahuan tentang praktek HRM yang diperlukan untuk memperoleh keterampilan dan perilaku, dan kemampuan cepat untuk menerapkan sistem yang diinginkan praktek HRM.

Sebuah kerangka kerja untuk menyelaraskan SDM dan st ategi bisnis disediakan oleh pendekatan strategi bersaing yang berhubungan strategi HR yang berbeda untuk pe usahaan ' s strategi kompetitif, termasuk yang terdaftar oleh Porter (1985). Ilustrasi bagaimana ini mungkin diny t k n dibe ikan pada Tabel 9.1.

budaya fit

Strategi HR harus kongruen dengan udaya yang ada organisasi, atau dirancang untuk menghasilkan perubahan budaya di arah yang d tentukan. Ini akan menjadi faktor yang diperlukan dalam tahap formulasi tapi bisa menjadi faktor penting ketika datang ke mp ementasi. Akibatnya, jika apa yang diusulkan ini sejalan dengan ' cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini ' , maka akan lebih mudah diterima. Namun, dalam semakin besar kemungkinan

peristiwa y ng berub h ' cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini ' , maka perhatian harus diberikan kepada mas l h ny ta ng mungkin terjadi dalam proses mencoba untuk menanamkan inisiatif baru dalam organisasi.

Pendekatan praktek terbaik

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa ada serangkaian praktek HRM yang terbaik dan yang mengadopsi mereka pasti akan menyebabkan kinerja organisasi yang unggul. Empat definisi praktek terbaik diberikan pada Tabel 9.2.

The ' praktek terbaik ' rubrik telah diserang oleh sejumlah komentator. Cappelli dan Crocker - Hefter (1996) Komentar bahwa gagasan satu set praktik terbaik telah dibesar-besarkan: ' Ada contoh di hampir setiap industri dari perusahaan yang memiliki praktek manajemen yang sangat khas ... praktek sumber daya manusia Ciri-ciri bentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing. '

Purcell (1999) juga mengkritik praktek terbaik atau pandangan universalis dengan menunjukkan inkonsistensi antara keyakinan dalam praktek terbaik dan sumber daya - pandangan yang didasarkan

tabel 9.1 Menghubungkan strategi SDM dan kompetitif

Kompetitif Strategi HR Strategi	resourcing	Pengembangan SDM	Penghargaan
Mencapai keuntungan melalui inovasi	Merekrut kompetitif dan mempertahankan kualitas tinggi orang dengan keterampilan yang inovatif dan lagu yang baik merekam dalam inovasi.	mengembangkan strategis kemampuan dan memberikan dorongan dan fasilitas untuk meningkatkan keterampilan yang inovatif dan meningkatkan modal intelektual organisasi	e berikan keuangan insentif dan i balan dan pengakuan untuk sukses inovasi.
Mencapai keuntungan melalui kualitas	Gunakan kompetitif canggih pengembangan prosedur untuk merekrut orang-orang yang memberikan kualitas dan tinggi tingkat pelanggan layanan.	mendorong seleksi dari orang belajar organisasi, dan mengembangkan dan mengimplementasikan layanan pelanggan pengelolaan proses, mendukung keseluruhan inisiatif kualitas dan layanan pelanggan dengan pelatihan difokuskan.	Link penghargaan untuk kualitas kinerja prestasi yang cenderung standar tinggi pengetahuan.
Mencapai kompetitif keuntungan melalui biaya-kepemimpinan	Mengembangkan core / keliling pekerjaan struktur; rekrut orang-orang yang cenderung jika tidak dapat dihindari, rencana dan mengelola perampingan dgn perasaan kemanusiaan	memberikan pelatihan dirancang untuk meningkatkan produktifitas; meresmikan just-in-time pelatihan yang erat dan tidak dikaitkan dengan segera kebutuhan bisnis dan dapat menghasilkan perbaikan yang terukur dalam efektivitas biaya.	Tinjau semua reward praktek untuk memastikan bahwa mereka menyediakan nilai uang menyebabkan untuk menambah nilai; yang tidak perlu pengeluaran.
Mencapai keuntungan dengan mempekerjakan orang yang lebih baik dari mereka yang bekerja oleh pesaing	Gunakan kompetitif canggih rekrutmen dan prosedur seleksi didasarkan pada ketat analisis kemampuan khusus diperlukan oleh organisasi.	Mengembangkan organisatoris proses belajar; mendorong diri belajar dikelola melalui penggunaan pengembangan pribadi rencana sebagai bagian dari prestasi proses manajemen.	mengembangkan kinerja pengelolaan proses yang memungkinkan kedua keuangan dan non-keuangan imbalan berhubungan kompetensi dan keterampilan; memastikan bahwa tingkat upah yang kompetitif.

tabel 9.2 praktik terbaik HRM

Tamu (1999a)	Patterson *et al (* 1997)	Pfeffer (1994)	Departemen Tenaga Kerja AS (1993)
• Seleksi dan hati-hati menggunakan tes seleksi untuk mengidentifikasi mereka dengan potensi untuk membuat kontribusi • Pelatihan, dan di tertentu pengakuan bahwa pelatihan adalah on-akan aktivitas • desain pekerjaan untuk memastikan fleksibilitas, komitmen dan motivasi, termasuk langkah-langkah untuk memastikan bahwa karyawan memi iki tanggung jawab dan otonomi sepenuhn a untuk menggun k n penget hu n mereka d n keter mpil n. • komunik si untuk mem stik n b hwa dua sebu h Proses c ra membu t membayar semua rang penuh iberitahukan • saham karyawan pr gram kepemilikan untuk meningkatkan karyawan ' kesadaran tentang implikasi dari tindakan mereka, untuk keuangan kinerja perusahaan.	• mutakhir seleksi dan pengerahan proses • mutakhir induksi program • mutakhir latihan • appraisal kohe en sistem • fleksibilit s kete ampil n ten ga ke ja • Peke ja n v i si p da toko lantai • Penggunaan tim esmi • Ser ng dan uas komun kasi untuk tenaga kerja • Penggunaan kualitas tim perbaikan dan kondisi • D s r yang lebih tinggi dari kompetisi • Penggunaan insentif skema	• Pekerjaan keamanan • mempekerjakan selektif • Swakel la tim • kompensasi yang tinggi pada kontingen prestasi • Pelatihan untuk memberikan te ampil dan te motivasi tenaga kerja • Pengurangan status perbedaan • berbagi informasi	• hati-hati dan sistem ekstensif untuk perekrutan, seleksi dan latihan • sistem formal untuk Berbagi informasi dengan karyawan • desain tugas yang jelas • Level tinggi partisipasi proses • pemantauan dari sikap • prestasi appraisal • Tepat fungsi keluhan Prosedur • promosi dan kompensasi skema yang menyediakan untuk pengakuan dan pahala dari tinggi melakukan para karyawan

yang berfokus pada aset tidak berwujud, termasuk HR, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Dia bertanya bagaimana bisa ' universalisme praktek terbaik akan kuadrat dengan pandangan bahwa hanya beberapa sumber daya dan rutinitas yang penting dan berharga dengan menjadi langka dan tidak sempurna imitable? ' Bahayanya, seperti Legge (1995) menunjukkan, adalah bahwa dari ' mekanis pencocokan strategi kebijakan dan praktek HRM ' . Sesuai dengan teori kontingensi, yang menekankan pentingnya interaksi antara organisasi dan lingkungan mereka sehingga apa yang dilakukan organisasi tergantung pada konteks di mana mereka beroperasi, sulit untuk menerima bahwa ada hal seperti praktek terbaik universal. Apa yang bekerja dengan baik dalam satu organisasi tidak akan selalu bekerja dengan baik di lain karena mungkin tidak c cok nya strategi, budaya, gaya manajemen, teknologi atau praktik kerja. sebagai Becker *et al (* 1997) k mentar, ' tinggi Organisasi - sistem kerja kinerja yang sangat istimewa dan harus disesuaikan dengan hati-hati untuk setiap perusahaan ' s situasi individu untuk mencapai hasil yang optimal. ' Tapi pengetahuan praktik terbaik dapat menginformasikan keputusan tentang apa yang praktek-praktek yang paling mungkin agar sesuai dengan kebutuhan organisasi selama itu dipahami *Mengapa* itu adalah praktek terbaik. Dan Becker dan Gerha t (1996) be pendapat bahwa ide praktek terbaik mungkin lebih tepat untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasa i pilihan p aktek, ang bertentangan dengan praktek sendiri.

Pendekatan cocok

Pendekatan cocok menekankan pent ngnya memastikan bahwa strategi SDM yang sesuai dengan keadaan organisasi, termasuk buda a, proses operasional dan lingkungan eksternal. Strategi HR harus memperhitungkan kebutuh n khusus d ri kedua organisasi dan orang-orangnya. Untuk alasan yang diberikan di atas, diterima oleh

r
sebagi n bes koment tor ang ' paling cocok ' lebih penting daripada ' praktek terbaik ' . Tidak ada resep univer n dan praktek HRM. Semuanya tergantung. Ini bukan untuk mengatakan bahwa ' s l untuk kebij k praktek
t u ' terdep n praktek ' yaitu praktik yang tidak baik dalam satu lingkungan yang sukses, yang b ik ' , harus

iabaikan. ' Benchmarking ' (membandingkan apa yang organisasi lakukan dengan apa yang dilakukan di tempat lain) a alah cara yang berharga untuk mengidentifikasi area untuk inovasi atau pengembangan yang dilakukan untuk efek yang baik di tempat lain oleh perusahaan terkemuka. Tapi setelah belajar tentang apa yang berhasil dan, idealnya, apa yang tidak bekerja di organisasi yang sebanding, terserah kepada perusahaan untuk memutuskan apa yang mungkin relevan secara umum dan apa pelajaran yang bisa dipelajari yang dapat disesuaikan agar sesuai strategis tertentu dan operasional Persyaratan. Titik awal harus analisis kebutuhan bisnis perusahaan dalam nya konteks (budaya, struktur, teknologi dan proses). Ini mungkin menunjukkan dengan jelas apa yang harus dilakukan. Setelah itu, mungkin berguna untuk memilih

dan mencampur berbagai ' praktek terbaik ' bahan, dan mengembangkan pendekatan yang berlaku mereka yang sesuai dengan cara yang sejalan dengan kebutuhan bisnis diidentifikasi.

Tapi ada masalah dengan yang terbaik pendekatan fit, seperti yang dinyatakan oleh Purcell (1999):

> Sementara itu, pencarian untuk kontingensi atau pencocokan model HRM juga dibatasi oleh ketidakmungkinan pemodelan semua variabel kontingen, kesulitan menunjukkan interkoneksi mereka, dan cara di mana perubahan dalam satu variabel berdampak pada orang lain.

Dalam Purcell ' pandangan s, organisasi harus kurang peduli dengan c c k dan praktek terbaik dan jauh lebih sensitif terhadap proses perubahan organisasi sehingga mereka dapat ' menghindari terjebak dalam logika pilihan rasional ' .

The configurational pendekatan (bundling)

Sebagai Richardson dan Thompson (1999) Komenta , ' st ategi A ' s sukses bergantian pada penggabungan " vertikal " atau fit eksternal dan " horisontal " atau inte nal ang fit. ' Mereka menyimpulkan bahwa sebuah perusahaan dengan kumpulan praktik HR h us memiliki tingkat yang lebih tinggi dari kinerja, asalkan juga mencapai tingkat tinggi cocok dengan st tegi kompetitif. Penekanan diberikan kepada pentingnya ' bundling ' - pengembangan dan pelaksanaan bebe pa p ktik HR bersama sehingga mereka saling terkait dan karena itu melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Ini adalah proses integrasi horizontal, yang juga disebut sebagai adopsi dari ' modus conf gurat onal ' (Delery dan Doty, 1996) atau penggunaan ' melengkapi ' (MacDuffie, 1995), yang menje askan konsep undl ng sebagai berikut :

> Tersir t d l m g g s n tentang ' bundel ' adalah gagasan bahwa praktek-praktek dalam bundel saling terkait dan intern l konsisten, d n bahwa ' lebih banyak lebih baik ' sehubungan dengan dampak pada kinerja, karena efek tump ng tin ih d n s ling memperkuat beberapa praktek.

Dyer dan Reeves (1995) mencatat bahwa: " Logika mendukung bundling sangat mudah ... Karena kinerja karyawan merupakan fungsi dari kedua kemampuan dan motivasi, masuk akal untuk memiliki praktek bertujuan untuk meningkatkan keduanya. ' Jadi ada beberapa cara di mana karyawan dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan (seperti pemilihan hati-hati dan pelatihan) dan beberapa insentif untuk meningkatkan motivasi (berbagai bentuk imbalan finansial dan nonfinansial). Sebuah studi oleh Dyer dan Reeves (1995) dari berbagai model listing praktik HR yang membuat link antara HRM dan kinerja bisnis menemukan bahwa kegiatan muncul di sebagian besar model yang terlibat, pemilihan hati-hati, pelatihan yang ekstensif dan kompensasi kontingen.

Tujuan dari bundling adalah untuk mencapai koherensi, yang merupakan salah satu dari empat ' makna ' dari HRM strategis yang ditetapkan oleh Hendry dan Pettigrew (1986). Koherensi ada ketika

saling memperkuat seperangkat kebijakan dan praktek SDM telah dikembangkan yang bersama-sama memberikan kontribusi pada pencapaian organisasi ' strategi karena sumber daya yang cocok dengan kebutuhan organisasi, meningkatkan kinerja dan kualitas dan, di perusahaan-perusahaan komersial, mencapai keunggulan kompetitif.

Proses bundling strategi HR (integrasi horizontal atau fit) merupakan aspek penting dari konsep HRM strategis. Dalam arti, HRM strategis adalah holistik; itu berkaitan dengan organisasi sebagai entitas total dan alamat apa yang perlu dilakukan di seluruh organisasi secara keseluruhan untuk e ungkinkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Hal ini tidak tertarik dalam pr gram terisolasi dan teknik, atau di *AD hoc* pengembangan praktik HR.

Dalam diskusi mereka dari empat bidang kebijakan HRM (pengaruh karyawan, aliran manajemen sumber daya manusia, sistem reward dan sistem kerja) Beer *et al (* 1984) men arankan bahwa kerangka ini dapat merangsang manajer rencana bagaimana menyelesaikan tugas-tugas HRM utama ' dengan cara yang koheren bersatu bukan di pendekatan terputus-putus didasarkan pada bebe apa kombinasi praktek masa lalu, kecelakaan dan respon ad hoc tekanan luar ' .

Masalah dengan pendekatan bundling d l h b hwa memutuskan yang merupakan cara terbaik untuk berhubungan praktik yang er eda e s ma-s ma. Tid k ada bukti bahwa salah satu bundel umumnya lebih baik daripada yang la n, mesk pun penggunaan p aktik manajemen kinerja dan kerangka kompetensi adalah dua cara yang biasanya d adopsi untuk menyediakan koherensi di berbagai kegiatan HR. *Kecepatan* temuan MacDuffie, tidak ada bukti yang meyak nkan ahwa di bundling Inggris telah benar-benar meningkatkan kinerja.

METODOLOGI UNTUK STRATEGI PENGEMBANGAN

Sebuah meto ologi untuk merumuskan strategi HR dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1998) sebagai berikut:

1. *menilai kelayakan* - dari sudut pandang HR pandang, kelayakan tergantung pada apakah jumlah dan jenis orang kunci yang diperlukan untuk membuat proposal berhasil dapat diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar, dan apakah ekspektasi perilaku diasumsikan oleh strategi yang realistis (misalnya tingkat retensi dan tingkat produktivitas).

2. ***Tentukan keinginan*** **- memeriksa implikasi dari strategi dalam hal kebijakan SDM suci (misalnya, strategi penghematan yang cepat harus dipertanyakan oleh sebuah perusahaan dengan kebijakan kerja penuh).**

3. *Tentukan tujuan* - ini menunjukkan isu-isu utama yang akan dikerjakan dan mereka berasal terutama dari isi strategi bisnis. Sebagai contoh, strategi untuk menjadi lebih rendah - produsen biaya akan membutuhkan pengurangan biaya tenaga kerja. Pada gilirannya ini diterjemahkan ke dalam dua jenis tujuan HR: standar kinerja yang lebih tinggi (kontribusi) dan mengurangi headcounts (komposisi).

4. *Tentukan cara untuk mencapai tujuan* - aturan umumnya adalah bahwa se akin dekat fit eksternal dan

internal, semakin baik strategi, konsisten dengan kebutuhan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan. Eksternal fit mengacu pada tingkat k nsistensi antara tujuan HR di satu sisi dan urgensi strategi bisnis yang mendasari dan kondisi lingkungan yang relevan di sisi lain. Langkah-langkah fit internal sejauh mana sarana HR mengikuti dari tujuan SDM dan kondisi lingkungan lainnya yang relevan, serta derajat koherensi atau sinergi antara berbagai cara HR.

Tapi banyak rute yang berbeda dapat diikuti ketika me umusk n st ategi HR - tidak ada satu cara yang benar. Berdasarkan penelitian mereka di 30 juga - perusaha n te ken l, Tyson d n Witcher (1994) berkomentar bahwa: " The pendekatan yang berbeda untuk pembentukan strategi mence mink n c y ng berbeda untuk mengelola perubahan dan cara yang berbeda untuk membawa orang-orang agian da i isnis sej l n deng n bisnis gol. '

Dalam mengembangkan strategi HR, proses mungkin sama pentingnya dengan konten. Tyson dan Witcher (1994) juga mencatat dari pene t an mereka bahwa: ' Proses perumusan strategi HR sering sama pentingnya dengan isi strategi akh rn a setuju. D katakan bahwa dengan bekerja melalui isu-isu strategis dan menyoroti poin ketegangan, ide-ide baru muncul dan konsensus atas tujuan ditemukan. ' Meskipun strategi SDM dapat dan k n muncul sel ma periode waktu, ada banyak yang bisa dikatakan untuk mengadopsi pendekatan yang sistem tis deng n mel kukan tinjauan strategis.

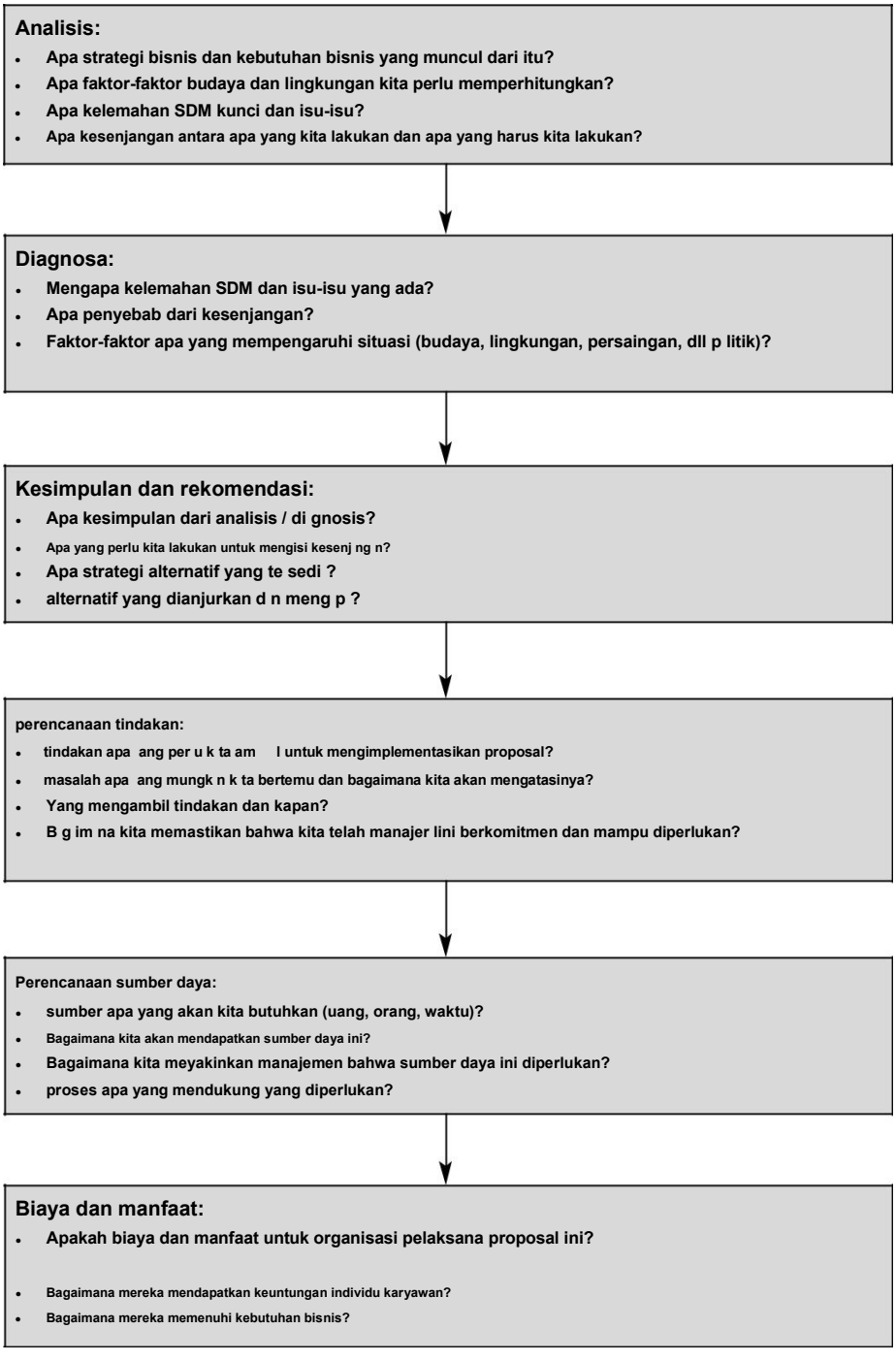
MELAKUKAN A STRATEGIS REVIEW

Sebuah tinjauan strategis sistematis menilai persyaratan strategi dalam terang analisis sekarang dan masa depan kebutuhan bisnis dan orang-orang. tinjauan tersebut memberikan jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Di mana kita sekarang?
2. Di mana kita ingin berada dalam satu, dua atau tiga tahun ' waktu?

3. Bagaimana kita akan ke sana?

Tahapan dari tinjauan strategis diilustrasikan pada Gambar 9.1.



Gambar 9.1 tinjauan urut Strategis

SETTING OUT STRATEGI

Sebuah tinjauan strategis dapat memberikan dasar untuk menetapkan strategi. Tidak ada model standar untuk melakukan hal ini, tapi judul berikut yang khas.

1. *Dasar*
   - **kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;**
   - **analisis bisnis dan faktor lingkungan (SWOT / alu);**
   - **faktor budaya - yang mungkin membantu atau halangan untuk implementasi.**
2. ***kadar* - rincian strategi SDM yang diusulkan.**
3. ***Alasan* - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang kebutuhan bisnis dan / faktor budaya**

   lingkungan.
4. *Rencana implementasi*
   - **program aksi;**
   - **tanggung jawab untuk setiap tah p;**
   - **sumber daya yang diperlukan;**
   - **pengaturan yang diusulk n untuk komunik si, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan;**
   - **pengaturan manajemen p oyek.**
5. ***Biaya dan manfaat ana s s* - pen la an terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang-orang**

   dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, bagi organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan kar awan ind v du (sejauh mungkin manfaat ini harus diukur dalam nilai - menambahkan istilah).

PELAKSANA HR STRATEGI

Men apatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah ' HRM strategis ' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM tidak hanya *AD hoc* program, kebijakan, atau rencana tentang isu-isu HR bahwa departemen SDM terjadi nuansa yang penting. inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

Masalahnya, seperti dicatat oleh Gratton *et al (* 1999), adalah bahwa terlalu sering ada kesenjangan antara apa yang negara-negara strategi akan dicapai dan apa yang sebenarnya terjadi untuk itu. Seperti yang mereka katakan:

Salah satu untai utama yang telah dijalankan melalui buku ini seluruh adalah pemisahan antara retorika dan realitas di bidang manajemen sumber daya manusia, antara teori HRM dan praktek HRM, antara apa fungsi HR mengatakan sedang lakukan dan bagaimana praktek yang dirasakan oleh karyawan, dan antara apa yang manajemen senior percaya untuk menjadi peran fungsi SDM, dan peran itu benar-benar memainkan.

Faktor-faktor yang diidentifikasi oleh Gratton *et al* yang memberikan kontribusi untuk menciptakan kesenjangan ini eliputi:

- **kecenderungan karyawan di berbagai organisasi hanya menerima inisiatif mereka anggap relevan untuk daerah mereka sendiri;**
- **kecenderungan lama melayani karyawan untuk cling ke *status quo;***
- **inisiatif kompleks atau ambigu mungkin tidak dipahami oleh kar awan atau akan dirasakan berbeda oleh mereka, terutama dalam jumlah besar, berbagai organisasi;**
- **itu lebih sulit untuk keuntungan penerimaan inisiatif non-rutin;**
- **karyawan akan memusuhi inisiatif jika me eka di kini be tentangan dengan organisasi ' s identitas, misalnya**

  perampingan dalam budaya ' pekerj n - untuk - hidup ' ;
- **inisiatif dipandang sebagai ancaman;**
- **inkonsistensi antara strategi d n nil i-nil i perus haan;**
- **sejauh mana manajemen sen or dipe caya;**
- **yang dirasakan kewajaran n s at f;**
- **sejauh mana proses yang ada sa membantu untuk menanamkan inisiatif;**
- **budaya birokrasi ang mengarah ke inersia.**

Hamb t n pel ks naan strategi HR

Masing-m sing f ktor y ng terdaftar oleh Gratton *et al* dapat menciptakan hambatan untuk keberhasilan pelaks n n str tegi HR. Hambatan utama lainnya termasuk kegagalan untuk memahami kebutuhan strategis bisnis, penilaian yang tidak memadai dari faktor-faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi isi dari strategi, dan pengembangan inisiatif illconceived dan tidak relevan, mungkin karena mereka mode saat ini atau karena sudah ada analisis sulit dicerna praktek terbaik yang tidak sesuai rganisasi ' s persyaratan. Masalah-masalah ini diperparah ketika perhatian yang cukup dibayarkan untuk masalah implementasi praktis, peran penting manajer lini dalam melaksanakan strategi, dan kebutuhan untuk telah menetapkan proses pendukung untuk inisiatif (misalnya, kinerja manajemen kinerja dukungan pay).

Mengatasi hambatan

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini perlu untuk:

- **melakukan analisis awal ketat kebutuhan dan persyaratan;**
- **merumuskan strategi;**
- **meminta dukungan untuk strategi;**
- **menilai hambatan dan berurusan dengan mereka;**
- **menyiapkan rencana aksi;**
- **proyek-mengelola pelaksanaan;**
- **menindaklanjuti dan mengevaluasi kemajuan sehingga tindakan perbaikan dapat dia bil seperlunya.**

10

kebijakan HRM

APA KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA ADALAH

kebijakan SDM terus pedoman pada pendekatan organisasi bermaksud untuk mengadopsi dalam mengelola rakyatnya. Mereka mendefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus

diper ri ini berasal prinsip-prinsip yang manajer diharapkan untuk bertindak ketika l kuk n, d n d berhadapan

deng n h l-h l HR. Oleh karena itu kebijakan SDM berfungsi sebagai titik acuan ketika praktek kerja (ijel sk n ı m B b

n, dan ketika keputusan dibuat tentang orang-orang. Mereka membantu untuk mendefinisikan ' 57) se ng ikemb ngk cara hal-hal yang ilakukan di sekitar sini ' .

kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur, seperti dibahas dalam kebijakan Bab 58. Sebuah menyediakan umum bimbingan pada pendekatan yang diadopsi oleh organisasi, dan karena itu karyawan, mengenai berbagai aspek kerja. Sebuah prosedur merinci tepat tindakan apa yang harus diambil sejalan dengan kebijakan.

KEBIJAKAN HR MENGAPA MEMILIKI

HR atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai

dasar untuk memberlakukan nilai-nilai - mengkonversi nilai-nilai yang dianut dalam nilai-nilai digunakan. Mereka menyediakan kerangka kerja di mana konsisten

keputusan dibuat, dan mempromosikan kesetaraan dalam cara di mana orang diperlakukan. Karena mereka memberikan panduan tentang apa yang manajer harus lakukan dalam keadaan tertentu mereka memfasilitasi pemberdayaan, devolusi dan delegasi. Sementara mereka harus sesuai dengan budaya perusahaan, mereka juga dapat membantu membentuk itu.

DO KEBIJAKAN PERLU diformalkan?

Semua organisasi memiliki kebijakan SDM. Beberapa, bagaimanapun, ada implisit sebagai filosofi manajemen dan sikap untuk karyawan yang dinyatakan dalam ara di mana isu-isu HR ditangani; misalnya, pengenalan teknologi baru. Keuntungan dari kebijakan eksplisit dalam hal konsistensi dan pemahaman mungkin tampak jelas, tetapi ada kelemahan: kebijakan tertulis bisa fleksibel, konstriktif, platitudinous atau ketiganya. Untuk gelar, kebijakan harus se ing diungkapkan secara abstrak, dan manajer tidak peduli untuk abstraksi. Tapi mereka lebih memilih untuk tahu di mana mereka berdiri - orang seperti struktur - dan kebijakan SDM diformalkan dapat membe ik n pedom n ang mereka butuhkan.

kebijakan SDM diformalkan dap t digun k n d l m induksi, pemimpin tim dan pelatihan manajemen untuk membantu peserta memahami filosofi dan nilai-nilai organisasi, dan bagaimana mereka diharapkan untuk berperilaku da am konteks tu. Mereka adalah sarana untuk mendefinisikan hubungan kerja dan kontrak psikologis (ihat Bab 15 dan 16).

Meskipun kebijakan tertulis ang penting, nilai mereka berkurang jika mereka tidak didukung oleh budaya yang mendukung. H l ini terut ma berlaku untuk kebijakan keseimbangan kehidupan kerja.

WILAYAH KEBIJAKAN HR

kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi. Poin utama yang dapat dimasukkan dalam sebuah pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan wilayah politik tertentu yang ditetapkan di bawah ini.

kebijakan secara keseluruhan

Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosial untuk karyawan dan set keluar sikapnya terhadap mereka. Ini adalah ekspresi dari nilai-nilai atau kepercayaan tentang

bagaimana orang harus diperlakukan. Peters dan Waterman (1982) menulis bahwa jika mereka meminta satu semua tujuan sedikit nasihat untuk manajemen, satu kebenaran yang

mereka bisa menyaring dari semua penelitian mereka pada apa yang membuat sangat baik organisasi, itu akan menjadi, ' Gambar keluar sistem nilai Anda. Putuskan apa organisasi singkatan. ' Selznick (1957) menekankan peran kunci dari nilai-nilai dalam organisasi, ketika ia menulis ' Pembentukan lembaga ditandai dengan pembuatan komitmen nilai, yaitu, pilihan yang memperbaiki asumsi pembuat kebijakan mengenai sifat dari perusahaan , tujuan khas, metode dan peran. '

Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau implisit mengacu pada konsep berikut:

- ***Keadilan:*** **memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengad psi ' bahkan menyerahkan ' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan operasi sistem pembayaran yang adil.**

- ***Pertimbangan:*** **memperhitungkan keadaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan atau diri k ry w n.**
- ***pembelajaran organisasi:*** **keyakin n kebutuh n untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi deng n menyedi k n proses dan dukungan yang dibutuhkan.**

- ***Kinerja melalui orang:*** **pent ngnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pent ngnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyed aan umpan balik yang adil kepada orang-orang pada seberapa baik mereka tampil.**
- ***keseimbangan kehidupan kerja:*** **berusaha untuk memberikan praktek kerja yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerj n mereka d n kewajiban pribadi.**
- ***Ku lit s kehidup n kerja:*** **sadar dan terus-menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melib tk n meningk tkan rasa kepuasan yang diperoleh manusia dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi monoton, meningkatkan berbagai, otonomi dan tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres.**
- ***K ndisi kerja:*** **menyediakan sehat, aman dan sejauh kondisi kerja praktis menyenangkan.**

Nilai-nilai ini dianut oleh banyak organisasi dalam satu bentuk atau lain, tetapi sampai sejauh mana yang mereka berlatih ketika membuat ' bisnis - yang dipimpin ' keputusan, yang tentu saja dapat menjadi sangat merugikan karyawan jika, misalnya, mereka menyebabkan redundansi? Salah satu dilema yang dihadapi semua orang yang merumuskan kebijakan SDM adalah, bagaimana kita bisa menekuni bisnis - kebijakan yang dipimpin berfokus pada kesuksesan bisnis, dan juga memenuhi kewajiban kami kepada karyawan dalam hal seperti ekuitas, pertimbangan, keseimbangan kehidupan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kondisi kerja?

Berdebat, seperti yang dilakukan beberapa, bahwa strategi SDM harus sepenuhnya bisnis yang dipimpin tampaknya menyiratkan bahwa pertimbangan manusia

tidak penting. Organisasi memiliki kewajiban untuk semua pemangku kepentingan mereka, bukan hanya pemiliknya.

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

kebijakan khusus

The kebijakan khusus harus mencakup bidang-bidang berikut seperti yang dijelaskan di bawah ini: kesempatan yang sama, mengelola keragaman, usia dan pekerjaan, promosi, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karyawan, reward, keterlibatan dan partisipasi, hubungan karyawan, teknologi baru, kesehatan dan keselamatan, disiplin, keluhan, redundansi, pelecehan seksual, intimidasi, pen alahgunaan zat, merokok, AIDS, dan e-mail.

kesempatan yang sama

Kebijakan kesempatan yang sama ha us mengu ik n org nisasi ' tekad untuk memberikan kesempatan yang sama kepada semua, terlepas dari jen s kelam n, as, kepe cayaan, cacat, usia atau status perkawinan. Kebijakan ini juga harus berurusan dengan sejauh mana organisasi ingin mengambil ' tindakan afirmatif ' ketidakseimbangan ganti rugi antara nomor yang digunakan menurut jen s kelamin atau ras, atau perbedaan dalam tingkat kualifikasi dan keterampilan ang te ah mereka capai.

Kebij k n tersebut d p t ditetapkan sebagai berikut:

1. Kami l h m jik n kesempatan yang sama. Ini berarti bahwa kita tidak mengizinkan diskriminasi langsung atau ti k l ngsung terh dap karyawan atas dasar ras, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, kecacatan,
   agama, status perkawinan atau usia.
2. Diskriminasi langsung terjadi ketika seseorang diperlakukan tidak adil dibandingkan yang lain, atau akan, diperlakukan dalam kondisi yang sama.
3. Diskriminasi tidak langsung terjadi ketika, entah sengaja atau tidak, kondisi diterapkan bahwa merugikan mempengaruhi sebagian besar orang dari satu ras, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, agama atau status perkawinan, mereka yang cacat, atau karyawan yang lebih tua.

4. Perusahaan akan memastikan bahwa prinsip-prinsip kesempatan yang sama diterapkan dalam semua kebijakan
   SDM-nya, dan khususnya dengan prosedur yang berkaitan dengan perekrutan, pelatihan, pengembangan dan promosi karyawan.

5. **Apabila diperlukan dan mana yang diperbolehkan di bawah undang-undang dan kode praktek yang relevan, pegawai dari kelompok yang kurang terwakili akan diberikan pelatihan positif dan dorongan untuk mencapai kesempatan yang sama.**

mengelola keragaman

Sebuah kebijakan pengelolaan keragaman mengakui bahwa ada perbedaan antara karyawan dan bahwa perbedaan-perbedaan ini, jika dikelola dengan baik, akan memungkinkan pekerjaan yang harus dilakukan lebih efisien dan efektif. Ini tidak fokus secara eksklusif pada isu-isu diskriminasi, melainkan berkonsentrasi pada mengenali perbedaan antara orang-orang. Sebagai Kandola dan Fullerton (1994) mengungkapkan hal itu, konsep pengelolaan keragaman ' didirikan pada premis bahwa memanfaatkan perbedaan-perbedaan ini akan enciptakan lingkungan yang produktif di mana setiap orang akan merasa dihargai, di mana bakat mereka sepenuhnya di anfaatkan, dan di mana tujuan organisasi yang met ' .

Mengelola keragaman adalah sebuah konsep yang mengakui manfaat yang bisa diper leh dari perbedaan. Ini berbeda dari kesempatan yang sama, yang bertujuan untuk undang-undang menentang diskriminasi, mengasumsikan bahwa orang harus berasimilasi ke dalam organisasi, dan sering bergantung pada tindakan afirmatif.

Amanagement kebijakan keragaman dapat:

- **mengakui perbedaan budaya d n individu di tempat kerja;**
- **menyatakan bahwa organisasi mengh g i ku lit s y ng berbeda orang membawa ke pekerjaan mereka;**
- **menekankan kebutuhan untuk menghilangkan bias dalam bidang-bidang seperti seleksi, promosi,**
  penilaian kinerja, gaji dan kesempatan elajar;
- **memusatkan perhat an pada per edaan individu daripada perbedaan kelompok.**

Usia dan pekerjaan

Kebij k n usia d n pekerjaan harus mempertimbangkan fakta-fakta berikut seperti yang tercantum oleh CIPD:

- **Umur merupakan prediktor miskin prestasi kerja.**
- **Hal ini menyesatkan untuk menyamakan kemampuan fisik dan mental dengan usia.**
- **Lebih dari penduduk hidup aktif, hidup sehat ketika mereka semakin tua.**

Kebijakan tersebut harus mendefinisikan pendekatan organisasi mengadopsi untuk menarik, mempromosikan dan pelatihan karyawan yang lebih tua. Ini harus menekankan bahwa satu-satunya kriteria untuk seleksi atau promosi harus kemampuan untuk melakukan pekerjaan itu; dan untuk pelatihan, keyakinan bahwa karyawan akan mendapatkan keuntungan, terlepas dari usia. Kebijakan ini juga harus menyatakan bahwa persyaratan usia tidak harus diatur dalam iklan lowongan kerja eksternal atau internal.

Promosi

Sebuah kebijakan promosi bisa menyatakan organisasi ' niat untuk mempromosikan dari dalam

dimanapun ini tepat sebagai sarana memuaskan kebutuhan untuk staf berkualitas tinggi. Kebijakan ini bisa, bagaimanapun, mengakui bahwa akan ada kesempatan ketika organisasi ' s sekarang dan kebutuhan masa depan hanya dapat dipenuhi oleh perekrutan dari luar. Intinya bisa dibuat bahwa organisasi yang kuat membutuhkan infus darah segar dari waktu ke waktu jika tidak untuk stagnan. Selain itu, negara kekuatan kebijakan bahwa karyawan akan didorong untuk melamar pekerjaan diiklankan secara internal, dan tidak akan diadakan kembali dari promosi oleh manajer mereka, namun enggan yang terakhir mungkin untuk kehilangan ereka.

keseimbangan kehidupan kerja

kebijakan keseimbangan kehidupan kerja menentukan bagaimana organisasi bermaksud untuk memungkinkan karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pola kerja mereka sehingga mereka dapat menyeimbangkan apa yang mereka lakukan di tempat kerja dengan tanggung jawab dan kepentingan me eka memiliki pekerjaan di luar. Kebijakan ini akan menunjukkan bagaimana praktek kerja yang fleksibel dapat dikembangkan dan diimplementasikan. Ini akan menekankan bahwa jumlah jam kerja tidak harus diperlakukan sebag i kriteria untuk menil i kine ja. Ini akan ditetapkan pedoman perjanjian khusus yang dapat dibuat, seperti jam kerja yang fleksibel, dikomp esi minggu bekerja, jangka waktu kerja kontrak, bekerja di rumah, cuti khusus untuk orang tua dan wali, isti h t k ir d n berb g i macam perawatan anak.

pengembangan kar awan

Kebijakan pengembangan kar awan bisa mengekspresikan organisasi ' s komitmen untuk terus mengemb ngk n keter mpilan dan kemampuan karyawan untuk memaksimalkan kontribusi mereka dan memberi mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka, menyadari potensi mereka, mem juk n k rir mereka dan meningkatkan kerja mereka baik di dalam dan di luar organisasi.

Penghargaan

Kebijakan reward bisa menutupi hal-hal seperti:

- menyediakan sistem pay adil;
- upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya;
- membayar untuk kinerja, kompetensi, keterampilan atau kontribusi;
- berbagi dalam keberhasilan organisasi (gain berbagi atau bagi hasil);
- hubungan antara tingkat upah di tingkat organisasi dan pasar;
- penyediaan imbalan kerja, termasuk manfaat yang fleksibel jika sesuai;

- **pentingnya melekat pada imbalan non-keuangan yang dihasilkan dari pengakuan, prestasi, otonomi, dan kesempatan untuk berkembang.**

Keterlibatan dan partisipasi

Keterlibatan dan partisipasi (kebijakan suara karyawan) harus menguraikan organisasi ' keyakinan dalam memberikan karyawan kesempatan untuk memiliki suara dalam hal-hal yang mempengaruhi mereka. Ini harus mendefinisikan mekanisme untuk suara karyawan, seperti sendi konsultasi dan saran skema.

hubungan karyawan

Kebijakan hubungan karyawan akan ditetapkan organisasi ' s pendekatan hak-hak karyawan untuk memiliki kepentingan mereka diwakili kepada manajemen melalui serikat buruh, asosiasi staf atau bentuk lain dari sistem perwakilan. Hal ini juga akan mencakup dasar bagi organisasi bekerja dengan serikat buruh, misalnya, menekankan bahwa ini harus dianggap sebagai suatu kemitraan.

Teknologi baru

Sebuah teknologi pernyataan kebijak n b u bisa meny takan bahwa akan ada konsultasi tentang pengenalan
teknologi baru, dan langkah-langkah y ng k n di mbil oleh organisasi untuk meminimalkan risiko redundansi
wajib atau berdampak buruk terhadap sya at dan ketentuan lainnya atau pengaturan kerja.

Kesehatan dan kese amatan

Keseh t n d n kebij k n keselamatan mencakup bagaimana organisasi bermaksud untuk memberikan tempat sehat dan aman n sistem kerja (lih t Bab 55).

Disiplin

Kebijakan disiplin harus menyatakan bahwa karyawan memiliki hak untuk tahu apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang bisa terjadi jika mereka melanggar organisasi ' s aturan. Hal ini juga akan membuat titik itu, dalam menangani kasus-kasus disiplin, organisasi akan memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan alami.

keluhan

Kebijakan keluhan bisa menyatakan bahwa karyawan memiliki hak untuk menaikkan keluhan mereka dengan manajer mereka, harus disertai dengan perwakilan jika mereka menginginkannya, dan untuk banding ke tingkat yang lebih tinggi jika mereka merasa bahwa keluhan mereka belum diselesaikan dengan memuaskan.

Redundansi

Kebijakan PHK bisa menyatakan bahwa itu adalah organisasi ' niat s untuk menggunakan upaya terbaik untuk menghindari redundansi disengaja melalui pemindahan dan prosedur pelatihan kembali. Namun, jika redundansi tidak dapat dihindari mereka yang terkena dampak akan diberikan adil dan perlakuan yang adil, jumlah maksimum peringatan, dan setiap bantuan yang dapat diberikan oleh organisasi untuk e peroleh pekerjaan alternatif yang sesuai.

Pelecehan seksual

Kebijakan pelecehan seksual harus menyatakan bahwa:

1. Pelecehan seksual tidak akan ditoleransi.
2. Karyawan pelecehan seksual akan dibe ikan sa an, dukungan dan konseling yang dibutuhkan.
3. Setiap upaya akan dilakukan untuk menyeles ik n m s lah secara informal dengan orang mengeluh terhadap.
4. Bantuan akan diberikan kepada ka yawan untuk mengeluh secara resmi jika diskusi informal gagal.
5. Sebuah proses khusus akan tersed a untuk mendengar keluhan tentang pelecehan seksual. Hal ini akan memberikan

   bagi kar awan untuk mem awa keluhan mereka kepada seseorang seks mereka sendiri jika mereka ingin.
6. Keluh n k n dit ng ni secara sensitif dan dengan hormat untuk hak-hak pengadu maupun terdakwa.
7. Peleceh n seksu l di nggap sebagai perbuatan industri kotor dan, jika terbukti, membuat jawab individu untuk pemec t n inst n. hukuman kurang parah dapat dicadangkan untuk kasus-kasus kecil tapi akan selalu ada peringatan bahwa pengulangan akan menghasilkan pemecatan.

Bullying

Kebijakan anti-intimidasi akan menyatakan bahwa bullying tidak akan ditoleransi oleh organisasi dan bahwa mereka yang bertahan dalam intimidasi staf mereka akan dikenakan tindakan disipliner, yang bisa menjadi parah dalam kasus yang sangat buruk. Kebijakan tersebut akan membuatnya jelas bahwa individu yang ditindas harus memiliki hak untuk membahas masalah dengan anggota atau

anggota dari fungsi SDM, dan untuk membuat keluhan. Kebijakan tersebut harus menekankan bahwa jika keluhan yang diterima itu akan diselidiki secara menyeluruh.

penyalahgunaan zat

Sebuah kebijakan penyalahgunaan zat dapat mencakup jaminan bahwa:

- **Karyawan diidentifikasi memiliki substansi penyalahgunaan masalah akan menawarkan saran dan bantuan.**
- **Setiap absen wajar dari pekerjaan yang diperlukan untuk meneri a perawatan akan diberikan di bawah organisasi ' s skema penyakit asalkan ada kerja sama penuh dari karyawan.**
- **Sebuah kesempatan akan diberikan kepada karyawan untuk membahas masalah setelah telah menjadi jelas**
  atau dicurigai bahwa kinerja pekerjaan yang sedang dipengaruhi leh masalah terkait substansi.
- **karyawan memiliki hak untuk didampingi oleh teman atau perwakilan karyawan dalam diskusi tersebut.**
- **Lembaga akan direkomendasikan untuk yang ka awan dapat mencari bantuan jika diperlukan.**
- **hak kerja akan dijaga selama pe iode y ng w j r pengobatan.**

Merokok

Kebijakan merokok akan menentukan ada-merokok aturan termasuk di mana, jika sama sekali, merokok diizinkan.

AIDS

kebij k n sebu h AIDS d pat mencakup poin-poin berikut:

- **Risiko infeksi di sebagian besar tempat kerja dapat diabaikan.**
- **Di mana pendudukan melibatkan kontak darah, seperti di rumah sakit, dokter ' operasi dan laboratorium, tindakan pencegahan khusus disarankan oleh Komisi Kesehatan dan Keselamatan akan dilaksanakan.**
- **Karyawan yang tahu bahwa mereka terinfeksi AIDS tidak akan diwajibkan untuk mengungkapkan fakta kepada perusahaan, tetapi jika mereka lakukan, fakta sepenuhnya bersifat rahasia.**
- **Tidak akan ada diskriminasi terhadap orang dengan atau berisiko tertular AIDS.**
- **Karyawan terinfeksi HIV atau menderita AIDS akan diperlakukan tidak berbeda dari orang lain menderita penyakit parah.**

E-mail

Kebijakan pada email bisa menyatakan bahwa mengirim atau men-download email ofensif dilarang, dan bahwa mereka mengirim atau men-download pesan tersebut akan dikenakan prosedur disiplin normal. Mereka juga dapat melarang setiap penjelajahan atau download materi tidak berhubungan dengan bisnis, meskipun ini bisa sulit untuk menegakkan. Beberapa perusahaan selalu percaya bahwa penggunaan yang wajar dari telepon diterima, dan kebijakan yang dapat diperpanjang untuk e-mail.

Jika diputuskan bahwa karyawan ' e - mail harus dipantau untuk memeriksa penggunaan berlebihan atau tidak dapat diterima, maka ini harus dimasukkan dalam e - kebijakan email yang karenanya akan menjadi bagian dari pengaturan kontrak. Sebuah pernyataan kebijakan dapat dimasukkan ke efek yang ' Cadangan perusahaan hak untuk mengakses dan memonitor semua pesan email yang dibuat, dikirimkan, diterima atau disimpan pada perusahaan ' s sistem ' .

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk me umusk n d n melaksanakan kebijakan SDM:

1. **Gain memahami budaya perusahaan dan nilai-nilai inti.**
2. **Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. kebijakan SDM akan ada di setiap organisasi, bahkan jika mereka imp s t dar pada menyatakan secara resmi.**
3. **Menganalisis pengaruh eksternal. kebijakan SDM tunduk pada pengaruh undang-undang keten g kerj n Inggris, Eropa Komunitas Peraturan Ketenagakerjaan, dan kode resmi praktek yang dikelu rk n oleh badan-badan di Inggris seperti Bps (Advisory, Konsiliasi dan Arbitrasi Service), EOC (Kesempatan Yang Sama Komisi), CRR (Komisi Hubungan Rasial) dan Kesehatan dan Keselamatan Eksekutif. The kode praktek yang dikeluarkan oleh lembaga profesional yang relevan, seperti CIPD, juga harus berkonsultasi.**
4. **Menilai setiap daerah di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.**
5. **Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai di atas, pada pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.**
6. **Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara inheren adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten. Pertimbangkan melakukan hal ini melalui survei sikap.**

7. Carilah pandangan perwakilan serikat.

8. Menganalisis informasi yang diperoleh dalam langkah tujuh pertama dan mempersiapkan draft kebijakan.

9. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.

10. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya yang diperlukan (meskipun mereka harus sebagai self-explanatory mungkin). Tambahan komunikasi ini dengan pelatihan.

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

Tujuannya adalah untuk menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan hal ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell *et al (* 2003), ' ada kebutuhan untuk kebijakan SDM harus dirancang untuk dan terfokus pada manajer lini depan ' . Itu adalah mereka yang akan bertanggung jawab atas implementasi kebijakan. Anggota HR dapat memberikan bimbingan, tetapi manajer lini yang be ada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang-orang. Peran HR adalah untuk berkomunikasi dan menginterpretasikan kebijakan, me akinkan manajer lini bahwa mereka diperlukan, dan

memberikan pelatihan dan dukungan yang k n membek li p manajer untuk melaksanakannya. sebagai Purcell *et al* menekankan, itu adalah manajer lini yang membawa kebij k n SDM untuk hidup.

11

HRM berbasis kompetensi

Kompetensi - HRM berbas s ada ah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan men ngkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan imba an kar awan. Bahasa telah mendominasi banyak HR pemikiran dan praktek dalam beberapa tahun terakhir. Konsep kompetensi telah mencapai tingkat ini menonjol karena pada dasarnya tentang kinerja. Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai ' karakteristik yang mendasari seseorang yang

mengh silk n kinerja ng efektif atau superior ' . Rankin (2002) menjelaskan kompetensi sebagai ' definisi keter mpil n n peril ku yang organisasi mengharapkan staf mereka untuk praktek dalam pekerjaan mereka '

an menjel sk n b hw :

> K **mpetensi merupakan bahasa kinerja. Mereka dapat mengartikulasikan baik hasil yang diharapkan dari se rang individu ' upaya dan cara di mana kegiatan tersebut dilakukan. Karena setiap orang dalam organisasi dapat belajar berbicara bahasa ini, kompetensi memberikan umum sebuah, universal dipahami cara menggambarkan kinerja yang diharapkan dalam konteks yang berbeda.**

HR berbasis kompetensi terutama didasarkan pada konsep kompetensi perilaku dan teknis sebagaimana didefinisikan dalam bagian pertama dari bab ini. Tetapi juga terkait dengan penggunaan kualifikasi Nasional dan Skotlandia Kejuruan (NVQ / SNVQs) sebagai juga

diperiksa dalam bagian pertama. Lima bagian berikutnya dari konsentrat bab tentang aplikasi dan penggunaan kompetensi perilaku dan teknis di bawah judul berikut:

- **kompetensi kerangka;**
- **alasan untuk menggunakan kompetensi;**
- **menggunakan kompetensi;**
- **pedoman pengembangan kerangka kompetensi;**
- **kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi.**

Bagian terakhir menjelaskan konsep terkait kecerdasan emosional.

JENIS KOMPETENSI

Ketiga jenis kompetensi yang kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan NVQ dan SNVQs.

kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspekt si peril ku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul sepe ti ke ja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan - pengambilan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai ' soft skill ' . Kompetensi perilaku biasanya ditetapkan dalam kerangka kompetensi. Pendekatan kompetensi perilaku pertama kali dianjurkan oleh McClelland (1973). D a merekomendasikan penggunaan kriteria - penilaian dirujuk. Kriteria referensi atau validasi adalah proses mengana s s aspek-aspek kunci dari perilaku yang membedakan antara kinerja yang efektif dan kurang efektif.

N mun tokoh d l m mendefinisikan dan mempopulerkan konsep kompetensi di Amerika Serikat dan di temp t l in l h Boy tzis (1982). Ia melakukan penelitian yang menetapkan bahwa tidak ada faktor tunggal tetapi berbagai faktor yang membedakan sukses dari kinerja kurang berhasil. Faktor-faktor ini termasuk kualitas priba i, motif, pengalaman dan karakteristik perilaku. Boyatzis didefinisikan kompetensi sebagai: ' kapasitas yang ada dalam diri seseorang yang mengarah ke perilaku yang memenuhi tuntutan pekerjaan dalam parameter lingkungan organisasi dan yang, pada gilirannya, membawa hasil yang diinginkan ' .

The ' cluster ' kompetensi ia diidentifikasi adalah tujuan dan manajemen aksi, mengarahkan bawahan, manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Dia membuat perbedaan antara kompetensi ambang batas, yang merupakan kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan, dan kompetensi kinerja, yang membedakan antara kinerja tinggi dan rendah.

kompetensi teknis

Kompetensi teknis mendefinisikan apa yang orang harus tahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif. Mereka terkait dengan baik peran generik (kelompok pekerjaan yang serupa), atau peran individu (sebagai ' peran - kompetensi spesifik '). Istilah ' kompetensi teknis ' telah diadopsi cukup baru-baru untuk menghindari kebingungan yang ada antara istilah ' ko petensi ' dan ' ko petensi ' . Kompetensi, seperti disebutkan di atas, adalah tentang perilaku, sedangkan ko petensi seperti yang didefinisikan

oleh Woodruffe (1990) adalah: ' Awork - konsep terkait yang mengacu pada bidang pekerjaan di ana orang tersebut kompeten. Orang yang kompeten di tempat kerja adalah mereka yang memenuhi harapan kinerja ereka. '

Kompetensi kadang-kadang dikenal sebagai ' hard skill ' . Istilah kompetensi teknis dan k mpetensi berkaitan erat meskipun yang terakhir memiliki makna tertentu dan lebih terbatas bila diterapkan NVQ / SNVQs, seperti dibahas di bawah.

NVQ / SNVQ kompetensi

Konsep kompetensi dikandung di lngg is seb g i b gi n fundamental dari proses pengembangan standar untuk NVQ / SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan set dinyatakan dalam cara-cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Sebuah elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang di wilayah kerja yang diberikan harus mampu me akukan. Mereka d n lai untuk menjadi kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dilakukan untuk meni ai tingkat kompetensi.

KOMPETENSI KERANGKA

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan imbalan. The 2003/4 *Kompetensi dan Kecerdasan Emosional* survei menetapkan bahwa 49 kerangka Ulasan memiliki total 553 judul kompetensi. Agaknya, banyak dari tumpang tindih. Jumlah paling umum dari kompetensi adalah delapan.

judul kompetensi

Judul kompetensi termasuk dalam kerangka dari 20 persen atau lebih dari organisasi menanggapi survei ditunjukkan pada Tabel 11.1. Pertama tujuh ini digunakan di lebih dari 50 persen dari responden.

tabel 11.1 Insiden judul kompetensi yang berbeda

Kompetensi definisi pos	Ringkasan	% digunakan
orientasi tim	Kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dan fleksibel dengan lainnya anggota tim dengan pemahaman penuh peran yang akan di ainkan sebagai anggota tim.	85
Komunikasi	kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan persuasif, secara lisan atau tertulis 73.	
orang manajemen	Kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan orang dan mendapatkan mereka kepercayaan dan kerjasama untuk mencapai hasil	67
Fokus pelanggan	Latihan perawatan bersedih menjaga kepentingan 65 pelanggan eksternal dan internal untuk memastikan bahwa keinginan me eka, kebutuhan dan harapan terpenuhi atau terlampaui.	
orientasi hasil	keinginan untuk mend p tk n h l-h l y ng dilakukan dengan baik dan kemampuan untuk set dan 59 bertemu tuju n y ng men ng, membu t langkah-langkah sendiri keunggulan dan terus-nt menerus menca i ca a untuk meningk tk n kinerja.	
Penyelesaian masalah	kapas tas untuk menganalisis situasi, masalah diagnosa, meng dent f kasi isu-isu kunci, membangun dan mengevaluasi program alternatif t ndakan dan menghasilkan solusi yang logis, praktis dan dapat diterima.	57
perencanaan dan pengorg nis si n	Kemampuan untuk menentukan program aksi, memastikan bahwa 51 sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan akan tersedia dan penjadwalan program kerja yang dibutuhkan untuk mencapai didefinisikan hasil akhir.	
Keterampilan teknis	Memiliki pengetahuan, pemahaman dan keahlian diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.	49
Kepemimpinan	Kapasitas untuk menginspirasi individu untuk memberikan kemampuan terbaik mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan dan untuk menjaga hubungan yang efektif dengan individu dan tim secara keseluruhan.	43
kesadaran Bisnis	Kapasitas terus-menerus untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi bisnis peluang, memahami kebutuhan bisnis dan prioritas organisasi dan terus-menerus untuk mencari metode untuk memastikan bahwa organisasi menjadi lebih bisnis-seperti.	37
Pengambilan keputusan	Kapasitas untuk membuat suara dan keputusan praktis yang 37 kesepakatan secara efektif dengan isu-isu dan didasarkan pada analisis menyeluruh dan diagnosis.	
Perubahan orientasi	Kemampuan untuk mengelola dan menerima perubahan.	33

tabel 11.1 *terus-menerus*

mengembangkan orang lain	Keinginan dan kapasitas untuk mendorong pengembangan anggota nya tim, memberikan umpan balik, dukungan, dorongan dan pembinaan .	33
pengaruh dan bujukan	Kemampuan untuk meyakinkan orang lain untuk menyepakati atau untuk enga bil tindakan.	33
Prakarsa	Kapasitas untuk mengambil tindakan secara independen dan untuk mengasumsikan tanggung jawab untuk satu ' tindakan s	29
Kemampuan interpesonal	Kemampuan untuk menciptakan dan memelihara terbuka dan konstruktif hubungan dengan orang lain, untuk menanggapi membantu permintaan mereka dan peka terhadap kebutuhan me eka	29
Orientasi Strategis Kapasitas	untuk mengambil jangka panjang dan melihat visioner dari arah yang h rus diikuti di m sa depan.	29
Kreativitas	Kemamp ktek baru, konsep dan u n be s l p ktek-pr ide.	26
Informasi Fokus manajemen	Kapasitas e s l d n menggun k n informasi secara efektif.	26
mutu	Fokus pada mem erikan kualitas dan terus menerus per a kan.	24
Diri - keyakinan dan Keperca keteg s n	aan diri sendiri dan berdiri untuk satu ' s hak sendiri.	24
Pengemb ng n diri	Mengelola salah satu ' s belajar dan pengembangan sendiri.	22
pelaks na	Mengelola sumber daya, orang, program dan proyek.	20

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller *et al (* 2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

CAKUPAN KOMPETENSI

The Miller *et al* Penelitian menemukan bahwa pengusaha diadopsi pendekatan yang berbeda untuk bagian-bagian dari tenaga kerja yang dicakup oleh kompetensi:

- **22 persen menutupi seluruh tenaga kerja dengan satu set atau kerangka ko petensi inti (dimodifikasi lebih lanjut 10 persen dari pengusaha dengan penggabungan k petensi perilaku ta bahan untuk manajer dan staf lainnya);**
- **48 persen terbatas kompetensi untuk tertentu kerja kelomp k, fungsi atau departemen;**
- **20 persen memiliki kerangka kompetensi inti yang men akup semua staf dalam hal kompetensi perilaku, di samping set teknis / fungsional atau departemen**

Penelitian selanjutnya (Rankin, 2002) menemukan bahwa:

- **25 persen dari pengusaha menggun k n kompetensi pe ilaku memiliki kerangka inti;**
- **19 persen ditambah kerangka inti deng n kompetensi tambahan untuk kelompok tunggal seperti manajer.**

The ' menu ' pendekatan

Rankin catatan bahwa 21 persen dari responden mengadopsi ' menu ' pendekatan. Hal ini memungkinkan kompetensi ang akan dipi ih ang re evan dengan peran generik atau individu. Pendekatan bervariasi. Beberapa organis si memberik n p nduan pada jumlah kompetensi yang akan dipilih (misalnya 4-8) dan lain-lain

mengg bungk n ker ngka inti mereka dengan menu sehingga pengguna diminta untuk memilih organisasi - kompetensi inti leb r d n menambahkan jumlah yang opsional.

k mpetensi peran spesifik

kompetensi peran khusus juga digunakan oleh beberapa organisasi untuk peran generik atau individu. Ini dapat dimasukkan dalam profil peran di samping informasi tentang output atau hasil bidang utama dari peran. Pendekatan ini mungkin akan diadopsi oleh pengusaha yang menggunakan kompetensi dalam proses manajemen kinerja mereka, tetapi kompetensi peran spesifik juga memberikan dasar untuk spesifikasi orang yang digunakan dalam perekrutan dan untuk penyusunan program pembelajaran individual.

kompetensi dinilai

Selanjutnya, meskipun kurang umum, penerapan kompetensi dalam karir bertingkat atau

struktur pekerjaan keluarga (karir atau pekerjaan keluarga terdiri dari pekerjaan dalam fungsi atau pekerjaan seperti pemasaran, operasi, keuangan, IT, HR, administrasi atau dukungan layanan, yang terkait melalui kegiatan yang dilakukan dan pengetahuan dasar dan keterampilan yang dibutuhkan, tetapi di mana tingkat tanggung jawab, pengetahuan, keterampilan atau kompetensi yang dibutuhkan berbeda). Dalam keluarga tersebut, tingkat berturut-turut di setiap keluarga didefinisikan dalam hal kompetensi serta kegiatan kunci dilakukan. (Karir dan keluarga pekerjaan struktur dijelaskan pada Bab 46.)

PENGGUNAAN KOMPETENSI

Itu *Kompetensi dan Kecerdasan Emosional* 2003/4 survei menemukan bahwa 95 persen dari responden yang digunakan kompetensi perilaku dan 66 persen digunakan kompetensi teknis Telah dicatat bahwa karena kesepakatan terakhir dengan kegiatan-kegiatan khusus dan tugas-tugas me eka pasti menghasilkan set yang berbeda dari kompetensi untuk kelompok peran terkait, fungsi atau kegi t n. Emp t tim te t s penggunaan kompetensi adalah:

1. Kinerja manajemen - 89 pe sen.
2. Pelatihan dan pengem angan - 85 pe sen.
3. Seleksi - 85 persen.
4. Rekrutmen - 81 persen.

Hanya 35 persen dari organisasi menghubungkan kompetensi untuk hadiah. Cara-cara di mana kompetensi ini digun k n dijel sk n di b wah ini.

Man jemen kinerja

K mpetensi alam manajemen kinerja yang digunakan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya fokus pa a hasil tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku dari bagaimana pekerjaan dilakukan yang menentukan hasil tersebut. ulasan kinerja yang dilakukan atas dasar ini digunakan untuk menginformasikan perbaikan dan pengembangan rencana pribadi dan inisiatif pembelajaran dan pengembangan lainnya. Sebagaimana dicatat oleh *Kompetensi*

dan Kecerdasan Emosional (2003/4):

' Semakin,

pengusaha memperluas sistem manajemen kinerja mereka untuk menilai tidak hanya tujuan tetapi juga aspek kualitatif dari pekerjaan. ' The pendekatan alternatif adalah: 1) penilaian harus dibuat dengan mengacu pada seluruh rangkaian kompetensi inti dalam rangka; atau 2) manajer dan membawa individu sebuah penilaian bersama yang terakhir ' kinerja dan setuju pada kompetensi yang akan dinilai, memilih mereka yang paling relevan dengan peran. The penilaian bersama dapat

dipandu oleh contoh-contoh yang dikenal sebagai ' indikator perilaku ' bagaimana kompetensi dapat ditunjukkan dalam

karyawan ' s hari - untuk - hari bekerja dan dalam beberapa kasus penilaian ini terkait dengan tingkat didefinisikan kompetensi (lihat Bab 33 untuk informasi lebih lanjut tentang bagaimana proses ini bekerja).

Pembelajaran dan pengembangan

profil peran, yang baik generik (yang mencakup berbagai pekerjaan yang serupa) atau individu (peran khusus), dapat mencakup laporan kompetensi teknis yang diperlukan. Ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kompetensi yang dicapai oleh individu dan mengidentifikasi kebutuhan belajar dan perke bangan mereka.

struktur karir keluarga kelas (lihat Bab 46) dapat menentukan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap tingkat dalam keluarga karir. Definisi ini menyediakan peta karir yang menunjukkan kompetensi orang perlu mengembangkan untuk kemajuan karir mereka. Kompetensi juga digunakan di pusat-pusat pengembangan (lihat Bab 40), yang membantu peserta membangun pemahaman me eka tentang kompetensi yang mereka butuhkan sekarang dan di masa depan sehingga mereka dapat me encanakan program mandiri belajar mereka sendiri.

Rekrutmen dan seleksi

Bahasa kompetensi digunakan dalam anyak o ganisasi sebagai dasar untuk spesifikasi orang, yang ditetapkan di bawah judul kompetensi yang d kem angkan melalui analisis peran. Kompetensi yang ditetapkan untuk peran digunakan sebagai kerangka kerja untuk rekrutmen dan seleksi.

Pendekatan kompetensi dapat membantu untuk mengidentifikasi pilihan teknik seperti tes psikologi yang paling mungkin untuk mengh silkan bukti berguna. Ini menyediakan informasi yang diperlukan untuk melakukan

waw nc ra terstruktur di mana pertanyaan dapat fokus pada bidang kompetensi tertentu untuk menetapkan sejauh m na c Ion memenuhi spesifikasi sebagaimana diatur dalam hal kompetensi.

Di pusat-pusat penilaian, kerangka kompetensi digunakan untuk menentukan dimensi kompetensi yang membe akan kinerja tinggi. Hal ini menunjukkan apa latihan atau simulasi yang diperlukan dan proses penilaian yang harus digunakan.

manajemen reward

Pada 1990-an, ketika gerakan kompetensi datang ke depan, gagasan menghubungkan membayar untuk kompetensi - kompetensi - pay terkait - muncul. Tapi itu tidak pernah diambil dari; hanya 8 persen dari responden untuk e - reward 2004 survei gaji kontingen menggunakannya. Namun, baru-baru ini, konsep kontribusi - terkait gaji telah muncul, yang menyediakan bagi orang untuk dihargai

baik menurut hasil yang mereka capai dan tingkat kompetensi, dan e - reward 2004 survei menetapkan bahwa 33 persen responden memiliki diperkenalkan.

Aplikasi lain dari kompetensi dalam manajemen reward adalah bahwa kelas dan membayar struktur keluarga karir.

PEMBUATAN KOMPETENSI KERANGKA

Bahasa yang digunakan dalam kerangka kompetensi harus jelas dan jarg nfree. Tanpa bahasa yang jelas dan contoh itu bisa sulit untuk menilai tingkat kompetensi yang dicapai. Ketika mendefinisikan k petensi, teruta a ketika mereka digunakan untuk manajemen kinerja atau kompetensi - bayar terkait, adalah penting untuk memastikan bahwa mereka dapat dinilai. Mereka tidak harus samar-samar atau tumpang tindih dengan k mpetensi lain dan mereka harus menentukan dengan jelas jenis perilaku yang diharapkan dan tingkat keterampilan teknis atau fungsional (kompetensi)

yang diperlukan untuk memenuhi standar yang dapat diterima Sebagai Rankin (2002) menyatakan, akan sangat membantu untuk mengatasi pengguna langsung (' Anda akan ') dan memberikan contoh yang jelas dan singkat tentang bagaimana kebutuhan kompetensi yang akan dilakukan.

Mengembangkan kerangka kompetensi pe il ku y ng sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi dan menyediakan dasar yang kuat untuk sejuml h p oses HR kunci bukan suatu usaha bisa dianggap enteng. Hal ini membutuhkan banyak kerja keras, anyak yang peduli dengan melibatkan staf dan berkomunikasi dengan mereka untuk mencapai pemahaman dan mem eli-in. Langkah-langkah yang diperlukan dijelaskan di bawah ini.

Langk h 1. Peluncur n Program

Tentuk n tuju n d ri kerangka kerja dan proses HR untuk mana ia akan digunakan. Membuat sebuah kasus bisnis untuk pengemb ngan, menetapkan manfaat bagi organisasi di berbagai bidang seperti peningkatan kinerja, hasil seleksi yang lebih baik, manajemen kinerja yang lebih terfokus, pengembangan karyawan dan pr ses reward. Siapkan rencana proyek yang mencakup penilaian terhadap sumber daya yang diperlukan dan biaya.

Langkah 2. Keterlibatan dan komunikasi

Libatkan manajer lini dan karyawan dalam desain kerangka (tahap 3 dan 4) dengan mendirikan gugus tugas. Mengkomunikasikan tujuan dari latihan staf.

Langkah 3. Kerangka desain - daftar kompetensi

Pertama, dapatkan gugus tugas untuk menyusun daftar kompetensi inti dan nilai-nilai dari bisnis - apa yang harus pandai melakukan dan nilai-nilai yang percaya harus mempengaruhi

tingkah laku. Ini memberikan dasar untuk analisis kompetensi yang dibutuhkan oleh orang-orang dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menentukan perilaku yang berkontribusi terhadap pencapaian keberhasilan organisasi, dan harus ada hubungan kuat antara orang-orang ini kompetensi dan organisasi ' s kompetensi inti (lebih bimbingan pada kompetensi mendefinisikan disediakan dalam Bab 13). Produksi daftar dapat dilakukan dengan brainstorming. Daftar ini harus dibandingkan dengan contoh-contoh dari kerangka kompetensi lainnya. Tujuan dari perbandingan ini bukan untuk mereplikasi daftar lain. Hal ini penting untuk enghasilkan kerangka kompetensi yang cocok dan mencerminkan organisasi ' s budaya, nilai-nilai, ko petensi inti sendiri dan operasi. Tapi mengacu pada daftar lain akan membantu untuk memperjelas kesi pulan yang dicapai dalam analisis awal dan berfungsi untuk memeriksa bahwa semua bidang yang relevan k mpetensi telah dimasukkan. Ketika mengidentifikasi kompetensi perawatan harus dilakukan untuk menghindari bias karena jenis kelamin atau ras.

Langkah 4. Kerangka desain - definisi kompetensi

Perawatan harus dilakukan untuk mem stik n b hwa definisi yang jelas dan tidak ambigu dan bahwa mereka akan melayani tujuan mereka dimaksudkan. Jik , mis lny , s l h satu tujuan adalah untuk memberikan kriteria untuk melakukan tinjauan kinerja, maka pe lu untuk memastikan bahwa cara kompetensi didefinisikan, bersama-sama dengan contoh-contoh yang mendukung, akan memungkinkan penilaian yang adil harus dibuat. Berikut empat pertanyaan telah diproduksi o eh M ra le (1998) untuk menguji sejauh mana kompetensi berlaku dan dapat digunakan:

1. D p tk h Anda menjel skan kompetensi dalam hal yang lain memahami dan setuju dengan?
2. Dapatkah An a mengamati yang ditunjukkan atau gagal ditunjukkan?
3. Dapatkah An a mengukurnya?
4. Dapatkah Anda mempengaruhi dalam beberapa cara, misalnya dengan pelatihan, pembinaan atau metode lain pembangunan?

Hal ini juga penting pada tahap ini untuk memastikan bahwa definisi tidak bias.

Langkah 5. Tentukan penggunaan kerangka kompetensi

Mendefinisikan dengan tepat bagaimana hal itu dimaksudkan kerangka kompetensi harus digunakan, meliputi aplikasi seperti manajemen kinerja, rekrutmen, pembelajaran dan pengembangan, dan pahala.

Langkah 6. Uji kerangka

Menguji kerangka kerja dengan mengukur reaksi dari pilihan yang seimbang dari manajer lini dan karyawan lain untuk memastikan bahwa mereka memahami dan percaya bahwa itu adalah relevan dengan peran mereka. Juga uji coba kerangka dalam situasi hidup untuk setiap aplikasi yang diusulkan.

Langkah 7. Finalisasi kerangka

Mengubah kerangka sebagai berikut diperlukan tes dan mempersiapkan atatan untuk panduan tentang bagaimana harus digunakan.

Langkah 8. Berkomunikasi

Biarkan semua orang tahu hasil dari proyek - apa ke angka adalah, bagaimana akan digunakan dan bagaimana orang akan mendapatkan keuntungan. Briefing kelompok d n c l in ang sesuai harus digunakan.

Langkah 9. Kereta

Berikan manajer lini dan staf HR pe at han agaimana menggunakan framework.

Langkah 10. Memantau dan mengeva uasi

Mem nt u d n mengev lu si penggunaan kerangka dan mengubah sebagai diperlukan.

MENENTUKAN TEKNIS KOMPETENSI

K mpetensi teknis yang paling sering diproduksi untuk peran generik dalam keluarga pekerjaan atau fungsi, meskipun mereka dapat didefinisikan untuk peran individu sebagai ' peran - kompetensi tertentu ' . Mereka biasanya tidak bagian dari perilaku - kerangka kerja berbasis kompetensi, walaupun tentu saja keduanya terkait erat ketika mempertimbangkan dan menilai tuntutan peran dan persyaratan. Pedoman mendefinisikan kompetensi teknis yang disediakan dalam Bab 13.

KUNCI SUKSES DALAM MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi adalah:

- **kerangka tidak boleh lebih kompleks;**
- **ada tidak boleh terlalu banyak judul dalam kerangka - tujuh atau delapan sering akan cukup;**

- **bahasa yang digunakan harus jelas dan jargon-bebas;**
- **kompetensi harus dipilih dan ditetapkan dalam cara-cara yang memastikan mereka dapat dinilai oleh manajer - penggunaan ' indikator perilaku ' membantu;**
- **kerangka kerja harus secara teratur diperbarui akan.**

KECERDASAN EMOSIONAL

Goleman (1995) telah mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai: ' Kapasitas untuk mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri kita sendiri, untuk mengelola emosi dengan baik dalam diri kita sendiri maupun orang lain. ' Empat komponen kecerdasan emosional adalah:

1. ***Manajemen diri* - kemampuan untuk mengont ol t u meng rahkan impuls mengganggu dan suasana hati dan mengatur perilaku Anda sendi i dit m h deng n kecenderungan untuk mengejar tujuan dengan energi dan ketekunan. Enam kompetensi te ka t dengan komponen ini adalah pengendalian diri, kepercayaan dan integritas, inisiatif, kemampuan eradaptasi**

   - **kenyamanan dengan am gu tas, keter ukaan terhadap perubahan dan keinginan yang kuat untuk mencapai.**

2. ***Kesadaran diri* - kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati Anda, emosi dan drive serta efeknya pada orang lain. Hal ini terkait dengan tiga kompetensi: diri - percaya diri, realistis - penilaian d n emosi diri - kesadaran.**
3. ***Kes d r n sosi l* - kem mpuan untuk memahami susunan emosional orang lain dan keterampilan dalam mengobati or ng sesu i deng n reaksi emosional mereka. Hal ini terkait dengan enam kompetensi: empati, keahlian dalam membangun an mempertahankan bakat, kesadaran organisasi, lintas - sensitivitas budaya, menghargai keanekaragaman dan pelayanan kepada klien dan pelanggan.**

4. ***Keterampilan sosial* - kecakapan dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari orang lain dan mencapai tujuan pribadi, dan kemampuan untuk menemukan landasan bersama dan membangun hubungan. Lima kompetensi terkait dengan komponen ini adalah: kepemimpinan, efektivitas dalam memimpin perubahan, manajemen konflik, pengaruh / komunikasi, dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim.**

Menurut Goleman itu tidak cukup untuk memiliki IQ tinggi (intelligence quotient); kecerdasan emosional juga diperlukan.

Pada tahun 1998 Goleman didefinisikan kecerdasan emosional dengan cara yang mencakup banyak wilayah yang dicakup oleh kerangka kompetensi khas. Tukang giling *et al (* 2001) menemukan bahwa

sepertiga dari pengusaha yang tercakup dalam survei mereka telah sadar termasuk faktor kecerdasan-jenis emosi seperti keterampilan interpersonal dalam kerangka kerja mereka. Dulewicz dan Higgs (1999) telah menghasilkan analisis rinci tentang bagaimana unsur-unsur kecerdasan emosional kesadaran diri, emosional manajemen, empati, hubungan, komunikasi dan gaya pribadi sesuai dengan kompetensi seperti sensitivitas, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, ketahanan, dampak, mendengarkan, kepemimpinan, persuasif, memotivasi orang lain, energi, ketegasan dan motivasi berprestasi. Mereka menyimpulkan bahwa ada asosiasi yang berbeda antara modus kompetensi dan unsur-unsur kecerdasan emosional. Sebagai ana dicatat oleh Miller *et al (* 2001), seperempat dari pengusaha mereka yang disurvei telah disediakan atau didanai pelatihan yang didasarkan pada kecerdasan emosional. Daerah yang paling umum adalah dalam keterampilan kepemimpinan, keterampilan manajemen orang dan kerja tim. Penerapan konsep ke erdasan em si nal untuk pengembangan manajemen dibahas dalam Bab 40.

12

manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan erka tan dengan menyimpan dan berbagi kebijaksanaan, pemahaman dan keahlian yang terakumulasi da am se uah organ sasi tentang proses, teknik dan operasi. Memperlakukan pengetahuan sebagai sumber da a kunci. Sebagai Ulrich (1998) komentar, ' Pengetahuan telah menjadi keunggulan kompetitif langsung untuk perusahaan ang menjual ide dan hubungan. ' Tidak ada yang baru tentang manajemen

nsen *et al (* 1999) pernyataan bahwa ' Selama ratusan tahun, pemilik bisnis keluarga telah penget hu n. H lulus kebij n komersi l mereka kepada anak-anak, pengrajin master telah susah payah diajarkan ks n perdagangan mereka untuk ng, d n pekerja telah bertukar ide dan tahu - bagaimana pada pekerjaan. ' Tapi mereka m g juga berkomen , ' Sebagai dasar negara industri telah bergeser dari sumber daya alam untuk aset t r b hw intelektual, eksekutif telah ipaksa untuk memeriksa pengetahuan yang mendasari bisnis mereka dan bagaimana pengetahuan yang digunakan. '

penawaran manajemen pengetahuan sebanyak dengan orang-orang dan bagaimana mereka memperoleh, pertukaran dan pengetahuan menyebarkan seperti dengan teknologi informasi. Itulah mengapa telah menjadi area penting bagi praktisi HR, yang berada dalam posisi yang kuat untuk mempengaruhi mengerahkan dalam aspek manajemen orang. Scarborough *et al (* 1999) percaya bahwa mereka harus memiliki ' kemampuan untuk menganalisis berbagai jenis pengetahuan dikerahkan oleh organisasi ... [dan] untuk berhubungan pengetahuan tersebut untuk masalah desain organisasi, pola karir dan keamanan kerja. '

Konsep manajemen pengetahuan terkait erat dengan teori modal intelektual seperti yang dijelaskan pada Bab 2 dalam hal itu mengacu pada pengertian tentang manusia, sosial

dan modal organisasi atau struktural. Hal ini juga terkait dengan konsep pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran seperti yang dibahas dalam manajemen Bab 36. Pengetahuan dianggap dalam bab ini di bawah judul berikut:

- **definisi proses manajemen pengetahuan;**
- **konsep pengetahuan;**
- **jenis pengetahuan;**
- **tujuan dan pentingnya manajemen pengetahuan;**
- **pendekatan untuk manajemen pengetahuan;**
- **isu-isu manajemen pengetahuan;**
- **kontribusi HR untuk manajemen pengetahuan.**

MANAJEMEN PENGETAHUAN DEFINISI

Manajemen pengetahuan adalah ' seti p p oses t u p ktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia be d , untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi

' (Scarborough *et al,* 1999). Mereka meny nk n b hwa berfokus pada pengembangan perusahaan - pengetahuan dan keterampilan khusus yang me upakan hasil da i proses pembelajaran organisasi. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan kedua saham dan mengalir pengetahuan. Saham termasuk keahlian dan pengetahuan dikodekan dalam sistem komputer. Arus merupakan cara di mana pengetahuan ditransfer dari orang ke orang atau dari orang-orang ke database pengetahuan. Manajemen pengetahuan juga telah ditetapkan oleh Tan (2000) sebagai: ' Proses sistem tis d n sec ra aktif mengelola dan memanfaatkan toko pengetahuan dalam suatu organisasi ' .

m **n jemen penget hu n melibatkan transformasi sumber pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemu ian menyebarluaskan sehingga pembelajaran dapat berlangsung. strategi manajemen pengetahuan mempromosikan berbagi pengetahuan dengan menghubungkan orang dengan orang, dan dengan menghubungkan mereka dengan informasi sehingga mereka belajar dari pengalaman didokumentasikan.**

Pengetahuan dapat disimpan dalam databanks dan menemukan dalam presentasi, laporan, perpustakaan, dokumen kebijakan dan manual. Hal ini dapat dipindahkan sekitar organisasi melalui sistem informasi dan dengan metode tradisional seperti pertemuan, lokakarya, kursus, ' kelas master ' , publikasi tertulis, video dan kaset. Intranet menyediakan media tambahan dan sangat efektif untuk mengkomunikasikan pengetahuan.

KONSEP PENGETAHUAN

Sebuah perbedaan yang dibuat oleh Ryle (1949) antara ' mengetahui bagaimana ' dan ' mengetahui bahwa ' . Mengetahui bagaimana kemampuan seseorang untuk melakukan tugas-tugas, dan mengetahui bahwa memegang potongan pengetahuan dalam satu ' pikiran s.

Blackler (1995) mencatat bahwa ' Pengetahuan multifaset dan kompleks, yang keduanya terletak dan abstrak, implisit dan eksplisit, didistribusikan dan individu, fisik dan mental, mengembangkan dan statis, verbal dan dikodekan. Dia mengkategorikan bentuk pengetahuan sebagai:

- *tertanam* dalam teknologi, peraturan dan prosedur organisasi;
- *encultured* sebagai kolektif pemahaman, cerita, nilai-nilai dan ke akinan;
- *mirip sekali* ke dalam aktivitas praktis - be basis kompetensi dan keterampilan anggota kunci organisasi (yaitu pengetahuan praktis atau ' tahu - bagaimana ');
- *memeluk* sebagai pemahaman konseptu l d n kete mpil n kognitif anggota kunci (yaitu pengetahuan konseptual atau ' know - bagaimana ').

Nonaka (1991) menunjukkan ahwa penget hu n di d kan baik oleh individu atau kolektif. Dalam Blackler ' hal s, diwujudkan atau pengetahuan memeluk individu dan tertanam, dan pengetahuan budaya kolektif.

Hal ini dapat dikatakan (Scar orough dan Carter, 2000) bahwa pengetahuan muncul dari pengalaman kolektif kerja dan dibagi antara anggota kelompok atau masyarakat tertentu.

H l ini berguna untuk membedakan antara data, informasi dan pengetahuan:

- *ta* ter iri ri f kta-fakta dasar - blok bangunan untuk informasi dan pengetahuan;
- *inf rmasi* a alah data yang telah diproses dengan cara yang berarti bagi individu, tersedia untuk siapa saja yang berhak mendapatkan akses untuk itu; sebagai Drucker (1988) menulis, ' informasi adalah data diberkahi dengan makna dan tujuan ' ;
- *pengetahuan* adalah informasi dimanfaatkan dengan produktif; itu adalah pribadi dan sering tidak berwujud dan dapat sulit dipahami - tugas mengikat ke bawah, encoding dan mendistribusikannya rumit.

pengetahuan eksplisit dan tacit

Nonaka (1991) dan Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa pengetahuan adalah baik eksplisit atau diam-diam. pengetahuan eksplisit dapat dikodifikasikan: tercatat dan tersedia, dan diadakan di database, di intranet perusahaan dan portofolio kekayaan intelektual.

Pengetahuan tacit ada pada orang ' pikiran s. Sulit untuk mengartikulasikan secara tertulis dan diperoleh melalui pengalaman pribadi. Seperti yang disarankan oleh Hansen *et al (* 1999), itu termasuk keahlian ilmiah atau teknologi, operasional know-how, wawasan tentang industri, dan bisnis penghakiman. Tantangan utama dalam manajemen pengetahuan adalah bagaimana mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit.

TUJUAN DAN PENTINGNYA PENGETAHUAN PENGELOLAAN

Seperti dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan ' keahlian kolektif dan mendistribusikannya ke ' di mana pun dapat men apai hasil terbesar ' . Hal ini sesuai dengan sumber daya - pandangan berdasarkan dari perusahaan yang, sebagaimana didalilkan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kebohongan kompetitif dalam perusahaan (aitu pada mas arakat dan pengetahuan mereka), tidak dalam bagaimana memposisikan diri di pasar. Trussler (1998) koment yang ' kemampuan untuk mengumpulkan, tuas, dan penggunaan pengetahuan secara efektif ak n menj di sumber ut ma keunggulan kompetitif di banyak bisnis selama beberapa tahun ke depan ' . Sebuah perusahaan yang sukses d l h pengetahuan - perusahaan menciptakan.

manajemen pengetahuan ada ah tentang mendapatkan pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkann a da am rangka men ngkatkan efektivitas organisasi. Dalam era informasi, pengetahuan lebih dari aset fisik atau sumber da a keuangan ada ah kunci daya saing. Pada intinya, seperti yang ditunjukkan oleh Mecklenberg *et al (* 1999),

' Penget hu n m n jemen memungkinkan perusahaan untuk menangkap, menerapkan dan menghasilkan nilai dari karyaw n mereka ' kre tivit s dan keahlian ' .

PENDEKATAN MANAJEMEN UNTUK PENGETAHUAN

K difikasi dan personalisasi pendekatan

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh Hansen *et al* (1999):

1. *Strategi kodifikasi* - pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi. Pengetahuan adalah eksplisit dan dikodifikasi menggunakan ' orang - ke - dokumen ' pendekatan. Strategi ini karena

mendokumentasikan didorong. Pengetahuan diekstrak dari orang yang mengembangkan itu, dibuat independen dari orang itu dan kembali - digunakan untuk

berbagai tujuan. Ini akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori elektronik bagi orang untuk menggunakan. Hal ini memungkinkan banyak orang untuk mencari dan mengambil pengetahuan dikodifikasi tanpa harus menghubungi orang yang awalnya dikembangkan itu. Strategi ini sangat bergantung pada teknologi informasi untuk mengelola database dan juga pada penggunaan intranet.

2. *Strategi personalisasi* - pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah enge bangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung - ke - kontak orang. Ini adalah ' orang - ke - orang ' pendekatan yang melibatkan berbagi pengetahuan tacit. Pertukaran dicapai dengan enciptakan jaringan dan mendorong wajah - untuk - komunikasi tatap antara individu dan tim dengan cara pertemuan informal, lokakarya, brainstorming dan satu - ke - satu sesi

Hansen *et al* menyatakan bahwa pilihan strategi ha us be gantung pada organisasi; apa yang dilakukannya, bagaimana melakukannya, dan budaya. Jadi konsultan sepe ti E nst & Young, menggunakan pengetahuan untuk menangani
masalah-masalah berulang, mungkin n te ut ma pada kodifikasi sehingga direkam solusi untuk meng nd lk masalah
serupa mudah dpt. perusahaan konsult n st tegi sepe ti McKinsey atau Bains, bagaimanapun, akan bergantung terutama pada strategi personalisasi untuk ntu mereka untuk mengatasi masalah strategis tingkat tinggi memb mereka
disajikan dengan, yang menuntut penyedi n k e tif, s r n nalitis ketat. Mereka perlu untuk menyalurkan keahlian individu, dan mereka menemukan dan mengem angkan orang-orang yang mampu menggunakan pendekatan berbagi pengetahuan orang-ke-orang efekt f. Dalam semacam ini perusahaan, direksi atau ahli dapat dibentuk yang dapat didekati oleh konsu tan me a ui te epon, e-mail atau kontak pribadi. Penelitian yang dilakukan oleh Hansen *et al* ditetapkan bahwa perusahaan ang menggunakan pengetahuan secara efektif mengejar salah satu strategi dominan dan menggunakan strategi kedua untuk mendukung yang pertama. Mereka yang mencoba untuk excel di kedua strategi berisiko g g l di kedua.

Pengetahuan menciptakan perusahaan

Menurut pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995), aktivitas kompetitif inti organisasi adalah penciptaan pengetahuan - ' proses organik, cairan dan konstruksi sosial di mana pengetahuan yang berbeda dicampur untuk menghasilkan hasil inovatif yang diperkirakan atau diprediksi ' . Mendasar untuk penciptaan pengetahuan adalah campuran dari pengetahuan tacit dan eksplisit melalui proses sosialisasi (diam-diam

untuk diam-diam), eksternalisasi (diam-diam untuk eksplisit), internalisasi (eksplisit untuk diam-diam) dan kombinasi (eksplisit untuk eksplisit).

Pendekatan berbasis sumber daya

Scarborough dan Carter (2000) menggambarkan manajemen pengetahuan sebagai ' upaya oleh manajemen untuk secara aktif membuat, berkomunikasi dan memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber daya bagi organisasi ' . Mereka menyarankan bahwa upaya ini memiliki komponen teknis, sosial dan ekonomi:

- **Dalam istilah teknis manajemen pengetahuan melibatkan pengetahuan pe usatan yang saat ini tersebar di seluruh organisasi dan kodifikasi bentuk tacit pengetahuan.**
- **Dalam hal sosial dan politik, manajemen pengetahuan melibatkan ollectivizing pengetahuan sehingga tidak lagi milik eksklusif individu atau kelompok**
- **Dalam istilah ekonomi, manajemen pengetahuan adalah espon oleh organisasi untuk kebutuhan untuk mengintensifkan penciptaan dan eksploitasi pengetahuan me eka.**

PENGETAHUAN MANAGEMENT SYSTEMS

Sebuah survei dari 431 perusahaan AS dan E opa dengan Ruggles (1998) menemukan bahwa sistem berikut digunakan:

- **Membuat intranet (47 persen).**
- **Membuat ' Data gudang ' , database fisik yang besar bahwa informasi terus dari berbagai sumber (33 persen).**
- **Menggun k n sistem pendukung keputusan yang menggabungkan analisis data dan model canggih untuk men ukung peng mbilan keputusan non-rutin (33 persen).**
- **Menggun k n ' groupware ' , informasi teknologi komunikasi seperti e - mail atau Lotus Notes diskusi basa, untuk men orong kolaborasi antara orang-orang untuk berbagi pengetahuan (33 persen).**
- **Membuat jaringan dan komunitas yang menarik atau praktek pekerja pengetahuan untuk berbagi pengetahuan (24 persen).**
- **Pemetaan sumber keahlian internal dengan, misalnya, memproduksi ' halaman ahli kuning ' dan direktori masyarakat (18 persen).**

PENGETAHUAN MANAJEMEN ISU

Berbagai pendekatan tersebut di atas tidak memberikan jawaban yang mudah. Masalah-masalah yang perlu ditangani dalam mengembangkan proses manajemen pengetahuan dibahas di bawah ini.

Langkah perubahan

Salah satu isu utama dalam manajemen pengetahuan adalah bagaimana untuk bersaing dengan kecepatan perubahan dan mengidentifikasi apa kebutuhan pengetahuan yang akan diambil dan berbagi.

Berkaitan strategi manajemen pengetahuan untuk strategi bisnis

sebagai Hansen *et al (* 1999) menunjukkan, itu bukan pengetahuan *sendiri* tetapi cara itu diterapkan untuk tujuan strategis yang merupakan bahan penting dalam daya saing. Mereka menunjukkan bahwa ' strategi bersaing harus endorong pengetahuan strategi manajemen ' , dan bahwa manajemen harus menjawab pertanyaan: ' Bagaimana pengetahuan yang berada dalam nilai tambah perusahaan bagi pelanggan? ' Mecklenberg *et al (* 1999) berpendapat bahwa organisasi harus ' mulai dengan nilai bisnis dari apa yang mereka kumpulkan. Jika doesn ' t menghasilkan nilai, menjatuhkannya. '

Teknologi dan orang-orang

Teknologi mungkin menjadi pusat pe us h n meng dopsi strategi kodifikasi tetapi bagi mereka mengikuti strategi personalisasi, IT paling baik digunakan d l m pe n pendukung. sebagai Hansen *et al (* 1999) Komentar:

> **Dalam model kodifikas , manajer per u menerapkan sistem yang jauh seperti perpustakaan tradisional - itu harus berisi cache besar dokumen dan termasuk mes n yang memungkinkan orang untuk menemukan dan menggunakan dokumen yang mereka butuhkan mencari. Da am model personalisasi, itu ' s lebih penting untuk memiliki sistem yang memungkinkan orang untuk menemuk n or ng lain.**

Scarborough *et l (* 1999) menyatakan bahwa ' teknologi harus dilihat lebih sebagai sarana komunikasi dan kurang sebagai sarana menyimpan pengetahuan ' . Manajemen pengetahuan lebih tentang orang daripada teknologi. Sebagai penelitian oleh Davenport (1996) didirikan, manajer mendapatkan dua - pertiga dari informasi mereka dari wajah - ke - muka atau percakapan telepon.

Ada batas untuk berapa banyak pengetahuan tacit dapat dikodifikasi. Dalam organisasi lebih mengandalkan tacit dari pengetahuan eksplisit, pendekatan orang-ke-orang yang terbaik, dan IT hanya dapat mendukung proses ini; tidak dapat menggantikannya.

Pentingnya proses dan modal sosial dan budaya

Sebuah keasyikan dengan teknologi mungkin berarti bahwa perhatian terlalu sedikit diberikan pada proses (sosial, teknologi dan organisasi) melalui mana pengetahuan menggabungkan dan berinteraksi dengan cara yang berbeda (Blackler, 1995). Proses kunci adalah interaksi antara orang-orang. Ini merupakan modal sosial dari suatu organisasi, yaitu yang

' Jaringan hubungan [yang] merupakan sumber daya berharga untuk urusan sosial ' (Nahpiet dan Ghoshal, 1998). Jaringan sosial dapat sangat penting dalam memastikan bahwa pengetahuan dibagi. Yang juga diperlukan adalah aspek lain dari modal sosial: kepercayaan. Orang tidak akan bersedia untuk berbagi pengetahuan dengan orang-orang yang mereka tidak percaya.

Budaya perusahaan dapat menghambat berbagi pengetahuan. Norma mungkin bagi orang-orang untuk enjaga pengetahuan untuk diri mereka sendiri sebanyak yang mereka bisa karena ' pengetahuan adalah kekuatan ' . Budaya terbuka akan mendorong orang untuk berbagi ide dan pengetahuan mereka.

pekerja pengetahuan

Pekerja pengetahuan seperti yang didefinisikan oleh Drucker (1993) adalah individu yang memiliki tingkat pendidikan dan ketrampilan khusus yang dikombinasikan dengan kemampuan untuk menerapkan keterampilan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Sebagai Argyris (1991) mengemukakan bahwa: ' The mur dan baut dari manajemen ... semakin terdiri dari membimbing dan mengintegrasikan pekerj n otonom t pi s ling be hubungan dari orang yang sangat terampil. ' Manajemen Pengetahuan adalah tentang manajemen d n motiv si peke ja pengetahuan yang menciptakan pengetahuan dan akan menjadi pemain kunci dalam berbagi itu.

KONTRIBUSI HR UNTUK PENGETAHUAN PENGELOLAAN

HR d p t memberik n kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan hanya karena pengetahuan dibagi antara orang; itu buk n h nya m salah menangkap pengetahuan eksplisit melalui penggunaan teknologi informasi. Peran HR a l h untuk mem stikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkan. Sumber daya - tampilan ber asarkan dari perusahaan menekankan, dalam kata-kata Cappelli dan Crocker - Hefter (1996), bahwa ' khas sumber aya manusia praktik bantuan untuk membuat kompetensi yang unik bahwa produk dan layanan membedakan dan, pada gilirannya, daya saing berkendara ' .

cara sepuluh di mana HR dapat berkontribusi

Cara utama di mana HR dapat berkontribusi untuk manajemen pengetahuan dirangkum di bawah ini dan dijelaskan lebih rinci dalam sisa bagian ini.

1. **Bantuan untuk mengembangkan budaya terbuka di mana nilai-nilai dan norma-norma menekankan pentingnya berbagi pengetahuan.**
2. **Mempromosikan iklim komitmen dan kepercayaan.**

3. Advise pada desain dan pengembangan organisasi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan melalui jaringan dan praktek masyarakat (kelompok orang yang berbagi keprihatinan umum tentang aspek pekerjaan mereka), dan kerja sama tim.
4. Advise pada resourcing kebijakan dan menyediakan resourcing layanan yang memastikan bahwa karyawan dihargai yang dapat berkontribusi untuk penciptaan pengetahuan dan berbagi tertarik dan dipertahankan.
5. Advise pada metode memotivasi orang untuk berbagi pengetahuan dan menguntungkan rang- rang yang elakukannya.
6. Bantuan dalam pengembangan proses manajemen kinerja yang f kus pada pengembangan dan berbagi pengetahuan.
7. Mengembangkan proses pembelajaran organisasi dan individu yang akan menghasilkan dan membantu dalam menyebarluaskan pengetahuan.
8. Mengatur dan menyelenggarakan lokakarya, konfe ensi, seminar dan simposium yang memungkinkan pengetahuan untuk dibagikan secara o ang-ke-o ang.
9. Dalam hubungannya dengan IT, mengemb ngk n sistem untuk menangkap dan, sejauh mungkin, kodifikasi pengetahuan eksplisit dan tacit.
10. Secara umum, mempromosikan penyeb b m n jemen pengetahuan dengan para manajer senior untuk mendorong mereka untuk mengerahkan inisiatif kepemimpin n d n dukung n manajemen pengetahuan.

pengembangan buda a

Budaya terbuka ada ah satu di mana sebagai Schein (1985) menunjukkan, orang berkontribusi dari rasa komitmen dan solid rit s. Hubung n ditandai dengan mutualitas dan kepercayaan. Dalam budaya seperti, organisasi n priorit s tinggi pada saling mendukung, kerjasama dan kreativitas, dan hubungan yang menemp tk konstruktif.

' perb ik n cepat ' cara di mana budaya tertutup di mana prioritas ini tidak ada dapat dikonversi Ti ak menjadi bu aya terbuka. Panjang - budaya didirikan sulit untuk berubah. HR dapat mendorong manajemen untuk mengembangkan tujuan dan nilai pernyataan yang menguraikan bahwa tujuan penting dari organisasi adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan mengembangkan dan efektif menggunakan sumber daya yang unik dari pengetahuan dan keahlian, dan untuk mencapai tujuan, berbagi pengetahuan adalah nilai inti.

Pernyataan tersebut mungkin retorika tetapi mereka dapat dikonversi menjadi kenyataan melalui berbagai proses yang dijelaskan di bawah.

Mempromosikan iklim komitmen dan kepercayaan

Mendapatkan komitmen adalah masalah mencoba untuk mendapatkan semua orang untuk mengidentifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang akan mencakup proses untuk mengembangkan dan berbagi pengetahuan. Komitmen dapat ditingkatkan dengan mengembangkan strategi

yang akan mencakup pelaksanaan program komunikasi, pendidikan dan pelatihan, inisiatif untuk meningkatkan keterlibatan dan ' kepemilikan ' , dan pengenalan proses kinerja dan penghargaan.

Mengembangkan tinggi kepercayaan organisasi berarti menciptakan kepercayaan antara manajemen dan karyawan sebagai dasar untuk mendorong kepercayaan antara karyawan individu atau kelompok karyawan. Orang lebih cenderung untuk manajemen kepercayaan jika tindakannya adil, merata, konsisten dan transparan, dan jika menuruti firman-nya. Sulit meskipun tidak mungkin untuk mengembangkan kepercayaan antara anajemen dan karyawan. Tapi itu tidak mungkin untuk membuat karyawan individu percaya satu sa a lain, dan kepercayaan tersebut adalah penting jika pengetahuan adalah untuk dibagikan. Mengembangkan iklim kepercayaan dalam organisasi membantu, jika tidak itu adalah masalah pengembangan m dal s sial dalam arti menempatkan orang ke dalam posisi di mana mereka harus bekerja sama, dan mendorong interaksi dan networking sehingga individu mengakui nilai berbagi pengetahuan karena membantu mencapai tujuan umum dan diterima. Proses ini dapat dibantu dengan kegiatan tim-bangunan. Kepe cayaan juga dapat ditingkatkan jika pengetahuan dipertukarkan sebagai hal yang biasa di forum, konferensi dll Dialog te jadi antara orang-orang yang ingin terhubung dan diberikan kesempatan untuk melakukannya dalam bud ya kol bo tif, k eatif dan adaptif.

desain dan pengem angan organisasi

HR dapat berkontribusi untuk manajemen pengetahuan yang efektif dengan menasihati pada desain proses - organisasi berbasis di mana fokusnya adalah pada proses horizontal yang memotong melintasi batas-batas organis si. Org nis si seperti mengandalkan sebagian besar pada jaringan dan lintas - fungsional atau antar - tim proyek t u gugus tugas disiplin, dan knowledgesharing merupakan bagian penting dari operasi. Perhatian

ibay r untuk mengidentifikasi dan mendorong ' komunitas praktek ' yang, seperti yang didefinisikan oleh Wenger an Sny er (2000), adalah ' kelompok orang secara informal terikat bersama oleh keahlian bersama dan gairah

untuk perusahaan bersama ' . Mereka dianggap penting karena dalam masyarakat sehingga banyak dari rganisasi ' s pengetahuan tacit dibuat dan berbagi.

Definisi peran yang muncul dari kegiatan desain organisasi harus menekankan berbagi pengetahuan baik sebagai pertanggungjawaban (area hasil kunci) dan kompetensi (mode diharapkan perilaku). Dengan demikian dapat menjadi bagian yang diterima dari kain dan oleh karena itu budaya organisasi.

Kegiatan pengembangan organisasi dapat fokus pada tim - bangunan di masyarakat dengan penekanan pada proses interaksi, komunikasi dan partisipasi. Tujuan akan mengembangkan ' berbagi ' budaya.

resourcing

Memberikan kontribusi HR untuk meningkatkan proses manajemen pengetahuan dengan memberi nasihat tentang bagaimana untuk menarik dan mempertahankan orang-orang dengan keterampilan yang dibutuhkan dan kemampuan, termasuk mereka yang cenderung menunjukkan perilaku yang diperlukan dalam pengetahuan - budaya berbagi. Ini berarti merancang kerangka kerja kompetensi untuk tujuan perekrutan dan pengembangan yang meliputi pengetahuan - berbagi sebagai perilaku kunci. Kompetensi tersebut dapat didefinisikan sebagai ' The disposisi untuk berbagi pengetahuan secara penuh dan rela dengan anggota masyarakat lainnya ' . Pertanyaan akan diminta pada tahap wawancara pada pendekatan yang diadopsi oleh kandidat untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi mereka saat ini. Pertanyaan lain sepanjang garis yang diberikan di bawah ini bisa dimasukkan ke calon tes pada pandangan mereka:

> **organisasi ini bergantung hingga batas tertentu pada pencapaian kebe hasilan melalui pengembangan produk baru dan teknik. Kami percaya bahwa penting untuk memastikan bahwa pengetahuan ang dihasilkan oleh perkembangan tersebut adalah penyebaran seputar bisnis seluas mungkin kep da me eka y ng mungkin meletakkannya untuk menggunakan baik. Apa bagian yang Anda pikir Anda bisa bermain seb g i individu d l m proses ini?**

Berpose pertanyaan semacam ni pada tahap wawanca a membantu untuk mendefinisikan harapan sebagai bagian dari kontrak psikologis.

pusat penilaian juga dapat mencakup latihan dan tes yang dirancang untuk menguji disposisi dan kemampuan individu untuk berbagi pengetahuan.

Mempert h nk n pekerja pengetahuan adalah masalah menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotiv si mereka mel lui kedua penghargaan berwujud dan tidak berwujud seperti dibahas di bawah.

M tivasi

Sebuah studi oleh Tampoe (1993) mengidentifikasi empat motivator utama bagi pekerja pengetahuan:

1. **Pertumbuhan pribadi - kesempatan bagi individu untuk sepenuhnya menyadari potensi mereka.**
2. **Kerja otonomi - lingkungan kerja di mana pekerja pengetahuan dapat mencapai tugas yang diberikan kepada mereka.**
3. **prestasi Tugas - rasa prestasi dari memproduksi pekerjaan yang berkualitas tinggi dan relevansi dengan organisasi.**
4. **Uang penghargaan - penghasilan yang hanya hadiah untuk kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan dan yang melambangkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan itu.**

Hansen *et al (* 1999) menyatakan bahwa dalam mereka ' Model kodifikasi ' , manajer perlu mengembangkan sebuah sistem yang mendorong orang untuk menuliskan apa yang mereka ketahui dan untuk mendapatkan ini

dokumen ke dalam penyimpanan elektronik. Mereka percaya bahwa insentif yang nyata - bukan hanya rayuan - yang diperlukan untuk mendapatkan orang-orang untuk mengambil langkah-langkah. Dalam perusahaan mengikuti model personalisasi, hadiah untuk berbagi pengetahuan secara langsung dengan orang lain mungkin harus berbeda. Imbalan keuangan langsung untuk berkontribusi terhadap kodifikasi dan berbagi pengetahuan mungkin sering menjadi tidak pantas, tapi ini bisa menjadi subjek untuk diskusi di review kinerja sebagai bagian dari proses manajemen kinerja.

Manajemen kinerja

Promosi dan pengembangan proses manajemen kinerja dengan SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan, dengan memberikan ekspektasi perilaku yang terkait dengan berbagi pengetahuan untuk didefinisikan, dan memastikan bahwa perilaku aktual ditinjau dan, bila sesuai, dihargai oleh keuangan atau cara non-keuangan. tinjauan manajemen kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan pembangunan dalam aspek ini dan memulai encana pengembangan pribadi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Satu titik awal untuk proses bisa menj di C sc ding d ri nilai-nilai inti perusahaan untuk berbagi pengetahuan kepada individu, sehingga me eka mengerti apa yang mereka diharapkan untuk lakukan untuk mendukung nilai-nilai nti. Seperti d se utkan sebelumnya, knowledgesharing dapat dimasukkan sebagai unsur dari kerangka kompetens , dan per aku yang diinginkan akan dibilang dan Ulasan. Sebagai contoh, indikator positif seperti yang tercantum di awah ni dapat digunakan sebagai dasar untuk menyetujui persyaratan kompetensi dan meni ai sejauh mana mereka terpenuhi. Berikut ini adalah contoh-contoh perilaku positif dalam memenuhi harapan kompetensi untuk berbagi pengetahuan:

- bersem ng t untuk berb gi pengetahuan dengan rekan-rekan;
- meng mbil l ngk h positif untuk mengatur pertemuan kelompok untuk bertukar informasi dan pengetahuan yang relevan;
- membangun jaringan yang menyediakan untuk berbagi pengetahuan;
- Memastikan sesuai bahwa pengetahuan ditangkap, dikodifikasikan, dicatat dan disebarkan melalui
  intranet dan / atau sarana komunikasi lainnya.

Hansen *et al* menyebutkan bahwa di Ernst & Young, konsultan dievaluasi ulasan kinerja bersama lima dimensi, salah satunya adalah mereka ' kontribusi dan pemanfaatan aset pengetahuan dari perusahaan ' . Pada Bain, mitra dievaluasi setiap tahun pada berbagai dimensi, termasuk berapa banyak bantuan langsung mereka telah diberikan rekan-rekan. Dalam 360 - proses umpan balik

derajat (lihat Bab 34), salah satu dimensi untuk penilaian oleh rekan-rekan dan laporan langsung bisa sejauh mana suatu saham pengetahuan individu.

pembelajaran organisasi dan individu

Pembelajaran organisasi terjadi ketika orang belajar secara kolaboratif (Hoyle, 1995). Ini melibatkan mengumpulkan, menganalisis dan memanfaatkan sumber daya pengetahuan yang memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan bisnis. Manajemen pengetahuan pendekatan seperti yang dijelaskan dalam bab ini dapat memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan belajar dalam suatu organisasi. Praktik yang berhubungan dengan menciptakan lingkungan yang tepat untuk berbagi pengetahuan kehendak khususnya e promosikan

pembelajaran organisasi dengan menciptakan ' lanskap yang kaya belajar dan penge bangan peluang ' (Kessels, 1996). Konsep organisasi belajar (lihat Bab 36) juga relevan. Seperti yang didefinisikan leh Miller dan Stewart (1999), salah satu ciri dari organisasi tersebut adalah bahwa ' ada juga - pr ses yang ditetapkan untuk

mendefinisikan, menciptakan, menangkap, berbagi dan bertindak atas pengetahuan ' . Dan Garvin (1993) postulat bahwa belajar organisasi ' transfer pengetahuan dengan cepat dan efisien di seluruh organisasi dengan cara program pelatihan formal terkait dengan pelaksanaan ' .

pembelajaran organisasi, bagaim n pun, did s k n pada pembelajaran individual, dan pentingnya manajemen pengetahuan dan teknik y ng te sedia untuk mendukung hal itu dapat dipelajari dalam sesi pelatihan formal atau program pemantauan di nc ng d n dif silit si oleh fungsi HR.

Lokakarya dan konferensi dll

HR dapat memainkan peranan penting dalam manajemen pengetahuan dengan mendirikan dan memfasilitasi lokakarya, konferensi, semin r d n forum di mana anggota pertukaran informasi dan ide-ide, mendiskusikan apa yang telah mereka pelaj ri d n men ep k ti pa ang digunakan dapat dibuat dari pengetahuan yang telah mereka peroleh. Terlepas dari nilai mereka l m menyeb rk n pengetahuan, pertemuan tersebut dapat membantu untuk mengembangkan suatu lingkungan di mana berb gi penget hu n diterima sebagai kegiatan alami dan berkelanjutan.

Bekerja dengan IT

Manajemen Pengetahuan adalah tidak melestarikan fungsi IT atau bahwa SDM. Dua fungsi harus bekerja sama. IT memastikan bahwa pengetahuan dicatat dan dibuat diterima melalui sarana seperti intranet. HR melakukan kolaborasi dengan menyediakan sarana bagi pengetahuan tacit dikumpulkan dan, di mana layak, dikodifikasikan.

Mempromosikan penyebabnya

Beberapa organisasi seperti ICL telah menunjuk ' pengetahuan Program sutradara ' untuk mengembangkan aset pengetahuan perusahaan. Lain telah diandalkan IT atau bisnis

tim. Tapi HR dapat memberikan kontribusi besar tidak hanya dalam kegiatan-kegiatan khusus yang disebut di atas, tetapi juga dalam umumnya mempromosikan penyebab manajemen pengetahuan, menekankan kepada manajemen senior di setiap kesempatan pentingnya mengembangkan budaya di mana pentingnya manajemen pengetahuan diakui .

13

Menganalisis peran, kompetensi dan keterampilan

Analisis peran adalah proses HR ang mendasar. Ini menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk profil peran memproduksi dan untuk digunakan da am perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan evaluasi pekerjaan.

Untuk l s n ng diberik n di bawah, istilah ' analisis peran ' dan ' profil peran ' dengan cepat menggantikan istilah ' analisis pekerj n ' d n ' deskripsi pekerjaan ' . Namun, analisis peran pada dasarnya menggunakan teknik yang sama seperti analisis pekerj n n b nyak fitur profil peran ditemukan di deskripsi pekerjaan yang lebih tradisional. Analisis pekerjaan juga masih igunakan untuk menyediakan data untuk evaluasi pekerjaan, seperti dijelaskan pada Bab 44.

Dalam bab ini, analisis peran ditutupi pertama dan bab terus dengan deskripsi dari teknik terkait kompetensi dan keterampilan analisis.

PERAN ANALISIS

analisis peran didefinisikan

analisis peran adalah proses mencari tahu apa yang orang diharapkan untuk mencapai saat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi harapan tersebut.

profil peran

Hasil analisis peran adalah profil peran, yang mendefinisikan hasil pemegang peran diharapkan untuk memberikan dalam hal daerah hasil kunci atau akuntabilitas. Ini juga daftar kompetensi yang dibutuhkan untuk bekerja efektif dalam peran - peran apa yang perlu pemegang tahu dan dapat melakukan. Profil dapat individu atau generik (meliputi peran yang sama).

Peran dan pekerjaan

Jika digunakan dalam arti ketat, istilah ' peran ' mengacu pada bagian orang bermain dalam pekerjaan mereka - penekanannya pada perilaku mereka. Misalnya, profil peran mungkin menekankan perlunya fleksibilitas. Dalam hal ini, peran dapat dibedakan dari pekerjaan, yang terdiri dari kelompok tugas yang ditentukan / kegiatan yang akan dilakukan atau tugas yang akan dilakukan. Analisis jabatan mendefinisikan tugas-tugas atau tugas untuk menghasilkan sebuah *uraian Tugas.* Ini biasanya preskriptif dan tidak fleksibel. Mant a tahu pe sis apa pemegang pekerjaan yang diperlukan untuk melakukan. Ini memberikan orang kesempatan untuk mengatakan: ' Ini ' bukan dalam deskripsi pekerjaan saya ' , yang

berarti bahwa mereka hanya merasa mereka h us l kuk n tugas-tugas yang tercantum di sana. Semakin, praktek adalah untuk merujuk pada peran, analisis pe n d n profil peran daripada pekerjaan, analisis pekerjaan dan deskripsi

pekerjaan. Yang terakhir tidak lagi mendukung k ena mereka cenderung preskriptif, membatasi fleksibilitas dan tidak fokus pada hasil atau kompetensi yang di utuhkan untuk mencapainya. Profil peran lebih disukai karena mereka khawatir dengan kinerja, hasi , dan persyaratan pengetahuan dan keterampilan dan oleh karena itu sesuai dengan masa kini - hari penekanan pada tinggi - kerja k nerja, has l dan kompetensi.

Tuju n ri n lisis peran

tujuan analisis peran untuk menghasilkan informasi berikut tentang peran untuk digunakan dalam perekrutan, manajemen kinerja dan pembelajaran dan evaluasi pembangunan:

- ***Tujuan secara keseluruhan* - mengapa peran ada dan, pada dasarnya, apa yang pemegang peran diharapkan dapat memberikan kontribusi.**
- ***Organisasi* - kepada siapa laporan pemegang peran dan yang melapor kepada pemegang peran.**
- ***daerah hasil kunci atau akuntabilitas* - apa yang dibutuhkan pemegang peran untuk mencapai di masing-masing**
  unsur utama peran.
- ***persyaratan kompetensi* - kompetensi teknis tertentu yang melekat pada peran; apa pemegang peran diharapkan untuk mengetahui dan dapat melakukan.**

Untuk tujuan evaluasi pekerjaan, peran juga akan dianalisis dalam hal faktor-faktor yang digunakan dalam skema evaluasi pekerjaan.

analisis peran dapat dilakukan oleh HR atau orang-orang terlatih lainnya bertindak sebagai analis peran. Tapi manajer lini juga dapat melakukan analisis peran dalam hubungannya dengan anggota individu dari tim mereka sebagai bagian penting dari tanggung jawab manajemen kinerja mereka (lihat Bab 33).

Pendekatan analisis peran analis peran khusus

Inti dari analisis peran adalah penerapan metode sistematis untuk pengumpulan inf r asi yang diperlukan untuk menghasilkan profil peran di bawah judul ditetapkan di atas. Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi ini adalah:

1. Mendapatkan dokumen seperti struktur organisasi, uraian tugas ang ada (mengobati dengan hati-hati, mereka cenderung keluar dari tanggal), dan p osedur atau pelatihan manual yang memberikan informasi tentang pekerjaan.
2. Tanyakan manajer untuk inform si mend s mengenai tujuan keseluruhan dari peran, area hasil kunci dan kompetensi teknis yang diperluk n.
3. Tanyakan pemegang peran pertanyaan y ng s ma tent ng per n mereka.

Metode yang dapat d gunakan adalah wawancara, kuesioner atau observasi.

wawancara

Untuk mendapatkan rasa penuh peran, yang terbaik adalah untuk mewawancarai pemegang peran dan memeriksa temuan deng n m n jer t u pemimpin tim. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan semua fakta yang relevan tentang peran untuk memberik n informasi ang diperlukan untuk profil peran. Hal ini membantu untuk menggunakan checklist ketika melakuk n w w nc ra. checklist rumit yang tidak diperlukan; mereka orang hanya bingung. Pertanyaan-pertanyaan dasar yang h rus ij w b d l h:

1. Apa judul peran Anda?
2. Kepada siapa Anda bertanggung jawab?
3. Siapa yang bertanggung jawab untuk Anda? (Sebuah bagan organisasi adalah membantu.)
4. Apa tujuan utama peran Anda, yaitu dalam hal keseluruhan, apa yang diharapkan Anda lakukan?
5. Apa kegiatan utama Anda harus melaksanakan dalam peran Anda? Cobalah untuk kelompok mereka di bawah tidak lebih

   dari 10 judul.
6. Apa hasil yang Anda diharapkan untuk mencapai di masing-masing kegiatan kunci?
7. Apa yang Anda diharapkan untuk mengetahui untuk dapat melaksanakan peran Anda?
8. Keterampilan apa yang harus Anda harus melakukan peran Anda?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini mungkin perlu diselesaikan - mereka sering dapat mengakibatkan massa informasi campur aduk yang harus dianalisis sehingga berbagai kegiatan dapat dibedakan dan disempurnakan untuk tujuh atau delapan bidang utama.

Keuntungan dari metode wawancara adalah bahwa itu adalah fleksibel, dapat memberikan informasi mendalam dan mudah untuk mengatur dan mempersiapkan. Oleh karena itu pendekatan yang paling umum. Tapi mewawancarai dapat waktu - memakan, yang mengapa dalam latihan analisis peran besar, kuesioner seperti yang dijelaskan di bawah ini dapat digunakan untuk memberikan informasi terlebih dahulu tentang pekerjaan. Ini kecepatan hingga proses wawancara atau bahkan menggantikan wawancara sama sekali, meskipun ini berarti bahwa banyak dari ' rasa ' dari pekerjaan - yaitu apa itu benar-benar seperti - mungkin akan hilang.

Daftar pertanyaan

Kuesioner tentang peran mereka dapat diselesaikan oleh pemegang peran dan disetujui oleh pemegang peran ' s manajer

atau pemimpin tim. Mereka membantu ketika sejuml h bes pe an harus ditutupi. Mereka dapat juga menghemat mewawancarai waktu dengan merekam inform si mu ni f ktu l dan dengan memungkinkan analis untuk pertanyaan struktur di muka untuk daerah penutup y ng pe lu dieksplor si secara lebih mendalam. Semakin sederhana kuesioner yang lebih baik. Ini hanya perlu menutup del p n pe t ny n yang tercantum di atas.

Keuntungan dari kues oner ada ah ahwa mereka dapat menghasilkan informasi yang cepat dan murah untuk sejumlah besar pekerjaan. Tapi sampel yang besar diperlukan, dan pembangunan kuesioner adalah pekerjaan terampil ang han a bo eh d lakukan atas dasar beberapa lapangan awal. Hal ini sangat dianjurkan untuk kuesioner uji coba sebe um meluncurkan ke latihan skala penuh. Keakuratan hasil juga tergantung pada kem u n d n kem mpu n pemegang pekerjaan kuesioner lengkap. Banyak orang merasa sulit untuk mengekspresik n diri secara tertulis tentang pekerjaan mereka.

Pengamatan

Observasi sarana belajar pemegang peran di tempat kerja, mencatat apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukannya, dan berapa banyak waktu yang diperlukan. Metode ini paling tepat untuk peran administratif atau pengguna rutin, tetapi jarang digunakan karena waktu yang dibutuhkan.

analisis peran sebagai bagian dari proses manajemen kinerja

Seperti dijelaskan lebih rinci dalam Bab 33, dasar perencanaan kinerja dan review proses disediakan oleh profil peran. Untuk mengembangkan profil peran itu perlu untuk manajer lini dan individu untuk berkumpul dan setuju daerah hasil dan kompetensi kunci. Pertanyaan-

pertanyaan yang mirip dengan yang akan dimasukkan oleh analis peran, tetapi untuk manajer lini dapat terbatas pada berikut ini:

- **Apa yang Anda pikir adalah hal yang paling penting yang harus Anda lakukan?**
- **Apa yang Anda percaya Anda diharapkan untuk mencapai di masing-masing daerah?**
- **Bagaimana akan Anda - atau orang lain - tahu apakah Anda telah mencapai mereka?**
- **Apa yang Anda harus tahu dan mampu lakukan untuk bekerja efektif di daerah-daerah?**
- **Apa pengetahuan dan keterampilan dalam hal kualifikasi, teknis dan prosedural pengetahuan, pemecahan**

  masalah, perencanaan dan kemampuan komunikasi, dll lakukan pemegang peran perlu elakukan peran secara efektif?

Proses ini memerlukan beberapa keterampilan yang perlu dikembangkan leh pelatihan yang diikuti oleh praktek. Ini adalah daerah di mana spesialis HR berguna dapat pelatih dan tindak lanjut atas dasar satu-ke-satu setelah sesi pelatihan awal.

konten profil peran

profil peran ditetapkan di bawah judul berikut:

- ***judul peran.***
- ***Departemen.***
- ***Bertanggung jawab untuk.***
- ***Bertanggung jawab untuk pemegang peran.***
- ***Tujuan dari peran* - d def n s kan dalam satu kalimat cukup ringkas yang mendefinisikan mengapa peran itu ada**

  dalam hal kontribusi kese uruhan pemegang peran membuat.
- ***daerah hasil kunci* - jika mungkin ini harus terbatas pada tujuh atau delapan, tentu saja tidak lebih dari 10. Seti p d er h h sil kunci harus didefinisikan dalam satu kalimat yang diawali dengan kata kerja aktif (mis lny , mengidentifikasi, mengembangkan, dukungan), yang menyediakan positif a indikasi apa yang**

  h rus il kuk n d n menghilangkan kata-kata yang tidak perlu. Menggambarkan objek dari kata kerja (apa yang ilakukan) seringkas mungkin, misalnya: sistem baru tes, pasca tunai kepada nominal dan penjualan

  buku besar, produksi jadwal, memastikan bahwa manajemen account diproduksi, menyiapkan rencana pemasaran. Negara secara singkat tujuan kegiatan dalam hal output atau standar yang harus dicapai, misalnya: tes sistem baru untuk memastikan mereka memenuhi spesifikasi sistem yang disepakati, pasca tunai kepada nominal dan penjualan buku besar untuk memberikan up - to - date dan akurat informasi keuangan, produksi jadwal untuk bertemu output dan pengiriman target, memastikan bahwa account manajemen diproduksi yang memberikan tingkat diperlukan informasi kepada manajemen dan individu manajer pada kinerja keuangan terhadap anggaran dan pada setiap varians, menyiapkan rencana pemasaran yang mendukung pencapaian strategi pemasaran perusahaan, realistis, dan memberikan panduan yang jelas tentang tindakan yang akan diambil oleh pengembangan, produksi, pemasaran dan departemen penjualan.

- ***Perlu tahu*** **- pengetahuan yang diperlukan keseluruhan atau di daerah hasil kunci tertentu dari bisnis dan pesaing dan pelanggan, teknik, proses, prosedur atau produk.**

- ***Harus mampu melakukan*** **- keterampilan yang dibutuhkan dalam setiap bidang kegiatan.**
- ***perilaku yang diharapkan*** **- perilaku terutama diharapkan dari pemegang peran (kompetensi perilaku), yang dapat diekstrak dari organisasi ' s kerangka kompetensi.**

Contoh dari profil peran diberikan pada Gambar 13.1.

Judul Peran: **database administrator**

Departemen: **Sistem Informasi**

Tujuan dari peran: **Bertanggung jawab untuk pengembangan dan dukungan da i database dan lingkungan yang mendasarinya.**

daerah hasil kunci

- **Mengidentifikasi kebutuhan database untuk semua p oyek y ng membutuhk n m najemen data dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan internal.**
- **Mengembangkan rencana proyek kolaboratif dengan ek n- ek n untuk meny mp ik n melawan kebutuhan database mereka.**
- **Dukungan infrastruktur data ase.**
- **Berhubungan dengan sistem dan perangkat lunak penyed a untuk mendapatkan informasi produk dan dukungan.**
- **Mengelola sumber daya proyek (orang dan pe a atan) dalam angga an ditentukan sebelumnya dan kriteria, yang disepakati dengan manajer ini dan departemen erasal.**
- **Mengalokasikan pekerjaan dan mengawasi kontraktor pada hari - ke - sehari.**
- **Menjamin keamanan infrastruktur database yang mendasari melalui kepatuhan terhadap protokol didirikan dan untuk mengembangkan protokol keamanan tambahan di mana diperlukan.**

Perlu t hu

- **dministr si d t b se Or cle.**
- **Oper si Designer 2000 d n oracle bentuk SQL / PLSQL, administrasi Unix, pemrograman shell.**

Su h bis :

- **Menganalisisan memilih antara opsi mana solusinya tidak selalu jelas.**
- **Mengembangkan rencana proyek dan mengatur beban kerja sendiri pada skala waktu 1 - 2 bulan.**
- **Bera aptasi engan cepat berubah kebutuhan dan prioritas tanpa mengabaikan rencana dan prioritas secara keseluruhan.**
- **Menafsirkan anggaran untuk mengelola sumber daya secara efektif dalam diri mereka.**
- **Berneg siasi dengan pemasok.**
- **Terus mengikuti perkembangan teknis dan tren, membawa ini ke dalam hari - untuk - hari bekerja jika memungkinkan dan membangun mereka ke dalam perkembangan proyek baru.**

kompetensi perilaku

- **Tujuan untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan mengatur dan bertemu tujuan yang menantang, membuat langkah-langkah sendiri keunggulan dan terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan kinerja.**
- **Menganalisis informasi dari berbagai sumber dan mengembangkan solusi yang efektif / rekomendasi.**
- **Berkomunikasi dengan jelas dan persuasif, secara lisan atau tertulis, berurusan dengan masalah teknis di non - cara teknis.**
- **Bekerja partisipatif pada proyek-proyek dengan teknis dan non - rekan teknis.**
- **Mengembangkan hubungan yang positif dengan rekan-rekan sebagai pemasok layanan internal.**

Gambar 13.1 Contoh profil peran

KOMPETENSI ANALISIS

Analisis Kompetensi menggunakan analisis perilaku untuk membangun dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja peran dan menghasilkan kompetensi kerangka kerja. analisis fungsional atau versi itu dapat digunakan untuk mendefinisikan kompetensi teknis.

Menganalisis kompetensi perilaku

Ada enam pendekatan untuk analisis kompetensi perilaku. Dalam urutan menaik kompleksitas ini adalah:

1. **pendapat ahli;**
2. **wawancara terstruktur;**
3. **lokakarya;**
4. **Teknik kritis-insiden;**
5. **analisis grid perbendaharaan;**
6. **penilaian kompetensi ke ja.**

pendapat ahli

Dasar, metode pa ing kejam dan pal ng memuaskan adalah untuk ' ahli ' anggota dari departemen HR, mungkin dalam diskusi dengan a nnya ' ahli ' dari departemen yang sama, untuk menyusun daftar dari pemahaman mereka sendiri ' apa yang penting ' ditambah dengan analisis daftar yang diterbitkan lain, seperti y ng diberik n dalam Bab 11. Hal ini tidak memuaskan karena kemungkinan kompetensi yang sesu i, re listis d n terukur dengan tidak adanya analisis rinci, cukup jauh. Daftar cenderung hambar dan, karena m n jer lini d n pemegang pekerjaan tidak terlibat, tidak dapat diterima.

wawancara terstruktur

Metode ini dimulai dengan daftar kompetensi yang disusun oleh ' ahli ' dan hasil dengan menundukkan sejumlah pemegang peran untuk sebuah wawancara terstruktur. Pewawancara dimulai dengan mengidentifikasi area hasil kunci dari peran dan melanjutkan dengan menganalisis karakteristik perilaku yang membedakan pemain di berbagai tingkat kompetensi.

Pertanyaan mendasar adalah: " Apa saja indikator positif atau negatif dari perilaku yang kondusif atau non - kondusif untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi? ' Ini dapat dianalisis di bawah judul seperti:

- **kendaraan pribadi (motivasi berprestasi);**
- **berdampak pada hasil;**
- **daya analitis;**
- **pemikiran strategis;**
- **berpikir kreatif (kemampuan untuk berinovasi);**
- **ketegasan;**
- **penghakiman komersial;**
- **tim manajemen dan kepemimpinan;**
- **hubungan interpersonal;**
- **kemampuan untuk berkomunikasi;**
- **kemampuan untuk beradaptasi dan mengatasi perubahan dan tekanan;**
- **kemampuan untuk rencana dan kontrol proyek.**

Dalam setiap kasus daerah akan dicari yang menggamba kan perilaku efektif atau kurang efektif.

Salah satu masalah dengan pendekat n ini d l h b hwa h l itu bergantung terlalu banyak pada kemampuan ahli untuk menarik keluar informasi dari narasumber. H l ini juga diingink n untuk menggunakan pendekatan deduktif, yang pra-empts

analisis dengan daftar disiapkan judul kompetensi. H l ini j uh lebih baik untuk melakukan hal ini dengan cara pendekatan induktif yang dimulai dari t pe tertentu da pe ilaku dan kemudian kelompok mereka di bawah judul kompetensi. Hal ini dapat dilakukan dalam lokakarya dengan menganalisis indikator positif dan negatif untuk memperoleh pemahaman tentang dimensi kompetensi suatu pekerjaan atau pekerjaan, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

lok k rya

Lokakarya membawa sekelompok orang bersama-sama yang memiliki ' pakar ' pengetahuan atau pengalaman dari peran - manajer an pemegang peran yang sesuai - dengan fasilitator, biasanya tetapi belum tentu anggota dari departemen HR atau k nsultan luar. Para anggota workshop dimulai dengan mendapatkan persetujuan untuk tujuan keseluruhan dari peran dan daerah hasil utamanya. Mereka kemudian mengembangkan contoh perilaku yang efektif dan kurang efektif untuk setiap daerah, yang dicatat pada flipchart. Misalnya, salah satu daerah hasil kunci untuk direktur SDM divisi mungkin perencanaan sumber daya manusia, yang didefinisikan sebagai: ***Mempersiapkan perkiraan kebutuhan sumber daya manusia dan rencana untuk akuisisi, retensi dan pemanfaatan yang efektif dari karyawan, yang memastikan bahwa perusahaan ' kebutuhan s bagi orang-orang terpenuhi.***

Indikator positif untuk daerah kompetensi ini dapat mencakup:

- **mencari keterlibatan dalam perumusan strategi bisnis;**

- memberikan kontribusi untuk perencanaan bisnis dengan mengambil pandangan strategis dari masalah sumber daya manusia jangka panjang yang mungkin mempengaruhi strategi bisnis;
- jaringan dengan rekan-rekan manajemen senior untuk memahami dan merespon isu-isu perencanaan sumber daya manusia mereka menaikkan;
- menyarankan cara-cara praktis untuk meningkatkan penggunaan sumber daya manusia, misalnya pengenalan
  jam tahunan.

indikator negatif dapat mencakup:

- mengambil pandangan sempit perencanaan SDM - tampaknya tidak mungkin tertarik dalam atau memahami konteks bisnis yang lebih luas;
- tidak memiliki tekad untuk mengatasi masalah dan memberikan perkiraan;
- gagal untuk mengantisipasi kekurangan kete ampilan, misaln a tidak mampu memenuhi multiskilling persyaratan tersirat dalam komputer baru te integ asi sistem manufaktur;
- tampaknya tidak berbicara bahasa y ng s ma deng n ekan- ekan manajemen lini - gagal untuk memahami kebutuhan mereka;
- memperlambat dalam menanggapi pe mint n b ntu n.

Ketika indikator positif dan negatif telah disepakati langkah berikutnya adalah untuk menyaring dimensi kompetensi yang dapat d s mpu kan dari daftar. Dalam contoh ini mereka bisa:

- kemampuan strategis;
- pem h m n bisnis;
- motiv si berprest si;
- kem mpu n interpeson l;
- kem mpu n berkomunikasi;
- keterampilan konsultasi.

Dimensi ini mungkin juga akan tercermin dalam analisis daerah lain kompetensi sehingga, secara pr gresif, gambar kompetensi dibangun yang terkait dengan perilaku aktual di tempat kerja.

Fasilitator ' pekerjaan adalah untuk prompt, bantuan kelompok untuk menganalisis temuan dan membantu secara umum dalam produksi satu set dimensi kompetensi yang dapat diilustrasikan oleh perilaku - contoh berbasis. Fasilitator mungkin memiliki beberapa ide tentang jenis judul yang mungkin muncul dari proses ini, tetapi seharusnya tidak mencoba untuk mempengaruhi kelompok untuk sampai pada suatu kesimpulan bahwa hal itu tidak bekerja untuk dirinya sendiri, meskipun dengan beberapa bantuan dari fasilitator.

Lokakarya dapat menggunakan insiden atau grid perbendaharaan teknik kritis, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

Teknik kritis-insiden

Kritis - teknik insiden merupakan sarana memunculkan data tentang perilaku efektif atau kurang efektif yang berhubungan dengan contoh kejadian yang sebenarnya - insiden kritis. Teknik ini digunakan dengan kelompok-kelompok pemegang pekerjaan dan / atau manajer mereka atau lainnya ' ahli ' (kadang-kadang, kurang efektif, dengan individu) sebagai berikut:

- **Jelaskan apa teknik ini dan apa yang digunakan untuk, yaitu, ' untuk enilai apa yang erupakan baik atau kinerja yang buruk dengan menganalisa peristiwa yang telah dia ati e iliki hasil terasa sukses atau gagal, sehingga memberikan lebih faktual dan ‘ nyata ’ inf rmasi daripada hanya daftar tugas dan menebak persyaratan kinerja ' .**

- **Setuju dan daftar hasil kunci dalam peran yang akan dianalisis Untuk menghemat waktu, analis dapat membangun sebelum ini untuk pertemuan tetapi pe lu untuk memastikan bahwa mereka setuju sementara oleh kelompok, yang dapat mengatakan bahwa daftar mungkin diubah dalam terang analisis yang akan datang.**

- **Ambil setiap area peran pada gili nnya d n meminta kelompok untuk contoh insiden kritis. Jika, misalnya,**

  salah satu tanggung jawab peke j n be u us n dengan pelanggan, permintaan berikut bisa dibuat: ' Aku ingin kau ceritakan tentang kesempatan te tentu di tempat kerja yang melibatkan Anda - atau bahwa Anda mengamati - da am menangani pelanggan. Pikirkan tentang apa keadaan yang, misalnya yang mengambil bagian, apa yang pe anggan m nta, apa yang Anda atau anggota lain dari staf melakukan dan apa hasilnya adalah. '

- **Mengumpulk n informasi tentang insiden kritis di bawah judul berikut: apa situasinya; apa yang individu l kuk n; h sil dari apa yang individu lakukan.**

- **Merek m inform si ini pada flipchart.**
- **Lanjutkan proses ini untuk setiap daerah hasil kunci.**
- **Mengacu pa a flipchart dan menganalisa setiap kejadian dengan mendapatkan peringkat dari perilaku yang direkam pada**

  skala seperti 1 untuk setidaknya efektif untuk 5 untuk yang paling efektif.
- **Diskusikan peringkat ini untuk mendapatkan definisi awal kinerja yang efektif dan tidak efektif untuk masing-masing daerah hasil kunci.**
- **Memperbaiki definisi ini diperlukan setelah pertemuan - bisa sulit untuk mendapatkan kelompok untuk menghasilkan definisi selesai.**
- **Menghasilkan analisis akhir, yang bisa daftar kompetensi yang dibutuhkan dan mencakup indikator-indikator kinerja atau standar kinerja untuk setiap daerah hasil kunci.**

grid perbendaharaan

Seperti teknik insiden kritis, grid perbendaharaan dapat digunakan untuk mengidentifikasi

dimensi yang membedakan baik dari standar miskin kinerja. Teknik ini didasarkan pada Kelly ' (1955) teori konstruk personal s. Konstruksi pribadi adalah cara di mana kita melihat dunia. Mereka pribadi karena mereka sangat individual dan mereka mempengaruhi cara kita berperilaku atau melihat orang lain ' s perilaku. Aspek peran yang ini ' konstruksi ' atau penilaian menerapkan disebut ' elemen ' .

Untuk penilaian Menimbulkan, sekelompok orang diminta untuk berkonsentrasi pada unsur-unsur tertentu, yang merupakan tugas yang dilakukan oleh pemegang peran, dan mengembangkan k nstruksi tentang unsur-unsur ini. Hal ini memungkinkan mereka untuk menentukan kualitas yang menunjukkan persyaratan penting untuk kinerja yang sukses.

Prosedur diikuti oleh analis dikenal sebagai ' metode triadic dari elisitasi ' (semacam tiga - trik kartu)

dan melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Mengidentifikasi tugas atau unsur-unsur pe an ang akan dikenakan analisis grid perbendaharaan. Hal ini dilakukan

oleh salah satu bentuk lain dari an lisis peke j n, mis ln a wawancara.

2. Daftar tugas pada kartu.

3. Menggambar tiga kartu secara acak di p k d n meminta para anggota kelompok untuk mencalonkan mana dari tiga

tugas adalah salah satu yang aneh kelu d i sudut p ndang kualitas dan karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan itu.

4. Probe untuk mendapatkan def n si khusus yang le ih dari kualitas ini atau karakteristik dalam bentuk perilaku yang diharapkan. Jika, misalnya, karakter st k te ah d gam arkan sebagai ' kemampuan untuk merencanakan dan mengatur ' , mengajukan pertan aan sepert : " Apa jen s per aku atau tindakan menunjukkan bahwa seseorang sedang merencanakan secara efektif? ' Atau, ' Bagaimana bisa kita mengetahui apakah seseorang tidak mengorganisir pekerjaan nya dengan baik? '

5. Mengg mb r tiga k rtu lebih dari paket dan ulangi langkah 3 dan 4.

6. Ul ngi proses ini s mpai semua kartu telah dianalisis dan ada tidak muncul untuk menjadi lebih

konstruksi tersisa untuk diidentifikasi.

7. Daftar k nstruksi an meminta anggota kelompok untuk menilai setiap tugas pada setiap kualitas, dengan menggunakan skala enam atau tujuh titik.

8. Kumpulkan dan menganalisis skor untuk menilai kepentingan relatif mereka. Hal ini dapat dilakukan secara statistik, seperti yang dijelaskan oleh Markham (1987).

Seperti teknik kritis-insiden, analisis grid perbendaharaan membantu orang untuk mengartikulasikan pandangan mereka dengan mengacu pada contoh-contoh spesifik. Keuntungan tambahan adalah bahwa grid perbendaharaan membuat lebih mudah bagi mereka untuk mengidentifikasi karakteristik perilaku atau kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan dengan membatasi bidang perbandingan melalui teknik triadic.

Meskipun analisis statistik penuh hasil dari latihan grid perbendaharaan adalah membantu, hasil yang paling penting yang dapat diperoleh adalah deskripsi dari apa yang merupakan kinerja yang baik atau buruk dalam setiap elemen pekerjaan.

Kedua grid perbendaharaan dan teknik insiden kritis memerlukan analis terampil yang dapat menyelidiki dan menarik keluar deskripsi dari karakteristik pekerjaan. Mereka cukup rinci dan memakan waktu, tetapi bahkan jika proses penuh tidak diikuti, banyak metodologi adalah penggunaan dalam pendekatan yang kurang rumit untuk analisis kompetensi.

Pilihan pendekatan

Lokakarya mungkin pendekatan yang terbaik. Mereka mendapatkan orang-orang yang terlibat dan tidak bergantung pada ' ahli ' pendapat. Insiden kritis atau teknik grid perbendaharaan yang lebih canggih tetapi mereka mengambil lebih banyak waktu dan keahlian untuk menjalankan.

Menganalisis kompetensi teknis (analisis fungsional)

Pendekatan dengan definisi kompetensi teknis be beda da i ang digunakan untuk kompetensi perilaku. Sebagai kompetensi teknis yang berlaku kompetensi, p oses analisis fungsional dapat digunakan. Metodologi ini pada awalnya dikemb ngk n oleh M nsfield dan Mitchell (1986) dan Fine (1988). Pada intinya, analisis fungsional berfokus p da *h sil* kinerja kerja. Perhatikan bahwa analisis tidak hanya berkaitan dengan *output* dalam bentuk h sil ku ntit tif tetapi penawaran dengan hasil yang lebih luas yang harus dicapai oleh pemegang pe an. Hasil isa menjadi pelanggan yang puas, lebih sangat termotivasi
bawahan atau tim yang e h a k- erfungsi. penawaran analisis fungsional dengan proses seperti pengembangan staf, mem er kan umpan alik dan pemantauan kinerja serta tugas-tugas. Seperti yang
dijelaskan oleh Mi er *et al (* 2001) d mulai dengan analisis peran dipenuhi oleh seorang individu untuk sampai pada deskripsi dari komponen yang terpisah atau ' unit ' kinerja yang membentuk peran itu. Unit

yang dih silk n terdiri d ri kriteria kinerja, dijelaskan dalam hal hasil, dan deskripsi pengetahuan dan keter mpil n pers r t n bahwa kinerja yang sukses mendukung.

analisis fungsional adalah metode yang digunakan untuk menentukan standar berbasis kompetensi untuk NVQ / SNVQs.

KETERAMPILAN ANALISIS

analisis keterampilan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standar yang dapat diterima kinerja. Hal ini terutama digunakan untuk teknis, kerajinan, pekerjaan manual dan kantor untuk memberikan dasar untuk merancang pembelajaran dan pelatihan program. Keterampilan analisis dimulai dari analisis pekerjaan yang luas tetapi masuk ke rincian dari pemegang pekerjaan tidak hanya apa yang harus dilakukan, tetapi juga kemampuan dan keterampilan tertentu yang mereka butuhkan untuk melakukannya. Keterampilan teknik analisis dijelaskan di bawah ini.

breakdown pekerjaan

Teknik Pekerjaan breakdown analisis pekerjaan dalam operasi terpisah, proses, atau tugas, yang dapat digunakan sebagai elemen urutan instruksi. Sebuah analisis pekerjaan breakdown dicatat dalam format standar dari tiga kolom:

1. ***Kolom panggung*** **di mana langkah-langkah yang berbeda dalam pekerjaan dijelaskan - paling setengah - pekerjaan terampil dapat dengan mudah dipecah menjadi bagian-bagian penyusunnya.**
2. ***Instruksi Kolom*** **di mana catatan yang dibuat terhadap setiap langkah bagai ana tugas harus dilakukan. Ini, pada dasarnya, menjelaskan apa yang harus dipelajari leh peserta pelatihan.**
3. ***Poin-poin penting Kolom*** **di mana setiap khusus menunjuk seperti standar mutu atau petunjuk keselamatan dicatat terhadap setiap langkah sehingga mereka dapat ditekankan untuk trainee belajar pekerjaan.**

analisis keterampilan manual

analisis keterampilan manual adalah teknik y ng dikemb ngkan dari penelitian kerja. Ini isolat untuk tujuan instruksional keterampilan dan penget hu n y ng dipekerj kan oleh pekerja berpengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang membutuhkan ketangk s n m nu l. H l ini digunakan untuk menganalisis siklus pendek, operasi berulang seperti tugas perak tan dan peke jaan pab ik serupa lainnya. Gerakan tangan, jari dan bagian tubuh lainnya dari koperasi berpenga aman d amati dan dicatat secara rinci karena mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Konsentrat analisis pada ag an rum t dari pekerjaan yang, sementara presentasi tidak ada kesulitan untuk operasi berpengalaman, harus d ana s s secara mendalam sebelum mereka dapat diajarkan untuk trainee. Tidak hanya gerak n t ng n ng tercatat, tetapi keterangan juga mencatat isyarat (visual dan indera lainnya) yang menyerap oper si s t mel kuk n tugas-tugas. Komentar jelas ditambahkan bila diperlukan.

analisis tugas

Analisis tugas adalah analisis sistematis dari perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan maksud untuk mengidentifikasi daerah-daerah kesulitan dan teknik pelatihan yang sesuai dan alat bantu yang diperlukan untuk instruksi sukses belajar. Hal ini dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan tetapi khusus relevan dengan tugas-tugas administrasi.

Pendekatan analisis yang digunakan dalam analisis tugas ini mirip dengan yang digunakan dalam pemecahan pekerjaan dan manual teknik analisis keterampilan. Hasil analisis biasanya direkam dalam format standar empat kolom sebagai berikut:

1. *Tugas* - penjelasan singkat dari masing-masing elemen.

2. *Tingkat kepentingan* - signifikansi relatif dari setiap tugas dengan kinerja yang sukses dari peran.

3. *Tingkat kesulitan* - tingkat keahlian atau pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan setiap tugas.

4. *metode pelatihan* - teknik instruksional, praktek dan pengalaman yang dibutuhkan.

analisis kesalahan

analisis kesalahan adalah proses menganalisis kesalahan khas yang terjadi saat elakukan tugas, teruta a kesalahan lebih mahal. Hal ini dilakukan ketika insiden kesalahan yang tinggi. Sebuah studi terbuat dari pekerjaan dan, dengan mempertanyakan pekerja dan pemimpin tim, kesalahan yang paling sering terjadi diidentifikasi. Sebuah kesalahan spesifikasi maka dihasilkan, yang menyediakan peserta dengan informasi tentang apa yang bisa dibuat kesalahan, bagaimana mereka dapat dikenali, apa yang menyebabkan mereka, apa efek yang mereka miliki, siapa yang bertanggung jawab untuk mereka, apa tindakan peserta harus mengambil ketika kesalahan tertentu terjadi, dan bagaimana suatu kesalahan dapat dicegah dari berulang.

analisis pembelajaran pekerjaan

Pekerjaan analisis belajar, seperti yang dijel sk n oleh Pe rn d n Kandola (1993), berkonsentrasi pada input dan proses daripada isi pekerjaan. Ini menganal s s sem lan kete ampilan belajar yang berkontribusi terhadap kinerja yang memuaskan. Sebuah keterampilan belajar ada ah sa ah satu yang d gunakan untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuan lain dan merupakan kategori perilaku pekerjaan yang per u d pe ajari. Keterampilan belajar adalah sebagai berikut:

1. keter mpil n fisik ng membutuhkan praktek dan pengulangan untuk mendapatkan hak;
2. prosedur ng kompleks atau urutan kegiatan yang hafal atau diikuti dengan bantuan materi tersebut
   itulis seb g i m nual;
3. inform si non-verb l seperti penglihatan, suara, bau, rasa dan sentuhan, yang digunakan untuk memeriksa, menilai atau
   iskriminasi, an yang biasanya membutuhkan latihan untuk mendapatkan hak;
4. menghafal fakta-fakta atau informasi;
5. pemesanan, prioritas dan perencanaan, yang mengacu pada sejauh mana pemegang peran memiliki tanggung jawab untuk dan fleksibilitas dalam menentukan cara kegiatan tertentu dilakukan;
6. melihat ke depan dan mengantisipasi;
7. mendiagnosis, menganalisis dan pemecahan masalah, dengan atau tanpa bantuan;
8. menafsirkan atau menggunakan manual tertulis dan sumber informasi lain seperti diagram atau grafik;

9. **beradaptasi dengan ide-ide dan sistem baru.**

Dalam melakukan wawancara analisis belajar pekerjaan, informasi pewawancara memperoleh pada tujuan utama dan kegiatan utama pekerjaan dan kemudian, dengan menggunakan kartu pertanyaan untuk masing-masing sembilan keterampilan belajar, menganalisa setiap kegiatan secara lebih mendalam, merekam tanggapan dan memperoleh banyak contoh mungkin di bawah setiap judul.

Bagian II

Sumber daya manusia

proses manajemen

proses manajemen sumber da a manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM str tegis), kebij kan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga menc kup proses-proses lain ang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengeahuan dan peran dan analisis kompetensi.

HRM strategis

Sebuah ciri khas pent ng dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa hal itu strategis. Karakteristik ini diungkapkan o eh konsep HRM strategis - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM ang memungk nkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan HRM strategis per u untuk menghargai konsep strategi atas mana hal itu didasarkan, dan ini dianggap dalam b gi n pert ma dari bab ini. Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategis diikuti oleh eksposisi dari tuju n d n pendek tan.

KONSEP STRATEGI

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan. '

Strategi menentukan arah di mana organisasi akan dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (*strategic intent)* dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (*sumber daya berbasis strategi).* Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian *keunggulan kompetitif.*

organisasi ' manajer s. Seperti yang diungkapkan dalam Standar Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi dicapai untuk masa depan, perkembangan. Strategi dinyatakan dalam *tujuan strategis* dan dikembangkan dan diimplementasikan di*rencana strategis* melalui proses *manajemen strategis.* Strategi adalah tentang pelaksanaan, yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanaan

Konsep strategi bukanlah satu langsung. Ada b ny k teori yang berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg *et al (* 1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

- *Sebuah rencana,* atau sesuatu yang setara - arah, panduan, suatu tindakan.
- *Sebuah pola,* aitu, konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
- *Sebu h perspektif,* sebu h organisasi ' s cara mendasar dalam melakukan sesuatu.
- *Sebu h t ktik,* spesifik ' manuver ' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan rasa arah. Hal ini sering digambarkan sebagai logis, langkah - oleh - langkah urusan, hasil yang merupakan pernyataan tertulis f rmal yang memberikan panduan definitif untuk organisasi ' s panjang - niat jangka. Banyak orang masih percaya bahwa hal ini terjadi, tetapi itu adalah keliru realitas. Dalam prakteknya perumusan strategi tidak pernah sebagai rasional dan linear proses karena beberapa penulis menggambarkannya atau karena beberapa manajer mencoba untuk membuatnya.

Mintzberg (1987) percaya bahwa perumusan strategi tidak selalu rasional dan berkesinambungan. Dalam teori, katanya, strategi adalah suatu proses yang sistematis: pertama kita pikirkan, maka kita bertindak; kita merumuskan maka kita menerapkan.
Dia telah menekankan konsep ' strategi muncul ' , dan aspek kunci dari proses ini adalah produksi sesuatu yang baru untuk organisasi bahkan jika tidak dikembangkan sebagai logis sebagai perencana perusahaan tradisional diyakini sesuai.

Tyson (1997) menegaskan bahwa:

- Strategi selalu muncul dan fleksibel - selalu ' tentang menjadi ' , tidak pernah ada pada saat ini;

- Strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga dilengkapi tentang leh tindakan dan reaksi;

- Strategi adalah deskripsi dari tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan terhadap perubahan;

- proses manajemen itu sendiri kondisi st ategi ang muncul

STRATEGIS HRM DEFINISI

Strategis HRM adalah se uah pendek t n untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk ke jakan, p og am dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengem angan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategis berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah bahwa gagasan kunci dari strategi, yaitu, strategis niat, strategi berbasis sumber da a, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan cocok strategis.

HRM strategis dan strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah di daerah tertentu dari manajemen orang.

Tujuan dari sumber daya - pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya - mencapai fit strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari pen ebaran efektif sumber. Sejalan dengan teori modal manusia, sumber daya - teori berdasarkan menekankan bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka untuk perusahaan. Sumber daya - strategi berbasis, sepe ti Ba ney (1991) menunjukkan, dapat mengembangkan kemampuan strategis dan menghasilkan apa yang Box ll d n Pu cell (2003) sebut sebagai ' keunggulan sumber daya manusia ' .

Tinggi - kinerja pendekatan m n jemen

Tinggi - kinerja kerja me atkan pengem angan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada k nerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dicapai dengan ' meningkatkan keterampilan dan menarik antusiasme karyawan ' (Stevens, 1998). Menurut

Stevens, titik awal adalah kepemimpinan, visi dan benchmarking untuk menciptakan rasa momentum d n r h. Kemajuan harus diukur terus-menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama, sistem pen ukung d n budaya adalah:

- esentralisasi, evolusi keputusan - Membuat dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan - sehingga terus-menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran untuk pelanggan;
- pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri - manajemen dan tim kemampuan - untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi;
- kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitmen untuk arah yang diambil oleh organisasi;
- perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi - ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen - hubungan berdasarkan baik di dalam maupun di luar organisasi.

praktek manajemen kinerja tinggi termasuk rekrutmen dan seleksi prosedur yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang luas dan relevan, sistem upah insentif dan proses manajemen kinerja.

Strategi ini dapat dinyatakan sebagai drive untuk mengembangkan budaya kinerja dalam sebuah organisasi. Pada kotak di bawah ini adalah contoh dari strategi kinerja tinggi dirumuskan oleh Corporation of London.

Kebutuhan bisnis yang mendasar strategi harus bertemu adalah untuk menge bangkan dan e pertahankan budaya kinerja tinggi. Karakteristik budaya tersebut adalah:

- garis yang jelas terlihat ada antara tujuan strategis dari otoritas dan orang-orang dari departemen dan staf di semua tingkatan;
- mendefinisikan manajemen apa yang dipe lukan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan kinerja monitor untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;

- kepemimpinan dari atas, yang menimbulk n key kinan bersama akan pentingnya perbaikan terus menerus;
- fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;

- proses manajemen k nerja seja an dengan otoritas ' s tujuan untuk memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang telah disepakati;
- kapasitas orang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk peningkatan kinerja dukung

model manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). manajemen-komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai:

Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.(1984) dan Walton (1985) adalah:

- pengembangan tangga karir dan penekanan pada kemampuan dilatihnya dan komitmen sebagai karakteristik sangat dihargai karyawan di semua tingkatan dalam organisasi;
- tingkat fleksibilitas yang tinggi fungsional dengan ditinggalkannya deskripsi pekerjaan berpotensi kaku;

- pengurangan hierarki dan akhir dari perbedaan status;
- ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi (tim pengarahan), kerja penataan (tim kerja) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

Kayu dan Albanese (1995) ditambahkan ke daftar ini:

- desain pekerjaan sebagai manajemen sesuatu secara sadar tidak dalam rangka untuk memberikan pekerjaan yang memiliki tingkat yang cukup kepuasan intrinsik;
- kebijakan tidak ada wajib PHK atau redudansi dan jaminan pekerjaan permanen, dengan kemungkinan penggunaan pekerja sementa a untuk fluktuasi bantal di permintaan tenaga kerja;

- bentuk-bentuk baru dari sistem penil i n d n pemb y n d n, lebih khusus, membayar jasa dan pembagian keuntungan;

- keterlibatan karyawan yang tinggi d l m pengelol an

kualitas. Pendekatan untuk mencapai kom tmen dijelaskan pada Bab 19.

manajemen keter ibatan tinggi

Pendek t n ini melib tk n memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihorm ti d n y ng memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunik si n keterlib tan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer an anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang rganisasi ' s misi, nilai-nilai dan tujuan. Ini menetapkan saling pengertian tentang apa *aku s* yang akan dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikan bahwa itu *akan* dicapai. Praktek kerja keterlibatan tinggi berikut telah diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie (1999):

- ' On - baris ' tim kerja;
- ' Off - baris ' kegiatan keterlibatan karyawan dan masalah - kelompok pemecahan;
- rotasi pekerjaan;
- program usulan;
- desentralisasi upaya kualitas.

tentang mereka. Hal ini menyebabkan perumusan strategi SDM yang pertama mendefinisikan apa organisasi bermaksud untuk lakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan an i daerah-daerah tertentu proses HR dan praktek, dan kedua menetapkan bagaimana mereka akan dilaksanakan.

Sulit meskipun mungkin, pendekatan strategis yang diinginkan untuk memberikan rasa arah dan tujuan dan sebagai dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktek SDM yang relevan dan koheren.

Bab ini dimulai dengan memberikan pertimbangan umum untuk proses pembangunan, menetapkan berbagai dalil dan menggambarkan tingkat pengambilan keputusan strategis. Referensi juga dibuat untuk keberadaan pilihan strategis dan pilihan. Ini memberikan latar belakang terhadap yang pendekatan untuk merumuskan dan menerapkan strategi SDM dijelaskan.

tabel 9.1 Menghubungkan strategi SDM dan kompetitif

Kompetitif Strategi HR Strategi resourcing	Pengembangan SDM	Penghargaan
Mencapai Merekrut kompetitif dan mempertahankan keuntungan melalui kualitas tinggi orang inovasi dengan keterampilan dan dan lagu yang baik merekam dalam inovasi.	mengembangkan strategis kemampuan dan me berikan yang inovatif dorongan fasilitas untuk meningkat keterampilan yang in vatif dan meningkatkan modal intelektual organisasi	e berikan keuangan insentif dan i balan dan kan pengakuan untuk sukses inovasi.
Mencapai Gunakan ko keuntungan melalui kualitas	mpetitif canggih pengembangan p osedur seleksi untuk merekrut oang belajar ang-o ang memberik n kualitas d n tinggi tingkat pel ngg n layanan.	mendorong dari organisasi, cenderung mengembangkan dan mengimplementasıkan pengetahuan. pengelolaan proses, mendukung keseluruhan ınısıatıf kualitas dan layanan pelanggan dengan pelatihan difokuskan.
Mencapai kompetitif M keuntung n mel lui biaya-kepemimpin n	engembangkan core / keliling pekerjaan struktur; rekrut orang-orang yang menyebabkan untuk tıdak dapat dıhındarı, bısnıs dan mengelola perampingan dgn perasaan kemanusiaan	memberikan pelatihan dirancang untuk meningkatkan produktifitas; meresmikan just-in-time cenderung pelatihan menambah nilai; jika dikaitkan dengan segera rencana dan kebutuhan dapat menghasilkan perbaikan yang terukur dalam efektivitas biaya.
Mencapai Gunakan ko keuntungan dengan mempekerjakan orang yang lebih baik dari	mpetitif canggih rekrutmen dan prosedur seleksi didasarkan pada ketat	Mengembangkan organisatoris proses belajar; mendorong diri

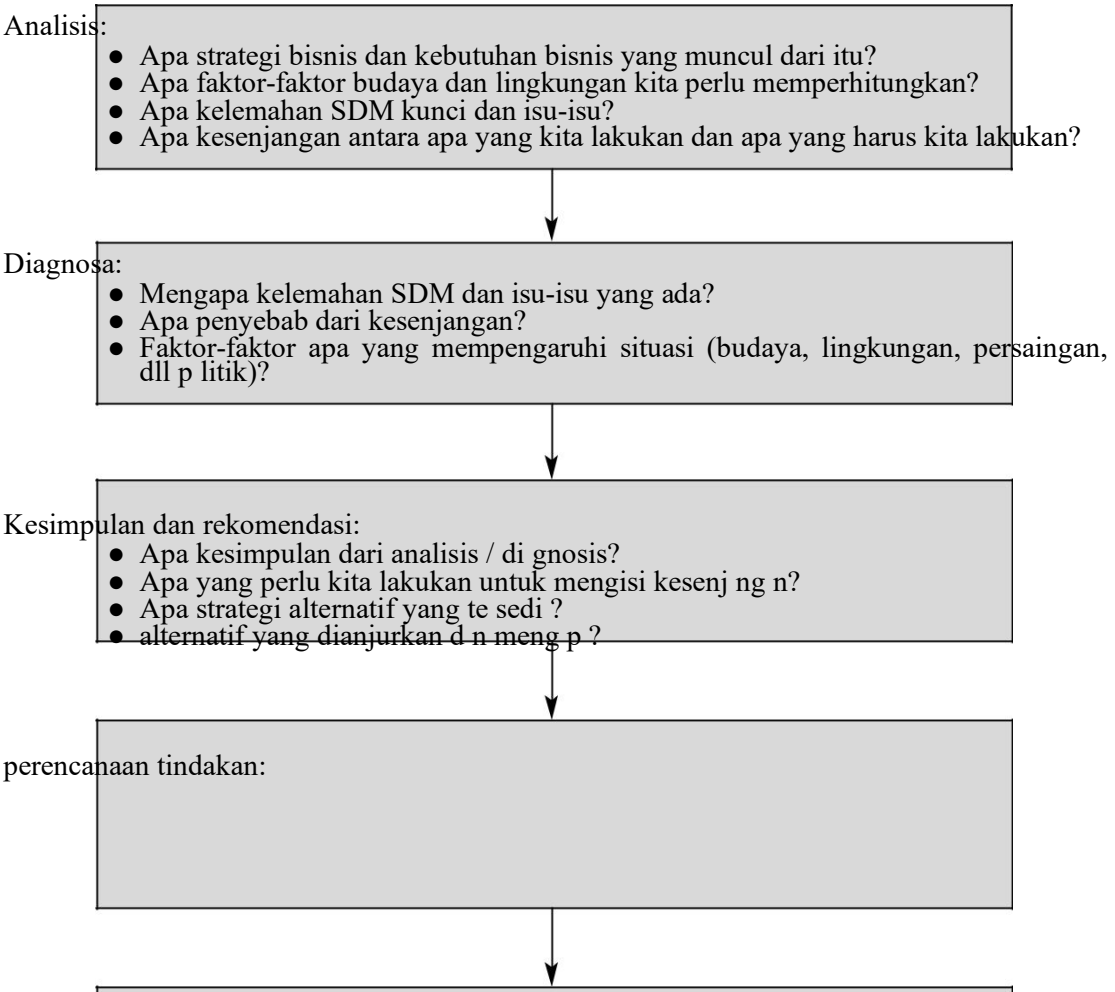
Tinjau semua reward praktek untuk memastikan bahwa mereka menyediakan nilai uang yang erat dan tidak yang tidak perlu pengeluaran.
mengembangkan kinerja pengelolaan proses yang memungkinkan kedua keuangan

mereka yang bekerja oleh pesaing	analisis kemampuan khusus diperlukan oleh organisasi.	belajar dikelola melalui penggunaan pengembangan pribadi dari prestasi proses manajemen.	dan non-keuangan imbalan berhubungan kompetensi dan keterampilan; memastikan bahwa tingkat upah yang kompetitif.

rencana sebagai bagian

Dia bertanya bagaimana bisa ' universalisme praktek terbaik akan kuadrat dengan pandangan bahwa hanya beberapa sumber daya dan rutinitas yang penting dan berharga dengan menjadi langka dan tidak sempurna imitable? ' Bahayanya, seperti Legge (1995) menunjukkan, adalah bahwa dari ' mekanis pencocokan strategi kebijakan dan praktek HRM ' . Sesuai dengan teori kontingensi, yang menekankan pentingnya interaksi antara organisasi dan lingkungan mereka sehingga apa yang dilakukan organisasi tergantung pada konteks di mana mereka beroperasi, sulit untuk menerima bahwa ada hal seperti praktek terbaik universal. Apa yang bekerja dengan baik dalam satu organisasi tidak akan selalu bekerja dengan baik di lain karena mungkin tidak c cok nya strategi, budaya, gaya manajemen, teknologi atau praktik kerja. sebagai Becker *et al (* 1997) k mentar, ' tinggi Organisasi - sistem kerja kinerja yang sangat istimewa dan harus disesuaikan dengan hati-hati untuk setiap perusahaan ' s situasi individu untuk mencapai hasil yang optimal. ' Tapi pengetahuan praktik terbaik dapat menginformasikan keputusan tentang apa yang praktek-praktek yang paling mungkin agar sesuai dengan kebutuhan organisasi selama itu dipahami *Mengapa* itu adalah praktek terbaik. Dan Becker dan Gerha t (1996) be pendapat bahwa ide praktek terbaik mungkin lebih tepat untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasa i pilihan p aktek, ang bertentangan dengan praktek sendiri.

proses HRM



- tindakan apa ang per u k ta am l untuk mengimplementasikan proposal?
- masalah apa ang mungk n k ta bertemu dan bagaimana kita akan mengatasinya?
  - Yang mengambil tindakan dan kapan?
  - B g im na kita memastikan bahwa kita telah manajer lini berkomitmen dan mampu diperlukan?

Perencanaan sumber daya:

- sumber apa yang akan kita butuhkan (uang, orang, waktu)?
- Bagaimana kita akan mendapatkan sumber daya ini?
- Bagaimana kita meyakinkan manajemen bahwa sumber daya ini diperlukan?
- proses apa yang mendukung yang diperlukan?

SETTING OUT STRATEGI

Sebuah tinjauan strategis dapat memberikan dasar untuk menetapkan strategi. Tidak ada model standar untuk melakukan hal ini, tapi judul berikut yang khas.

1. *Dasar*
   - kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;
   - analisis bisnis dan faktor lingkungan (SWOT / alu);
   - faktor budaya - yang mungkin membantu atau halangan untuk implementasi.
2. *kadar* - rincian strategi SDM yang diusulkan.
3. *Alasan* - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang kebutuhan bisnis dan / faktor budaya

lingkungan.

4. *Rencana implementasi*
   - program aksi;
   - tanggung jawab untuk setiap tah p;
   - sumber daya yang diperlukan;
   - pengaturan yang diusulk n untuk komunik si, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan;
   - pengaturan manajemen p oyek.
5. *Biaya dan manfaat ana s s* - pen la an terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang-orang

dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, bagi organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan kar awan ind v du (sejauh mungkin manfaat ini harus diukur dalam nilai - menambahkan istilah).

PELAKSANA HR STRATEGI

Men apatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah ' HRM strategis ' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM tidak hanya *AD hoc* program, kebijakan, atau rencana tentang isu-isu HR bahwa departemen SDM terjadi nuansa yang penting. inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

kebijakan HRM

APA KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA ADALAH

kebijakan SDM terus pedoman pada pendekatan organisasi bermaksud untuk mengadopsi dalam mengelola rakyatnya. Mereka mendefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus

dipe ri ini berasal prinsip-prinsip yang manajer diharapkan untuk bertindak
rl kuk n, d n d ketika berhadapan
den l HR. Oleh karena itu kebijakan SDM berfungsi sebagai titik acuan ketika
g n h l-h praktek kerja
(ijel sk nl m B b
57) ikemb n, dan ketika keputusan dibuat tentang orang-orang. Mereka membantu
se ng ngk untuk mendefinisikan ' cara
hal-hal
yang ilakukan di sekitar sini ' .

kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur, seperti dibahas dalam kebijakan Bab 58. Sebuah menyediakan umum bimbingan pada pendekatan yang diadopsi oleh organisasi, dan karena itu karyawan, mengenai berbagai aspek kerja. Sebuah prosedur merinci tepat tindakan apa yang harus diambil sejalan dengan kebijakan.

KEBIJAKAN HR MENGAPA MEMILIKI

HR atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai dasar untuk memberlakukan nilai-nilai - mengkonversi nilai-nilai yang dianut dalam nilai-nilai digunakan. Mereka menyediakan kerangka kerja di mana konsisten

keputusan dibuat, dan mempromosikan kesetaraan dalam cara di mana orang diperlakukan. Karena mereka memberikan panduan tentang apa yang manajer harus lakukan dalam keadaan tertentu mereka memfasilitasi pemberdayaan, devolusi dan delegasi. Sementara mereka harus sesuai dengan budaya perusahaan, mereka juga dapat membantu membentuk itu.

KEBIJAKAN PERLU diformalkan?

Semua organisasi memiliki kebijakan SDM. Beberapa, bagaimanapun, ada implisit sebagai filosofi manajemen dan sikap untuk karyawan yang dinyatakan dalam ara di mana isu-isu HR ditangani; misalnya, pengenalan teknologi baru. Keuntungan dari kebijakan eksplisit dalam hal konsistensi dan pemahaman mungkin tampak jelas, tetapi ada kelemahan: kebijakan tertulis bisa fleksibel, konstriktif, platitudinous atau ketiganya. Untuk gelar, kebijakan harus se ing diungkapkan secara abstrak, dan manajer tidak peduli untuk abstraksi. Tapi mereka lebih memilih untuk tahu di mana mereka berdiri - orang seperti struktur - dan kebijakan SDM diformalkan dapat membe ik n pedom n ang mereka butuhkan.

kebijakan SDM diformalkan dap t digun k n d l m induksi, pemimpin tim dan pelatihan manajemen untuk membantu peserta memahami filosofi dan nilai-nilai organisasi, dan bagaimana mereka diharapkan untuk berperilaku da am konteks tu. Mereka adalah sarana untuk mendefinisikan hubungan kerja dan kontrak psikologis (ihat Bab 15 dan 16).

Meskipun kebijakan tertulis ang penting, nilai mereka berkurang jika mereka tidak didukung oleh budaya yang mendukung. H l ini terut ma berlaku untuk kebijakan keseimbangan kehidupan kerja.

WILAYAH KEBIJAKAN HR

kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi. Poin utama yang dapat dimasukkan dalam sebuah pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan wilayah politik tertentu yang ditetapkan di bawah ini.

kebijakan secara keseluruhan

Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosial untuk karyawan dan set keluar sikapnya terhadap mereka. Ini adalah ekspresi dari nilai-nilai atau kepercayaan tentang bagaimana orang harus diperlakukan. Peters dan Waterman (1982) menulis bahwa jika mereka meminta satu semua tujuan sedikit nasihat untuk manajemen, satu kebenaran yang

mereka bisa menyaring dari semua penelitian mereka pada apa yang membuat sangat baik organisasi, itu akan menjadi, ' Gambar keluar sistem nilai Anda. Putuskan apa organisasi singkatan. ' Selznick (1957) menekankan peran kunci dari nilai-nilai dalam organisasi, ketika ia menulis ' Pembentukan lembaga ditandai dengan pembuatan komitmen nilai, yaitu, pilihan yang memperbaiki asumsi pembuat kebijakan mengenai sifat dari perusahaan , tujuan khas, metode dan peran. '

Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau implisit mengacu pada konsep berikut:

- *Keadilan:* memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengad psi ' bahkan menyerahkan ' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan operasi sistem pembayaran yang adil.

- *Pertimbangan:* memperhitungkan keadaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan atau diri k ry w n.
- *pembelajaran organisasi:* keyakin n kebutuh n untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi deng n menyedi k n proses dan dukungan yang dibutuhkan.

- *Kinerja melalui orang:* pent ngnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pent ngnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyed aan umpan balik yang adil kepada orang-orang pada seberapa baik mereka tampil.
- *keseimbangan kehidupan kerja:* berusaha untuk memberikan praktek kerja yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan

pekerj n mereka d n kewajiban pribadi.

- *Ku lit s kehidup n kerja:* sadar dan terus-menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melib tk n meningk tkan rasa kepuasan yang diperoleh manusia dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi monoton, meningkatkan berbagai, otonomi dan tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres.
- *K ndisi kerja:* menyediakan sehat, aman dan sejauh kondisi kerja praktis menyenangkan.

Nilai-nilai ini dianut oleh banyak organisasi dalam satu bentuk atau lain, tetapi sampai sejauh mana yang mereka berlatih ketika membuat ' bisnis - yang dipimpin ' keputusan, yang tentu saja dapat menjadi sangat merugikan karyawan jika, misalnya, mereka menyebabkan redundansi? Salah satu dilema yang dihadapi semua orang yang merumuskan kebijakan SDM adalah, bagaimana kita bisa menekuni bisnis - kebijakan yang dipimpin berfokus pada kesuksesan bisnis, dan juga memenuhi kewajiban kami kepada karyawan dalam hal seperti ekuitas, pertimbangan, keseimbangan kehidupan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kondisi kerja? Berdebat, seperti yang dilakukan beberapa, bahwa strategi SDM harus sepenuhnya bisnis yang dipimpin tampaknya menyiratkan bahwa pertimbangan manusia

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk me umusk n d n melaksanakan kebijakan SDM:

1. Gain memahami budaya perusahaan dan nilai-nilai inti.
2. Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. kebijakan SDM akan ada di setiap organisasi, bahkan jika mereka imp s t dar pada menyatakan secara resmi.
3. Menganalisis pengaruh eksternal. kebijakan SDM tunduk pada pengaruh undang-undang keten g kerj n Inggris, Eropa Komunitas Peraturan Ketenagakerjaan, dan kode resmi praktek yang dikelu rk n oleh badan-badan di Inggris seperti Bps (Advisory, Konsiliasi dan Arbitrasi Service),

EOC (Kesempatan Yang Sama

Komisi), CRR (Komisi Hubungan Rasial) dan Kesehatan dan Keselamatan Eksekutif. The kode

praktek yang dikeluarkan oleh lembaga profesional yang relevan, seperti CIPD, juga harus

berkonsultasi.

4. Menilai setiap daerah di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.

5. Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai di atas, pada pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.
6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara inheren adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten. Pertimbangkan melakukan hal ini melalui survei sikap.
7. Carilah pandangan perwakilan serikat.
8. Menganalisis informasi yang diperoleh dalam langkah tujuh pertama dan mempersiapkan draft kebijakan.

9. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.

10. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya yang diperlukan (meskipun mereka harus sebagai self-explanatory mungkin). Tambahan komunikasi ini dengan pelatihan.

HRM berbasis kompetensi

Kompetensi - HRM berbas s ada ah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan men ngkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan imba an kar awan. Bahasa telah

mendominasi banyak HR pemikiran dan praktek dalam beberapa tahun terakhir. Konsep kompetensi telah mencapai tingkat ini menonjol karena pada dasarnya tentang kinerja. Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai ' karakteristik yang mendasari seseorang yang

mengh silk n kinerja ng efektif atau superior ' . Rankin (2002) menjelaskan kompetensi sebagai ' definisi keter mpil n n peril ku yang organisasi mengharapkan staf mereka untuk praktek dalam pekerjaan mereka '

an menjel sk n b hw :

> K mpetensi merupakan bahasa kinerja. Mereka dapat mengartikulasikan baik hasil yang diharapkan dari se rang individu ' upaya dan cara di mana kegiatan tersebut dilakukan. Karena setiap orang dalam organisasi dapat belajar berbicara bahasa ini, kompetensi memberikan umum sebuah, universal dipahami cara menggambarkan kinerja yang diharapkan dalam konteks yang berbeda.

HR berbasis kompetensi terutama didasarkan pada konsep kompetensi perilaku dan teknis sebagaimana didefinisikan dalam bagian pertama dari bab ini. Tetapi juga terkait dengan penggunaan kualifikasi Nasional dan Skotlandia Kejuruan (NVQ / SNVQs) sebagai juga diperiksa dalam bagian pertama. Lima bagian berikutnya dari konsentrat bab tentang aplikasi dan penggunaan kompetensi perilaku dan teknis di bawah judul berikut:

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

Tujuannya adalah untuk menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan hal ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell *et al (* 2003), ' ada kebutuhan untuk kebijakan SDM harus dirancang untuk dan terfokus pada manajer lini depan ' . Itu adalah mereka yang akan bertanggung jawab atas implementasi kebijakan. Anggota HR dapat memberikan bimbingan, tetapi manajer lini yang be ada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang-orang. Peran HR adalah untuk berkomunikasi dan menginterpretasikan kebijakan, me akinkan manajer lini bahwa mereka diperlukan, dan

memberikan pelatihan dan dukungan yang k n membek li p manajer untuk melaksanakannya. sebagai Purcell *et al* menekankan, itu adalah manajer lini yang membawa kebij k n SDM untuk hidup.

- kompetensi kerangka;
- alasan untuk menggunakan kompetensi;
- menggunakan kompetensi;
- pedoman pengembangan kerangka kompetensi;
- kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi.

Bagian terakhir menjelaskan konsep terkait kecerdasan emosional.

JENIS KOMPETENSI

Ketiga jenis kompetensi yang kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan NVQ dan SNVQs.

kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspekt si peril ku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul sepe ti ke ja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan - pengambilan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai ' soft skill ' . Kompetensi perilaku biasanya ditetapkan dalam kerangka kompetensi. Pendekatan kompetensi perilaku pertama kali dianjurkan oleh McClelland (1973). D a merekomendasikan penggunaan kriteria - penilaian dirujuk. Kriteria referensi atau validasi adalah proses mengana s s aspek-aspek kunci dari perilaku yang membedakan antara kinerja yang efektif dan kurang efektif.

N mun tokoh d l m mendefinisikan dan mempopulerkan konsep kompetensi di Amerika Serikat dan di temp t l in l h Boy tzis (1982). Ia melakukan penelitian yang menetapkan bahwa tidak ada faktor tunggal tetapi berbagai faktor yang membedakan sukses dari kinerja kurang berhasil. Faktor-faktor ini termasuk kualitas priba i, motif, pengalaman dan karakteristik perilaku. Boyatzis didefinisikan kompetensi sebagai: ' kapasitas yang ada dalam diri seseorang yang mengarah ke perilaku yang memenuhi tuntutan pekerjaan dalam parameter lingkungan organisasi dan yang, pada gilirannya, membawa hasil yang diinginkan ' .

The ' cluster ' kompetensi ia diidentifikasi adalah tujuan dan manajemen aksi, mengarahkan bawahan, manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Dia membuat perbedaan antara kompetensi ambang batas, yang merupakan kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan, dan kompetensi kinerja, yang membedakan antara kinerja tinggi dan rendah.

kompetensi teknis

Kompetensi teknis mendefinisikan apa yang orang harus tahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif. Mereka terkait dengan baik peran generik (kelompok pekerjaan yang serupa), atau peran individu (sebagai ' peran - kompetensi spesifik '). Istilah ' kompetensi teknis ' telah diadopsi cukup baru-baru untuk menghindari kebingungan yang ada antara istilah ' ko petensi ' dan ' ko petensi ' . Kompetensi, seperti disebutkan di atas, adalah tentang perilaku, sedangkan ko petensi seperti yang didefinisikan

oleh Woodruffe (1990) adalah: ' Awork - konsep terkait yang mengacu pada bidang pekerjaan di ana orang tersebut kompeten. Orang yang kompeten di tempat kerja adalah mereka yang memenuhi harapan kinerja ereka. '

Kompetensi kadang-kadang dikenal sebagai ' hard skill ' . Istilah kompetensi teknis dan k mpetensi berkaitan erat meskipun yang terakhir memiliki makna tertentu dan lebih terbatas bila diterapkan NVQ / SNVQs, seperti dibahas di bawah.

NVQ / SNVQ kompetensi

Konsep kompetensi dikandung di Ingg is seb g i b gi n fundamental dari proses pengembangan standar untuk NVQ / SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan set dinyatakan dalam cara-cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Sebuah elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang di wilayah kerja yang diberikan harus mampu me akukan. Mereka d n lai untuk menjadi kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dilakukan untuk meni ai tingkat kompetensi.

KOMPETENSI KERANGKA

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan imbalan. The 2003/4 *Kompetensi dan Kecerdasan Emosional* survei menetapkan bahwa 49 kerangka Ulasan memiliki total 553 judul kompetensi. Agaknya, banyak dari tumpang tindih. Jumlah paling umum dari kompetensi adalah delapan.

tabel 11.1 Insiden judul kompetensi yang berbeda

Kompetensi definisi pos	Ringkasan	% digunakan

orientasi tim	Kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dan fleksibel dengan lainnya anggota tim dengan pemahaman penuh peran yang akan di ainkan sebagai anggota tim.	85
Komunikasi	kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan persuasif, secara lisan atau tertulis 73.	
orang manajemen mendapatkan mereka	Kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan orang dan kepercayaan dan kerjasama untuk mencapai hasil	67
Fokus pelanggan	Latihan perawatan bersedih menjaga kepentingan 65 pelanggan eksternal dan internal untuk memastikan bahwa keinginan me eka, kebutuhan dan harapan terpenuhi atau terlampaui.	
orientasi hasil	keinginan untuk mend p tk n h l-h l y ng dilakukan dengan baik dan kemampuan untuk set dan 59 bertemu tuju n yng, membu t langkah-langkah sendırı ng men nt keunggulan dan terus-menerus menca ı ca a untuk meningk tk n kinerja.	
Penyelesaian masalah	kapas tas untuk menganalisis situasi, masalah diagnosa, meng dent f kasi isu-isu kunci, membangun dan mengevaluasi program alternatif t ndakan dan menghasilkan solusi yang logis, praktis dan dapat diterima.	57
perencanaan dan pengorg nis si n	Kemampuan untuk menentukan program aksi, memastikan bahwa 51 sumber daya yang dıperlukan untuk melaksanakan tındakan akan tersedia dan penjadwalan program kerja yang dibutuhkan untuk mencapai didefinisikan hasil akhir.	
Keterampilan teknis	Memiliki pengetahuan, pemahaman dan keahlian diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.	49
Kepemimpinan	Kapasitas untuk menginspirasi individu untuk memberikan kemampuan terbaik mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan dan untuk menjaga hubungan yang efektif dengan individu dan tim secara keseluruhan.	43
kesadaran Bisnis	Kapasitas terus-menerus untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi bisnis peluang, memahami kebutuhan bisnis dan prioritas organisasi dan terus-menerus untuk mencari metode untuk memastikan bahwa organisasi	37

	menjadi lebih bisnis-seperti.	
Pengambilan keputusan	Kapasitas untuk membuat suara dan keputusan praktis yang 37 kesepakatan secara efektif dengan isu-isu dan didasarkan pada analisis menyeluruh dan diagnosis.	
Perubahan orientasi	Kemampuan untuk mengelola dan menerima perubahan.	33

tabel 11.1 *terus-menerus*

mengembangkan orang lain	Keinginan dan kapasitas untuk mendorong pengembangan anggota nya tim, memberikan umpan balik, dukungan, dorongan dan pembinaa n.	33
pengaruh dan bujukan	Kemampuan untuk meyakinkan orang lain untuk menyepakati atau untuk enga bil tindakan .	33
Prakarsa	Kapasitas untuk mengambil tindakan secara independen dan untuk mengasumsikan tanggung jawab untuk satu ' tindakan s	29
Kemampuan interpesonal	Kemampuan untuk menciptakan dan memelihara terbuka dan konstruktif hubungan dengan orang lain, untuk menanggapı membantu permintaan mereka dan peka terhadap kebutuhan me eka	29
Orientasi Strategis Kapasitas	untuk mengambil jangka panjang dan melihat visioner dari arah yangrus diikuti di m sa h depan.	29
Kreativitas	Kemam l p ktek-ktek baru, konsep pu n bes pr dan ide.	26
Informasi Fokus manajemen	Kapasita l n menggun n informasi secara s e s d k efektif.	26

mutu	Fokus pada mem erikan kualitas dan terus menerus per a kan.	24
Diri - keyakinan dan Keperca keteg s n	aan diri sendiri dan berdiri untuk satu ' s hak sendiri.	24
Pengemb ng n diri	Mengelola salah satu ' s belajar dan pengembangan sendiri.	22
pelaks na	Mengelola sumber daya, orang, program dan proyek.	20

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller *et al (* 2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

TUJUAN DAN PENTINGNYA PENGETAHUAN PENGELOLAAN

Seperti dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan ' keahlian kolektif dan mendistribusikannya ke ' di mana pun dapat men apai hasil terbesar ' . Hal ini sesuai dengan sumber daya - pandangan berdasarkan dari perusahaan yang, sebagaimana didalilkan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kebohongan kompetitif dalam perusahaan (aitu pada mas arakat dan pengetahuan mereka), tidak dalam bagaimana memposisikan diri di pasar. Trussler (1998) koment yang ' kemampuan untuk mengumpulkan, tuas, dan penggunaan pengetahuan secara efektif ak n menj di sumber ut ma keunggulan kompetitif di banyak bisnis selama beberapa tahun ke depan ' . Sebuah perusahaan yang sukses d l h pengetahuan - perusahaan menciptakan.

manajemen pengetahuan ada ah tentang mendapatkan pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkann a da am rangka men ngkatkan efektivitas

organisasi. Dalam era informasi, pengetahuan lebih dari aset fisik atau sumber da a keuangan ada ah kunci daya saing. Pada intinya, seperti yang ditunjukkan oleh Mecklenberg *et al (* 1999),

'Penget hu n m n jemen memungkinkan perusahaan untuk menangkap, menerapkan dan menghasilkan nilai dari karyaw n mereka ' kre tivit s dan keahlian ' .

PENDEKATAN MANAJEMEN UNTUK PENGETAHUAN

K difikasi dan personalisasi pendekatan

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh Hansen *et al* (1999):

1. *Strategi kodifikasi* - pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi. Pengetahuan adalah eksplisit dan dikodifikasi menggunakan ' orang - ke - dokumen ' pendekatan. Strategi ini karena mendokumentasikan didorong. Pengetahuan diekstrak dari orang yang mengembangkan itu, dibuat independen dari orang itu dan kembali - digunakan untuk

berbagai tujuan. Ini akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori elektronik bagi orang untuk menggunakan. Hal ini memungkinkan banyak orang untuk mencari dan mengambil pengetahuan dikodifikasi tanpa harus menghubungi orang yang awalnya dikembangkan itu. Strategi ini sangat bergantung pada teknologi informasi untuk mengelola database dan juga pada penggunaan intranet.

2. *Strategi personalisasi* - pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah enge bangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung - ke - kontak orang. Ini adalah ' orang - ke - orang ' pendekatan yang melibatkan berbagi pengetahuan tacit. Pertukaran dicapai dengan enciptakan jaringan dan mendorong wajah - untuk - komunikasi tatap antara individu dan tim dengan cara pertemuan informal, lokakarya, brainstorming dan satu - ke - satu sesi

MAKALAH

PENGORGANISASI

NAMA MAHASISWA : SRI KOMALASARI, SE

NIM : 192510018

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

2020

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengorganisasian merupakan proses penempatan orang-orang dan sumber daya lainnya untuk melakukan tugas–tugas dalam pencapaian tujuan dan menyangkut pembagian pekerjaan untuk diselesaikan dan mengkoordinasikan hasil-hasilnya.

Pengorganisasian adalah fungsi kedua dan dilakukan secara langsung dari dasar yang telah dibuat oleh perencanaan yang baik. Pengorganisasian membagi siapa yang harus melakukannya, mengidentifikasikan siapa yang harus memerintah dan mengadakan hubungan–hubungan perkantoran untuk komunikasi.

Struktur organisasi secara formal didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja dari tugas–tugas, pelaporan *relationship*, dan komunikasi yang menghubungkan bersama pekerjaan individual dan kelompok, sebuah struktur hendaknya mengalokasikan pekerjaan melalui sebuah divisi pekerjaan dan menyediakan koordinasi dari hasil–hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik.

BAB II

FUNGSI PENGORGANISASIAN

2.1. Pengertian Organisasi

Kata organisasi yang dikenal saat ini diserap dari kata dalam bahasa yunani yaitu *ὄργανον*, *organon* artinya alat. Organisasi secara umum didefinisikan suatu kelompok dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*)

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli yang mendifinisikan organisasi, sebagai berikut :

1. Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang dibawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
2. James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

3. Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

4. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

2.2. Struktur Organisasi

A. Pengertian

Pengertian struktur adalah cara sesuatu disusun atau dibangun. Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada suatu lembaga dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur organisasi juga dapat diartikan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

B. Jenis Struktur

Dalam pembagian pekerjaan disusunlah struktur agar terjadi pengelompokan yang terkordinasi efektif. Terdapat beberapa jenis struktur diantara yang beberapa itu saling berhubungan satu sama lain. Pemahaman terhadap jenis-jenis struktur ini membantu para manajer dalam menyusun suatu struktur organisasi yang dapat bekerja efektif.

Beberapa Jenis struktur dan penjelasannya, sebagai berikut :

1. Struktur Fungsional

Dalam struktur fungsional para pekerja dengan kecakapan kerja yang hampir sama melakukan tugas yang sejenis ditempatkan secara bersama dalam kelompok formal.

Keuntungan-keuntungan yang didapat antara lain :

1. Skala ekonomis dengan penggunaan sumber daya secara efisien;
2. Tugas yang konsisten dengan pelatihan teknis;
3. Pemecahan masalah teknis yang berkualitas tinggi;
4. Pelatihan yang mendalam dan perkembangan kecakapan kerja dalam fungsinya;
5. Jenjang karir yang jelas dalam fungsinya.

2. Struktur divisional

Struktur divisional meliputi struktur produk, struktur geografi, dan struktur pelanggan.

Struktur produk adalah pengelompokan pekerja dan aktivitas pekerjaan pada satu produk atau jasa.

Struktur geografi adalah pengelompokan pekerjadan kegiatan yang dilakukan pada lokasi atau daerah yang sama. Struktur pelanggan adalah pengelompokan pekerjaan dan aktivitas untuk melayani pelanggan yang sama.

Kelebihan struktur divisioanal yaitu :

1. Fleksibilitas yang tinggi dalam merespon perubahan lingkungan;
2. Meningkatnya koordinasi antar departemen fungsional;
3. Menunjukkan dengan jelas pertanggung jawaban untuk produksi dan pelayanan pengiriman;
4. Keahlian yang difokuskan pada pelanggan, produk–produk dan daearah-daerah khusus;
5. Perkembangan atau penurunan ukuran yang mudah dengan menambah atau menghapus divisi-divisi;

Kelemahan struktur divisional yaitu :

1. Dapat menurunkan skala ekonomi;
2. Menyebarkan persaingan teknik dan keahlian;
3. Menciptakan persaingan yang tidak sehat diantara unit operasional.

3. Sturuktur matriks

Struktur matriks adalah pendekatan yang digunakan dengan pertukaran fungsi antar tim yang permanen untuk menggabungkan kekuatan teknik dari struktur fungsional dengan mengintegerasikan dari struktur divisional.

Keuntungan dari struktur matriks adalah :

1. Kerja sama interfungsional; matriks menyediakan cara mengkoordinasi kontribusi fungsional yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan program khusus;
2. Fleksibilitas; matriks memberi kemudahan untuk menambah, memindah atau mengganti fokus dari tim untuk membuat gambaran program baru atau perubahan dasar seperti ukuran bisnis;

3. Pelayanan terhadap pelanggan; pelanggan struktur matriks selalu menejer program untuk menjawab pertanyaan, menyediakan laporan, dan masalah alamat pelanggan;

4. Tanggung jawab yang lebih baik; matriks mengidentifikasi dengan jelas para menejer yang bertanggung jawab untuk hasil kinerja;

5. Peningkatan pembuatan keputusan; matriks memaksa pembuatan keputusan dan pemecahan masalah pada tingkatan tim, dimana terdapat informasi yang paling baik;

6. Peningkatan manajemen strategi; matriks membebaskan menejer puncak dari keputusan–keputusan rutin untuk membuat strategi yang lain;

4. Struktur Jaringan

Struktur ini menggunakan variasi strategi untuk beraliansi dari kontrak-kontrak bisnis untuk beroperasi tanpa harus memiliki semua fungsi pendukungnya. Hal ini didapat seperti yang dipaparkan melalui jaringan elektronik. Pemikiran kreatif ini memperbolehkan organisasi untuk beroperasi sebagai sistem dasar yang lebih kecil dan kompleks, bahkan saat memperbaiki operasi-operasi yang luas.

2.3. Pembagian Kerja

Perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam organisasi bisnis misalnya, melahirkan konsistensi pada tujuan yang hendak dicapai. Pembagian kerja mutlak dilakukan dalam organisasi bisnis agar struktur organisasi yang telah disusun dapat berjalan sesuia dengan kaidah-kaidah yang telah dibangun.

Penyusunan kaidah-kaidah tersebut , antara lain :

1. Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, misalnya wilayah timur, barat atau wilayah kecamatan, kabupaten dan lain sebagainya.

2. Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, misalnya pada komponen suatu kendaraan, bagian pemasangan jok mobil, pemasangan rem mobil dan lainnya.

3. Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya adalah langganan secara individual atau kelompok, pemerintahan atau non pemerintahan dan sebagainya.

4. Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian) kerja, misalnya bagian produksi, bagian gudang, bagian pengiriman dan lainnya.

5. Pembagian kerja atas dasar waktu, misalnya *shift* kerja pagi, siang dan malam.

Dari pedoman-pedoman di atas maka akan tergambar atau terlihat pembagian kerja di dalam suatu organisasi, yakni :

1. Jumlah unit organisasi yang ada akan disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi tersebut;

2. Suatu unit organisasi ini harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan dengan yang lainnya;

3. Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bilamana unit yang ada sudah tidak tepat lagi untuk menampung kegiatan yang baru baik dari beban kerja maupun hubungan kerja;

4. Secara garis besar akan berpengaruh pada aktifitas dan sifat dari organisasi tersebut.

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*.

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efesiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelengaraan kerja. kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

2.4. Bagan Organisasi

Bagan organisasi memperlihatkan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan hubungan di antaranya. Bagan organisasi memperlihatkan lima aspek utama suatu struktur organisasi :

1. Pembagian kerja
2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah
3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan
4. Pengelompokkan segmen-segmen pekerjaan
5. Tingkatan manajemen

Bentuk-bentuk bagan terdiri dari :

1. Bentuk piramid

   Bentuk yang paling banyak digunakan karena sedehana, jelas dan mudah dimengerti.

2. Bentuk vertikal

   Bentuk yang aka menyerupai bentuk piramid dalam hal pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya bagan vertikal berwujud tegak sepenuhnya.

3. Bentuk horizontal

   Bagan ini digambarkan secara mendatar, aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan.

4. Bentuk lingkaran

   Bagan ini menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lain.

2.5. Departementalisasi

Ketika mengembangkan atau suatu struktur organisasi, manajemen tingkat atas pertama kali harus mengidentifikasi seluruh penugasan jabatan, pekerjaan dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Lalu, langkah selanjutnya adalah mendepartementalisasikan (*departementalize*) pekerjaan dan tanggung jawab tersebut, yang artinya memberikan pekerjaan dan tanggung jawab tadi ke berbagai departemen yang berbeda. Dengan menggunakan metode departementalisasi pekerjaan dan tanggung jawab yang efisien, perusahan dapat meminimalisasi pengeluaran dan memaksimalkan nilainya. Berikut adalah empat metode departementalisasi yang cukup populer :

1. Menurut fungsi
2. Menurut produk
3. Menurut lokasi
4. Menurut pelanggan

1. Departementalisasi menurut fungsi

Ketika perusahan melakukan departementalisasi menurut fungsi, perusahaan akan mengalokasikan pekerjaan dan tanggung jawab menurut fungsi-fungsi karyawan. Sistem ini dapat bekerja dengan baik bagi perusahaan

yang hanya memproduksi satu atau sedikit produk saja, terutama jika para manajernya melakukan komunikasi lintas fungsi.

2. Departementalisasi menurut Produk

Pada perusahaan-perusahaan yang lebih besar dengan banyak produk, departemen talisasi menurut produk adalah suatu hal yang biasa dilakukan. Pekerjaan dan tanggung jawab dipisah menurut jenis produk yang dihasilkan.

Departementalisasi menurut produk memungkinkan sebuah perusahaan lebih mudah melakukan estimasi pengeluaran-pengeluaran yang terkait dalam produksi masing-masing produk. Perusahan dapat dilihat sebagai suatu kumpulan divisi-divisi bisnis yang terpisah (dipisahkan menurut produk), dan laba setiap divisi lama-kelamaan dapat diketahui. Hal ini memungkinka perusahaan mengetahui kontribusi masing-masing divisi bisnis terhadap total labanya, yang akan bermanfaat ketika perusahaan ingin memutuskan divisi mana yang sebaiknya diperluas.

Bagi perusahaan berukuran kecil atau sedang yang hanya memilki beberapa produk, departementalisasi menurut produk menyebabkan penggunaan karyawan yang tidak efisien sehingga menimbulkan pengeluaran yang berlebihan. Misalnya, seorang manajer keuangan seharusnya mampu menanggulangi seluruh tanggung jawab keuangan, dan seorang manajer pemasaran seharusnya mampu menangani seluruh tanggung jawab pemasaran. Jadi, tidak ada alasan untuk melakukan departementalisasi menurut produk.

3. Departementalisasi menurut Lokasi

Pekerjaan dan tanggung jawab juga dapat didepartemtalisasi menurut lokasi melalui pendirian kantor-kantor daerah yang meliputi wilayah-wilayah geografis tertentu. Sistem ini manarik jika pelanggan perusahaan di lokasi-lokasi tertentu sering membeli berbagai jenis produk. Pelanggan tersebut dapat menghubungi kantor daerah di wilayah yang sama dengannya untuk memenuhi

pesanan. Misalnya, kantor-kantor akuntan publik besar melakukan departementalisasi menurut lokasi agar dapat mendekati klien-kliennya.

Ketika sebuah perusahaan melakukan departementalisasi menurut lokasi, perusahaan tersebut akan dapat lebih mudah memperkirakan pengeluaran yang terjadi di masing-masing lokasi. Perusahaan dapat dilihat sebagai kumpulan divisi yang terpisah menurut lokasi, dimana setiap lokasi menghasilkan labanya sendiri. Bagan organisasi seperti yang ditunjukkan dalam gambar.

4. Departementalisasi menurut Pelanggan

Beberapa perusahaan membuat divisi-divisi yang terpisah berdasarkan jenis pelanggannya. Sebagai contoh, beberapa maskapai penerbangan memiliki divisi-divisi reservasi terpisah yang sepenuhnya memusatkan diri pada perjalanan-perjalanan kelompok. Perusahaan-perusahaan komputer seperi misalnya Dell telah menunjuk beberapa orang tenaga penjualan untuk sepenuhnya memusatkan diri pada penjualan komputer ke lembaga-lembaga pendidikan. Mereka juga memiliki beberapa devisi yang memusatkan diri pada penjualan pribadi secara *online*, sedangkan yang lainnya memusatkan diri pada pelanggan perusahaan besar.

2.6. Koordinasi dan Rentang Manajemen

A. Koordinasi

Koordinasi (*coordination*) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

B. Kebutuhan akan Koordinasi

Menurut James D. Thompson, ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*) bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir;

2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja;

3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interpendence*), merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

C. Kendala Pencapaian Koordinasi Efektif

Empat perbedaan dalam sikap dan cara kerja diantara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif, yaitu :

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu. Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik;

2. Perbedaan dalam orientasi waktu. Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek. Bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang;

3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi;

4. Perbedaan dalam formalitas struktur. Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metoda-metoda dan standart yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan;

Mekanisme-mekanisme pengkoordinasian dasar, yaitu :

1. Hirarki manajerial

Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.

2. Aturan dan prosedur

Aturan-aturan dan prosedur-prosedur adalah keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk manangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.

3. Rencana dan penetapan tujuan

Pengembangan rencana dan tujuan dapat digunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama. Ini diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan satuan-satuan organisasi.

D. Rentang Manajemen

Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer atau atasan. Rentang manajemen juga dapat berarti jumlah bawahan yang secara langsung memberikan laporan kepada seorang manajer tertentu.

Rentang manajemen sering disebut dengan istilah *span of control, span of authority, span of attention, atau span of supervision*.

Rentang manajemen dan koordinasi adalah saling berhubungan erat; ada anggapan semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif.

Jumlah rentang ideal

Ada dua alasan utama penentuan rentangan yang tepat:

1. Rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu lebarnya rentangan dapat berarti bahwa manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien;

2. Ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi. Semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk "*tall*" dengan banyak tingkat pengawasan dengan manajemen puncak dan tingkat paling rendah;

3. Rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang berbentuk "*flat*" yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit.

Meskipun para pakar manajemen bermaksud menemukan jumlah yang pasti tentang rentangan manajemen ideal, tetapi tidak ada jumlah yang mutlak dapat ditentukan, karena hal ini tergantung pada banyaknya variabel, seperti besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, kegiatan-kegiatan rutin, tingkatan manajemen dan sifat-sifat pekerjaan lainnya.

Sebagian besar penulis manajemen baru menghasilkan pedoman umum melalui penentuan batasan dan menemukan rentangan yang optimal untuk situasi khusus.

Henry Fayol mengemukakan bahwa jumlah maksimum bawahan yang dapat dikendalikan oleh setiap pengawas produksi dalam organisasi adalah 20 sampai 30 karyawan, sedang setiap kepala pengwas (*superintendent*) dapat mengawasi hanya 3 atau 4 pengawas produksi. Ada pendapat lain yang

menyatakan bahwa jumlah rentangan adalah antara 3 sampai 8 bawahan dan sebagainya.

V.A graicunas, seorang konsultan dan ahli matematika perancis, menyatakan bahwa dalam memilih suatu rentangan, manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan yang diawasi tetapi juga hubungan mereka dengan bawahan dalam kelompok dua atau lebih. Jaid, dengan tiga individu, dan dengan tiga kelompok yang berbeda, yaitu kombinasi dari setiap dua karyawan, dan dengan kelompok yang terdiri dari ketiganya. V.A graicunas, seorang konsultan dan ahli matematika perancis, menyatakan bahwa dalam memilih suatu rentangan, manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan yang diawasi tetapi juga hubungan mereka dengan bawahan dalam kelompok dua atau lebih. Jadi, dengan tiga individu, dan dengan tiga kelompok yang berbeda, yaitu kombinasi dari setiap dua karyawan, dan dengan kelompok yang terdiri dari ketiganya.

2.7. Wewenang dan Jenis Wewenang

A. Pengertian

Wewenang secara bahasa diartikan hak dan kekuasaan untuk bertindak; kewenangan; kekuasaan membuat keputusan, memerintah, dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain.

Pengertian wewenang adalah kekuasaan atau hak memerintah atau meminta orang lain berbuat sesuatu dan dibatasi melalui uraian tugasnya sesuai dengan fungsi dan kedudukan staf dalam sebuah organisasi.

Definisi wewenang yang dikemukakan para ahli manajemen ialah sebagai berikut:

1. Menurut Louis A. Allen dalam bukunya, *Management and Organization.* Wewenang adalah jumlah kekuasaan (*powers*) dan hak (*rights*) yang didelegasikan pada suatu jabatan.

2. Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam bukunya, *The Principles of Management Authority* adalah suatu hak untuk memerintah / bertindak.

3. Menurut G. R. Terry, wewenang adalah kekuasaan resmi dan kekuasaan pejabat untuk menyuruh pihak lain supaya bertindak dan taat kepada pihak yang memiliki wewenang itu.

4. Menurut R. C. Davis dalam bukunya, *Fundamentals of Management*, wewenang adalah hak yang cukup, yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan suatu tugas/kewajiban tertentu.

Jadi, wewenang adalah dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan/aktivitas perusahaan. Tanpa wewenang orang-orang dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa.

B. Jenis Wewenang

Wewenang terbagi atas tiga jenis :

1. *Line Authority* (wewenang lini), wewenang manajer yang bertanggung jawab langsung, diseluruh rantai komando organisasi, untuk mencapai sasaran organisasi;

2. *Staff Authority* (wewenang staf), wewenang kelompok, individu yang menyediakan saran dan jasa kepada manajer lini;

3. *Functional Authority* (wewenang fungsional), wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf spesifik.

2.8. Delegasi

Delegasi secara umum didefinisikan tindakan memberikan wewenang dan tanggung jawab formal untuk menyelesaikan aktivitas spesifik kepada bawahan.

Definisi delegasi menurut para ahli :

1. Menurut Ralph C. Davis Pendelegasian wewenang hanyalah tahapah dari suatu proses ketika penyerahan wewenang berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggung jawaban.

2. Menurut Louis A. Allen, Pendelegasian adalah proses yang diikuti oleh seorang manajer dalam pembagian kerja yang ditimpakan padanya, sehingga ia dapat memperoleh orang-orang lain untuk membantu pekerjaan yang tidak dapat ia kerjakan.

2.9. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sebuah perusahaan harus memutuskan bagaimana mendistribusikan wewenang untuk melakukan pengambilan keputusan di antara posisi-posisi jabatan. Pendistribusian wewenang sering kali dinyatakan dengan apakah perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang tersentralisasi atau terdesentralisasi.

A. Sentralisasi

Sentralisasi maksudnya adalah sebagian besar wewenang/kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak. Dalam perusahaan yang tersentralisasi, manajer tingkat menengah dan supervisior bertanggung jawab atas tugas sehari-hari dan memberikan laporannya kepada manajer puncak, tetapi mereka tidak diperkenankan untuk banyak mengambil keputusan.

B. Desentralisasi

Desentralisasi yaitu wewenang disebar di antara beberapa divisi atau manajer. Salah satu bentuk yang paling ekstrem adalah otonomi, dimana divisi-divisi diizinkan untuk melakukan pengambilan keputusannya sendiri dan bertindak secara independen.

BAB III

KESIMPULAN

Fungsi pengorganisasian meliputi organisasi karyawan dan sumberdaya-sumberdaya lainnya melalui cara yang konsisten dengan tujuan perusahaan. Setelah tujuan perusahaan dibuat (dari fungsi perencanaan), sumber daya akan diperoleh dan dikelola untuk mencapai tujuan tersebut.

Fungsi pengorganisasian terjadi secara kontinu pada sepanjang hidup perusahaan. Fungsi ini khususnya memiliki arti penting bagi perusahaan yang sering melakukan restrukturisasi atas operasinya. Perubahan-perubahan operasional seperti misalnya penciptaan jabatan baru ataupromosi seorang karyawan dapat sering dilakukan. Perubahan-perubahan seperti ini bahkan dapat menyebabkan perlunya dilakukan revisi pada alokasi pekerjaan karyawan yang jabatannya tidak berubah

Untuk menggambarkan betapa pentingnya arti fungsi pengorganisasian, kita lihat sebuah perusahaan konstruksi yang membangun sebuah perumahan. Kontraktor umum ini memberikan tugas kepada para karyawannya. Dari pekerjaan pembuatan fondasi hingga pengecatan, sebagian besar tugas harus diselesaikan dalam urutan tertentu. Karena keseluruhan tugas tidak dapat diselesaikan secara bersamaan, para pekerja kontraktor akan bekerja pada beberapa rumah yang berbeda. Dengan cara ini karyawan dapat menerapkan keahlian khusus mereka (seperti misalnya pengecatan, listrik, dan seterusnya) pada rumah-rumah yang berada pada tahapan kostruksi yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

Madura, Jeff. *Pengantar Bisnis edisi 4* (Penyadur, Ali Akbar Yulianto dan Krista). Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Bowo PK, Arif. "Pengorganisasian," dalam Modul Pengantar Manajemen, 2008.

RESUME ANALISIS

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MANUSIA SUMBER PENGELOLAAN PRAKTEK

BAGIAN II PROSES MANAJEMEN

(Michael Armstrong)

Oleh:

Nama	: Sukamto
NIM	: 192510007
Program	: S2 Manajemen
Kelas	: Reguler B (malam)
Angkatan	: 34

UNIVERSITAS BINA DARMA

TAHUN AJARAN

2019--2020

Bagian II

Proses Manajemen

Proses manajemen sumber daya manusia adalah yang berkaitan dengan pengembangan strategi SDM, kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen pekerjaan. Bagian ini juga mencakup proses lain yang paling mempengaruhi aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan dan analisis peran dan kompetensi.

HRM Strategis

Karakteristik penting yang menentukan dari manajemen sumber daya manusia adalah adanya strategis. Karakteristik ini diungkapkan oleh konsep strategis SDM - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan strategi SDM, perlu untuk menghargai konsep strategi yang menjadi dasarnya, dan ini dianggap sebagai yang pertama. bagian dari bab ini. Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategisdiikuti oleh pemaparan tujuan dan pendekatannya.

Konsep Strategi

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: 'Arah dan ruang lingkup dari organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya mencocokkan sumber dayanya dengan perubahan lingkungan, dan khususnya ke pasar, pelanggan dan relasi memenuhi harapan pemangku kepentingan. Strategi menentukan arah tujuan organisasi.

Konsep strategi tidak langsung.

Ada banyak teori berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg et al (1988) mengemukakan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

1. Rencana, atau sesuatu yang setara - arah, panduan, tindakan.
2. Pola, yaitu konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
3. Perspektif, cara fundamental organisasi dalam melakukan sesuatu.
4. Taktik, 'manuver' khusus yang dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Strategi SDM dan HRM

Strategis HRM adalah pendekatan manajemen strategis sumber daya manusia di Indonesia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan yang diinginkannya mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola yang diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya dan yang mana mendefinisikan area di mana strategi SDM spesifik perlu dikembangkan. Ini fokus pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu dilakukan berubah dalam bidang manajemen orang tertentu.

HRM strategis sebagai proses yang terintegrasi

Strategis HRM pada dasarnya adalah proses terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai 'kecocokan strategis'.

Pendekatan HRM strategis menghasilkan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal strategi bisnis dan idealnya merupakan bagian integral dari strategi itu, berkontribusi proses perencanaan bisnis saat itu terjadi. Walker (1992) mendefinisikan HRM strategis sebagai cara menyelaraskan manajemen sumber daya manusia dengan konten strategis bisnis. Integrasi vertikal diperlukan untuk memberikan kesesuaian antara strategi bisnis dan sumber daya manusia sehingga yang terakhir mendukung pencapaian dari mantan dan, memang, membantu untuk mendefinisikannya. Strategis HRM juga tentang horisontal integrasi, yang bertujuan untuk memastikan bahwa berbagai elemen strategi SDM cocok bersama dan saling mendukung.

Pendekatan untuk HRM strategis

Strategis HRM mengadopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan, seperti yang dijelaskan di bawah ini. Dalam kerangka kerja ini ada tiga pendekatan yang mungkin, yaitu, manajemen kinerja

tinggi (kinerja tinggi), manajemen komitmen tinggi dan manajemen dengan keterlibatan tinggi.

Kebutuhan bisnis mendasar yang harus dipenuhi oleh strategi adalah mengembangkan dan mempertahankan budaya kinerja tinggi. Karakteristik budaya semacam itu adalah:

1. ada garis pandang yang jelas antara tujuan strategis otoritas dan tujuan tersebut departemen dan stafnya di semua tingkatan;
2. manajemen menetapkan apa yang diperlukan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses, dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;
3. kepemimpinan dari atas, yang memunculkan keyakinan bersama akan pentingnya perbaikan berkelanjutan;
4. fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;
5. proses manajemen kinerja selaras dengan tujuan otoritas untuk memastikan bahwa orang terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang disepakati;
6. kapasitas orang yang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk mendukung peningkatan performa;
7. orang-orang diberikan kesempatan untuk memanfaatkan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan mereka;
8. orang dihargai dan dihargai sesuai dengan kontribusi mereka.

Penerapan HRM Strategis

Implementasi HRM strategis dilakukan dalam kerangka kerja pendekatan yang dijelaskan di atas. Yang terpenting adalah mencapai manusia keuntungan sumber daya. Pendekatan kinerja tinggi akan

menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, serta komitmen tinggi dan manajemen keterlibatan tinggi akan berkontribusi pada pengembangan komitmen dan tenaga kerja yang terlibat. Strategis HRM melibatkan perumusan dan implementasi strategi spesifik di setiap bidang HRM seperti yang dijelaskan dalam dua bab berikutnya.

Penetapan strategi SDM

Apa yang ingin dilakukan organisasi tentang berbagai aspek kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusianya. Mereka akan terintegrasi dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi SDM dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995) sebagai bund kumpulan praktik sumber daya manusia yang konsisten secara internal ', dan dalam kata-kata Boxall (1996), mereka memberikan 'kerangka tujuan dan sarana kritis'. Richardson dan Thompson (1999) mengemukakan bahwa: Suatu strategi, apakah itu strategi SDM atau jenis strategi manajemen lainnya harus memiliki dua elemen kunci: harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal strategi itu seharusnya tercapai), dan harus ada rencana tindakan (yaitu sarana yang melaluinya) mengusulkan agar tujuan akan tercapai.

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 hebat, hanya eksekusi hebat.

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 khusus

Strategi SDM spesifik menetapkan apa yang ingin dilakukan organisasi di bidang-bidang seperti:

1. Manajemen bakat bagaimana organisasi bermaksud untuk memenangkan perang untuk bakat'.
2. Peningkatan berkelanjutan memberikan peningkatan yang terfokus dan berkesinambungan inovasi berkelanjutan selama periode waktu tertentu.
3. Manajemen pengetahuan menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.
4. Penyediaan sumber daya menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
5. Belajar dan mengembangkan menyediakan lingkungan di mana karyawan berada didorong untuk belajar dan berkembang.

6. Hadiah mendefinisikan apa yang ingin dilakukan organisasi dalam jangka panjang mengembangkan dan menerapkan kebijakan, praktik, dan proses imbalan yang akan berlanjut pencapaian tujuan bisnisnya dan memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingannya.
7. Hubungan karyawan mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang dibutuhkan harus dilakukan dan apa yang perlu diubah dengan cara di mana organisasi mengelola hubungannya dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

Strategi SDM untuk institusi pendidikan tinggi (Dana Pendidikan Tinggi Dewan)

1. Menangani kesulitan dalam perekrutan dan retensi yang ditargetkan dan hemat biaya.
2. Memenuhi sasaran pengembangan dan pelatihan staf khusus yang tidak hanya memperlengkapi staf untuk memenuhi kebutuhan mereka saat ini tetapi juga mempersiapkan mereka untuk perubahan di masa depan, seperti menggunakan teknologi baru untuk belajar dan mengajar. Ini akan mencakup pengembangan manajemen.
3. Mengembangkan target peluang yang sama dengan program untuk menerapkan praktik yang baik di seluruh institusi. Ini akan termasuk memastikan pembayaran yang sama untuk pekerjaan nilai yang sama, menggunakan sistem evaluasi kerja di seluruh institusi. Ini bisa melibatkan institusi yang bekerja secara kolektif - regional atau nasional.
4. Melakukan tinjauan berkala atas kebutuhan staf, yang mencerminkan perubahan pasar tuntutan dan teknologi. Ulasan akan mempertimbangkan angka keseluruhan dan keseimbangan berbagai kategori staf.

5. Melakukan tinjauan kinerja tahunan semua staf, berdasarkan terbuka dan obyektif kriteria, dengan imbalan yang terhubung dengan kinerja individu termasuk, jika sesuai, kontribusinya bagi tim.
6. Ambil tindakan untuk mengatasi kinerja yang buruk.

Otoritas lokal

Fokusnya adalah pada organisasi keunggulan. Strateginya dipecah menjadi delapan bagian: hubungan karyawan, rekrutmen dan retensi, pelatihan, kinerja manajemen, pembayaran dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, manajemen absensi dan yang setara peluang.

Mengembangkan dan mengimplementasikan Strategi SDM

Ada risiko yang selalu ada bahwa konsep HRM strategis dapat menjadi agak samar-samar senang memiliki tetapi sulit untuk diwujudkan Bahaya menciptakan retorika / kenyataan.

Kesenjangannya akut. Pernyataan niat strategis yang luas dan sering hambar dapat dengan mudah diproduksi. Yang jauh lebih sulit adalah mengubahnya menjadi rencana realistis kemudian diimplementasikan secara efektif. Strategis HRM lebih tentang menyelesaikan sesuatu daripada memikirkan mereka. Ini mengarah pada perumusan strategi SDM yang pertama mendefinisikan apa sebuah organisasi bermaksud melakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pada manusia secara keseluruhan kebijakan manajemen sumber daya dan khususnya bidang proses dan praktik SDM, dan kedua, tentukan bagaimana penerapannya.

Proposisi berikut tentang perumusan strategi SDM oleh Boxall (1993) dari literatur:

1. proses pembentukan strategi adalah model yang rumit, dan terlalu rasionalistik yang menganjurkan hubungan formalistik antara perencanaan strategis dan perencanaan SDM secara khusus tidak membantu pemahaman kita tentang hal itu;
2. strategi bisnis mungkin berpengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya satu dari beberapa faktor;
3. tersirat (jika tidak eksplisit) dalam campuran faktor-faktor yang mempengaruhi bentuk strategi SDM adalah serangkaian kompromi dan kompromi historis dari para pemangku kepentingan.

Pengembangan strategi SDM

Titik awal pengembangan strategi SDM adalah penyelarasan strategi SDM dengan strategi bisnis dan budaya organisasi pencapaian integrasi vertikal. Ini memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk tiga pendekatan untuk pengembangan strategi SDM yang telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai universalistik 'kontingensi dan konfigurasi. Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan kembali dua pendekatan pertama sebagai praktik terbaik dan paling cocok, dan mempertahankan kata konfigurasi yang berarti penggunaan bundel, sebagai yang ketiga pendekatan.

Menyelaraskan strategi SDM

Persyaratan mendasar dalam mengembangkan strategi SDM adalah bahwa itu harus diselaraskan strategi bisnis (integrasi vertikal) dan

harus sesuai dengan budaya organisasi. Segala sesuatu yang lain mengalir dari proses penyelarasan ini.

Budaya

Strategi SDM harus sesuai dengan budaya organisasi yang ada, atau dirancang untuk menghasilkan perubahan budaya dalam arah yang ditentukan. Ini akan menjadi suatu keharusan faktor dalam tahap formulasi tetapi bisa menjadi faktor vital ketika datang ke implementasi. Akibatnya, jika apa yang diusulkan sejalan dengan cara kami melakukan hal-hal di sekitar sini maka itu akan lebih mudah diterima. Namun, dalam acara yang lebih mungkin itu mengubah cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini', maka perhatian harus diberikan masalah nyata yang mungkin terjadi dalam proses mencoba menanamkan inisiatif baru dalam organisasi.

Pendekatan paling sesuai

Pendekatan paling sesuai menekankan pentingnya memastikan bahwa strategi SDM sesuai dengan keadaan organisasi, termasuk budaya, proses operasional dan lingkungan eksternal. Strategi SDM harus memperhitungkan kebutuhan khusus organisasi dan orang-orangnya. Untuk alasan yang diberikan di atas, diterima oleh sebagian besar komentator bahwa 'paling sesuai lebih penting daripada praktik terbaik. Tidak ada resep universal untuk kebijakan dan praktik HRM. Semuanya tergantung. Ini bukan untuk mengatakan bahwa ‘praktik yang baik’, atau practice praktik terdepan ’yaitu praktik

yang berhasil dalam satu lingkungan yang sukses, harus diabaikan. 'Perbandingan' (membandingkan apa yang dilakukan organisasi dengan apa yang dilakukan di tempat lain) adalah hal yang berharga

cara mengidentifikasi bidang untuk inovasi atau pengembangan yang dipraktikkan untuk kebaikan efek di tempat lain oleh perusahaan terkemuka.

Pendekatan konfigurasi *bundling*

Sebagaimana Richardson dan Thompson (1999) berkomentar, 'Keberhasilan strategi menyala menggabungkan "vertikal" atau eksternal dan "horisontal" atau internal. 'Mereka menyimpulkan bahwa perusahaan dengan bundel praktik SDM harus memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, asalkan juga mencapai tingkat kesehatan yang tinggi dengan strategi kompetitifnya. Penekanannya adalah diberikan pada pentingnya *bundling* pengembangan dan implementasi beberapa praktik SDM secara bersamaan sehingga saling terkait dan karenanya saling melengkapi dan saling menguatkan. Ini adalah proses integrasi horizontal, yang juga disebut sebagai adopsi dari 'mode konfigurasi' (Delery dan Doty, 1996).

MELAKUKAN TINJAUAN STRATEGIS

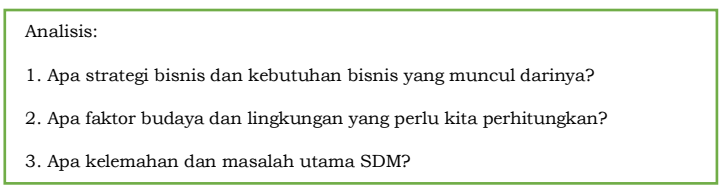
Tinjauan strategis menilai secara sistematis persyaratan strategi dengan mempertimbangkan suatu analisis bisnis dan kebutuhan manusia saat ini dan masa depan. Ulasan seperti itu memberikan jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Di mana kita sekarang?

2. Di mana kita ingin berada dalam waktu satu, dua atau tiga tahun?

3. Bagaimana kita akan sampai di sana?

Tahapan tinjauan strategis diilustrasikan pada Gambar 9.1.



Diagnosa:

1.Mengapa kelemahan dan masalah SDM ada?

2. Apa penyebab adanya kesenjangan?

3. Faktor-faktor apa yang memengaruhi situasi (budaya, lingkungan,

Kesimpulan dan rekomendasi:

1.Apa kesimpulan kami dari analisis / diagnosis?

2.Apa yang perlu kita lakukan untuk mengisi kesenjangan?

3. Apa strategi alternatif yang tersedia?

Perencanaan tindakan:

1. Tindakan apa yang perlu kita ambil untuk mengimplementasikan proposal?

2.Masalah apa yang mungkin kita temui dan agaimana kita mengatasinya?

3.Siapa yang mengambil tindakan dan kapan?

Perencanaan sumber daya:

1. Sumber daya apa yang akan kita butuhkan (uang, orang, waktu)?

2.Bagaimana kita mendapatkan sumber daya ini?

3.Bagaimana kita meyakinkan manajemen bahwa sumber daya ini diperlukan?



Biaya dan manfaat:

1.Apa biaya dan manfaat bagi organisasi yang menerapkannya proposal?

2.Apa manfaatnya bagi masing-masing karyawan?

Menerapkan strategi SDM

Mendapatkan strategi SDM ke dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan oleh sarana peninjauan sistematis dan ditetapkan dalam kerangka kerja yang jelas. Karena strategi cenderung diekspresikan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan dan hasil yang dinyatakan dengan jelas. Istilah HR HRM strategis telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang tidak lebih dari beberapa ide umum tentang kebijakan SDM, di lain waktu untuk menggambarkan rencana jangka pendek, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM bukan hanya program sementara, kebijakan, atau rencana mengenai masalah SDM.

Hambatan dalam implementasi strategi SDM

Masing-masing faktor yang tercantum oleh Gratton et al dapat menciptakan hambatan bagi keberhasilan implementasi strategi SDM. Hambatan utama lainnya termasuk kegagalan untuk memahami kebutuhan strategis bisnis, penilaian lingkungan, dan tidak memadai

faktor budaya yang mempengaruhi isi strategi, dan pengembangan inisiatif yang dikandung dan tidak relevan, mungkin karena mode saat ini atau karena ada analisis yang dicerna dengan buruk tentang praktik terbaik yang tidak sesuai dengan persyaratan organisasi. Masalah-masalah ini diperparah ketika kurang diperhatikan untuk masalah implementasi praktis, peran penting manajer lini dalam menerapkan strategi, dan kebutuhan untuk memiliki proses pendukung untuk inisiatif (misal manajemen kinerja untuk mendukung pembayaran kinerja).

Kebijakan SDM

Kebijakan SDM adalah pedoman berkelanjutan tentang pendekatan yang ingin dilakukan organisasi mengadopsi dalam mengelola orang-orangnya. Mereka mendefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus diperlakukan, dan dari sini diturunkan prinsip-prinsipnya di mana manajer diharapkan untuk bertindak ketika berhadapan dengan masalah SDM. Kebijakan SDM

Oleh karena itu berfungsi sebagai titik referensi ketika praktik ketenagakerjaan (dijelaskan dalam Bab 57) sedang dikembangkan, dan ketika keputusan dibuat tentang orang. Mereka membantu untuk mendefinisikan 'cara melakukan sesuatu di sekitar sini'. Kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur, seperti dibahas dalam Bab 58. Suatu kebijakan memberikan panduan umum tentang pendekatan yang diadopsi oleh organisasi, dan oleh karena itu karyawannya, mengenai berbagai aspek pekerjaan. Sebuah prosedur merinci tindakan apa yang harus diambil sesuai dengan kebijakan.

Area kebijakan SDM

Kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi. Poin-poin utama yang dapat dimasukkan

dalam pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan spesifik bidang kebijakan dijelaskan di bawah ini.

Nilai-nilai yang dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau secara implisit merujuk pada konsep-konsep berikut:

1. Kesetaraan: memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengadopsi 'bahkan diserahkan' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari keputusan tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan mengoperasikan sistem pembayaran yang adil.
2. Pertimbangan: mempertimbangkan keadaan individu saat membuat keputusan yang memengaruhi prospek, keamanan, atau harga diri karyawan.
3. Pembelajaran organisasi: keyakinan akan perlunya mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi dengan menyediakan proses dan diperlukan dukungan.
4. Kinerja melalui orang: kepentingan yang melekat pada pengembangan kinerja budaya dan peningkatan berkelanjutan; pentingnya manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; ketentuan dari umpan balik yang adil kepada orang-orang tentang seberapa baik kinerjanya.
5. Keseimbangan kehidupan kerja: berusaha menyediakan praktik ketenagakerjaan yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kewajiban pribadi mereka.
6. Kualitas kehidupan kerja: secara sadar dan berkesinambungan bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Ini

melibatkan peningkatan rasa kepuasan yang didapat orang dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi kemonotonan, meningkatkan variasi, otonomi dan tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah tekanan yang terlalu banyak.

7. Kondisi kerja: memberikan kondisi yang sehat, aman, dan menyenangkan kondisi kerja.

Mengelola keragaman

Kebijakan dalam mengelola keanekaragaman mengakui bahwa ada perbedaan di antara keduanya karyawan dan perbedaan-perbedaan ini, jika dikelola dengan baik, akan memungkinkan pekerjaan menjadi dilakukan dengan lebih efisien dan efektif. Ini tidak fokus secara eksklusif pada masalah-masalah diskriminasi, tetapi sebaliknya berkonsentrasi pada mengenali perbedaan antara orang-orang.

Seperti diungkapkan Kandola dan Fullerton (1994), konsep pengelolaan keanekaragaman ‘adalah didirikan pada premis bahwa memanfaatkan perbedaan-perbedaan ini akan menciptakan produktif

lingkungan di mana setiap orang akan merasa dihargai, di mana bakat mereka dimanfaatkan sepenuhnya,

dan di mana tujuan organisasi dipenuhi '. Mengelola keragaman adalah konsep yang mengakui manfaat yang bisa diperoleh perbedaan. Ini berbeda dari kesempatan yang sama, yang bertujuan untuk melegitimasi terhadap inasi yang tidak jelas, mengasumsikan bahwa orang harus berasimilasi ke dalam organisasi, dan seringkali bergantung pada tindakan afirmatif. Kebijakan pengelolaan keanekaragaman dapat dilihat sebagai berikut.

1. mengakui perbedaan budaya dan individu di tempat kerja;

2. nyatakan bahwa organisasi menghargai berbagai kualitas yang dibawa orang ke pekerjaan mereka;
3. menekankan kebutuhan untuk menghilangkan bias dalam bidang-bidang seperti pemilihan, promosi, penilaian kinerja, pembayaran dan peluang pembelajaran;
4. fokuskan perhatian pada perbedaan individu daripada perbedaan kelompok.

Keseimbangan kehidupan kerja

Kebijakan keseimbangan kehidupan kerja menentukan bagaimana organisasi bermaksud mengizinkan karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pola kerja mereka sehingga mereka dapat menyeimbangkan apa yang mereka lakukan bekerja dengan tanggung jawab dan minat yang mereka miliki di luar pekerjaan. Kebijakan itu akan menunjukkan bagaimana praktik kerja yang fleksibel dapat dikembangkan dan diimplementasikan. Itu akan menekankan bahwa jumlah jam kerja tidak boleh diperlakukan sebagai kriteria untuk menilai kinerja. Ini akan menetapkan pedoman tentang pengaturan khusus yang dapat dilakukan dibuat, seperti jam fleksibel, minggu kerja terkompresi, kerja jangka waktu kontrak, bekerja di rumah, cuti khusus untuk orang tua dan wali, istirahat karir dan berbagai macam perawatan anak.

Keterlibatan dan partisipasi

kebijakan suara karyawan harus menguraikan kepercayaan organisasi dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bersuara dalam hal-hal yang mempengaruhi mereka. Ini harus mendefinisikan

mekanisme untuk suara karyawan, seperti konsultasi bersama dan skema saran.

Hubungan karyawan

Kebijakan hubungan karyawan akan menetapkan pendekatan organisasi terhadap hak-hak karyawan agar kepentingan mereka diwakili oleh manajemen melalui serikat pekerja, asosiasi staf atau bentuk lain dari sistem perwakilan. Ini juga akan mencakup dasar di mana organisasi bekerja dengan serikat pekerja, misalnya, menekankan bahwa ini harus dianggap sebagai kemitraan.

Teknologi baru

Pernyataan kebijakan teknologi baru dapat menyatakan bahwa akan ada konsultasi tentang pengenalan teknologi baru, dan langkah-langkah yang akan diambil oleh organisasi untuk meminimalkan risiko redundansi wajib atau memengaruhi persyaratan lainnya dan kondisi atau pengaturan kerja.

Bullying

Kebijakan anti-intimidasi akan menyatakan bahwa intimidasi tidak akan ditoleransi oleh organisasi dan bahwa mereka yang bertahan dalam mengintimidasi staf mereka akan dikenakan sanksi disipliner.

tindakan, yang bisa parah dalam kasus yang sangat buruk. Kebijakan akan memperjelasnya bahwa individu yang ditindas harus memiliki hak untuk membahas masalah tersebut dengan perwakilan manajemen atau anggota fungsi SDM, dan untuk membuat keluhan. Kebijakan tersebut harus menekankan bahwa jika pengaduan diterima, maka akan diselidiki dengan baik.

Menerapkan kebijakan SDM

Tujuannya adalah untuk mengimplementasikan kebijakan secara adil dan konsisten. Manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell et al (2003), ‘ada kebutuhan akan SDM kebijakan yang akan dirancang untuk dan difokuskan pada manajer lini depan ’. Merekalah yang akan menjadi sebagian besar bertanggung jawab untuk implementasi kebijakan. Anggota SDM dapat memberikan panduan, tetapi manajer linilah yang ada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang. Peran SDM adalah untuk berkomunikasi dan menafsirkan kebijakan, meyakinkan manajer lini

bahwa mereka diperlukan, dan memberikan pelatihan dan dukungan yang akan melengkapi manajer mengimplementasikannya. Seperti yang ditekankan Purcell dkk, manajer linilah yang menghidupkan kebijakan SDM.

HRM berbasis kompetensi

HRM berbasis kompetensi adalah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan penghargaan karyawan. Konsep kompetensi telah mencapai tingkat yang menonjol karena itu dasarnya tentang kinerja. Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai 'karakteristik dasar dari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau unggul'. Rankin (2002) menggambarkan kompetensi sebagai ‘definisi keterampilan dan perilaku itu organisasi mengharapkan staf mereka untuk berlatih dalam pekerjaan mereka 'dan menjelaskan bahwa: Kompetensi mewakili bahasa kinerja. Mereka dapat mengartikulasikan keduanya hasil yang diharapkan dari upaya individu dan cara di mana kegiatan ini dilakukan. Karena semua orang di organisasi dapat belajar berbicara bahasa ini, kompetensi memberikan cara yang umum dan dipahami secara universal untuk

menggambarkan yang diharapkan kinerja dalam banyak konteks yang berbeda.

Kompetensi NVQ / SNVQ

Konsep kompetensi dikandung di Inggris sebagai bagian mendasar dari

proses pengembangan standar untuk NVQs / SNVQs. Ini menentukan standar standar untuk pencapaian tugas dan kegiatan yang ditetapkan dengan cara yang dapat dilakukan diamati dan dinilai dengan maksud sertifikasi. Unsur kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang-orang di area kerja tertentu harus dapat melakukan. Mereka dinilai kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dibuat untuk menilai tingkat kompetensi.

Alasan untuk menggunakan kompetensi

Alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller et al (2001) adalah yang pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan proses personalia lainnya akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi memberikan sarana untuk mengartikulasikan nilai-nilai perusahaan bahwa persyaratan mereka dapat diwujudkan dalam praktik SDM dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan

kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

Kompetensi peran khusus

Kompetensi peran khusus juga digunakan oleh beberapa organisasi untuk peran generik atau individu. Ini dapat dimasukkan dalam profil peran di samping informasi tentang keluaran utama atau hasil bidang peran. Pendekatan ini kemungkinan akan diadopsi oleh pengusaha

yang menggunakan kompetensi dalam proses manajemen kinerja mereka, tetapi kompetensi peran spesifik juga memberikan dasar untuk spesifikasi orang yang digunakan dalam rekrutmen dan untuk persiapan program pembelajaran individu.

Rekrutmen dan seleksi

Kompetensi digunakan di banyak organisasi sebagai dasar untuk orang tersebut spesifikasi, yang ditetapkan di bawah judul kompetensi yang dikembangkan melalui peran analisis. Kompetensi yang ditetapkan untuk suatu peran digunakan sebagai kerangka kerja untuk rekrutmen dan seleksi. Pendekatan kompetensi dapat membantu mengidentifikasi teknik seleksi seperti apa tes psikologis kemungkinan besar menghasilkan bukti yang bermanfaat. Ini menyediakan informasi yang diperlukan untuk melakukan wawancara terstruktur di mana pertanyaan dapat fokus pada bidang kompetensi tertentu untuk menetapkan sejauh mana kandidat memenuhi spesifikasi sebagaimana diatur dalam persyaratan kompetensi. Di pusat penilaian, kerangka kerja kompetensi digunakan untuk mendefinisikan kompetensi dimensi yang membedakan kinerja tinggi. Ini menunjukkan latihan atau simulasi apa yang diperlukan dan proses penilaian yang harus digunakan.

Menetapkan kompetensi teknis

Kompetensi teknis paling sering dihasilkan untuk peran generik dalam keluarga pekerjaan atau fungsi, meskipun mereka dapat didefinisikan untuk peran individu sebagai spesifik peran kompetensi . Mereka biasanya bukan bagian dari kerangka kerja kompetensi berbasis perilaku, meskipun tentu saja keduanya terkait erat ketika mempertimbangkan dan menilai tuntutan peran dan persyaratan.

Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan berkaitan dengan menyimpan dan berbagi kebijaksanaan, pemahaman dan keahlian yang dikumpulkan dalam suatu organisasi tentang prosesnya, teknologi dan operasinya. Ini memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya utama. As Ulrich (1998) komentar, Pengetahuan telah menjadi keunggulan kompetitif langsung bagi perusahaan menjual ide dan hubungan. Tidak ada yang baru tentang manajemen pengetahuan. Hansen et al (1999) menyatakan bahwa 'Selama ratusan tahun, pemilik bisnis keluarga

telah meneruskan kebijaksanaan komersial mereka kepada anak-anak, para pengrajin ahli miliki dengan susah payah mengajarkan perdagangan mereka kepada pekerja magang, dan para pekerja telah bertukar gagasan dan pengetahuan di tempat kerja. Tetapi mereka juga mengatakan bahwa. Ketika fondasi ekonomi industri berubah dari sumber daya alam ke aset intelektual, eksekutif telah dipaksa untuk memeriksa pengetahuan yang mendasari bisnis mereka dan bagaimana caranya pengetahuan itu digunakan. Manajemen pengetahuan banyak berhubungan dengan orang dan bagaimana mereka memperoleh, bertukar dan menyebarluaskan pengetahuan dengan teknologi informasi. Itu sebabnya telah menjadi area penting bagi para praktisi SDM, yang berada dalam posisi kuat untuk mengerahkan pengaruh dalam aspek manajemen orang ini. Scarborough et al (1999) percaya bahwa mereka harus memiliki 'kemampuan untuk menganalisis berbagai jenis pengetahuan dikerahkan oleh organisasi ... [dan] untuk mengaitkan pengetahuan tersebut dengan masalah desain organisasi, pola karir dan keamanan kerja. Konsep manajemen pengetahuan terkait erat dengan intelektual

teori modal seperti yang dijelaskan dalam Bab 2 dalam hal itu mengacu pada pengertian manusia, sosial dan modal organisasi atau struktural.

Ini juga terkait dengan konsep-konsep pembelajaran organisasi. Manajemen dipertimbangkan sebagai berikut.

1. definisi proses manajemen pengetahuan;
2. konsep pengetahuan;
3. jenis pengetahuan;
4. tujuan dan pentingnya manajemen pengetahuan;
5. pendekatan manajemen pengetahuan;
6. masalah manajemen pengetahuan;
7. kontribusi SDM untuk manajemen pengetahuan

Perusahaan yang menciptakan pengetahuan

Menurut pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995), aktivitas kompetitif inti dari organisasi adalah penciptaan pengetahuan - proses organik, cairan, dan konstruksi sosial dalam pengetahuan yang berbeda dicampur untuk menghasilkan hasil yang inovatif diprediksi atau diprediksi '. Yang mendasar bagi penciptaan pengetahuan adalah campuran dari diam-diam dan pengetahuan eksplisit melalui proses sosialisasi (diam-diam ke diam-diam), eksternalisasi (diam-diam ke eksplisit), internalisasi (eksplisit ke diam-diam) dan kombinasi (eksplisit ke eksplisit).

Pembelajaran organisasi dan individu

Pembelajaran organisasi terjadi ketika orang belajar secara kolaboratif (Hoyle, 1995). Ini melibatkan mengumpulkan, menganalisis dan memanfaatkan sumber daya pengetahuan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis. Manajemen pengetahuan pendekatan seperti yang dijelaskan dalam bab ini dapat memberikan kontribusi

besar bagi peningkatan pembelajaran dalam suatu organisasi. Praktik yang terkait dengan menciptakan lingkungan yang tepat untuk berbagi pengetahuan akan secara khusus mendorong pembelajaran organisasi

menciptakan 'lanskap pembelajaran yang kaya dan peluang pengembangan' (Kessels, 1996). Konsep organisasi pembelajaran (lihat Bab 36) juga relevan. Seperti yang didefinisikan oleh Miller dan Stewart (1999), salah satu karakteristik organisasi semacam itu adanya proses yang terdefinisi dengan baik untuk mendefinisikan, membuat, menangkap, berbagi, dan bertindak tentang pengetahuan . Dan Garvin (1993) mendalilkan bahwa organisasi pembelajaran transfer pengetahuan dengan cepat dan efisien di seluruh organisasi dengan cara formal program pelatihan yang ditautkan dengan implementasi .

Namun, pembelajaran organisasi didasarkan pada pembelajaran individu, dan signifikansi manajemen pengetahuan dan teknik yang tersedia untuk mendukungnya dapat dipelajari dalam sesi pelatihan formal atau program pemantauan yang dirancang dan difasilitasi oleh fungsi SDM.

Menganalisis peran, kompetensi dan keterampilan

Analisis peran adalah proses SDM yang mendasar. Ini memberikan informasi yang diperlukan untuk menghasilkan profil peran dan untuk digunakan dalam perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan evaluasi pekerjaan. Untuk alasan yang diberikan di bawah ini, istilah ‘peran analisis ’dan‘ profil peran ’dengan cepat mengganti istilah‘ analisis pekerjaan ’dan‘ pekerjaan deskripsi'. Namun, analisis peran pada dasarnya menggunakan teknik yang sama dengan pekerjaan analisis dan banyak fitur profil peran ditemukan dalam deskripsi pekerjaan yang lebih tradisional. Analisis pekerjaan juga masih digunakan untuk menyediakan data untuk evaluasi pekerjaan.

Peran dan pekerjaan

Jika digunakan dalam arti yang paling ketat, istilah 'peran' mengacu pada bagian yang dimainkan orang di dalamnya bekerja penekanannya adalah pada perilaku mereka. Misalnya, profil peran dapat menekankan perlu fleksibilitas. Dalam pengertian ini, peran dapat dibedakan dari pekerjaan, yang terdiri dari sekelompok tugas / kegiatan yang ditentukan untuk dilakukan atau tugas yang harus dilakukan. Analisis pekerjaan mendefinisikan tugas atau tugas tersebut untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan. Ini biasanya bersifat preskriptif dan tidak fleksibel. Itu menjabarkan apa sebenarnya pemegang pekerjaan itu wajib dilakukan. Ini memberi orang kesempatan untuk mengatakan: "Itu tidak ada dalam deskripsi pekerjaan saya", artinya mereka hanya merasa harus melakukan tugas yang tercantum di sana. Praktiknya adalah merujuk pada peran, analisis peran, dan profil peran selain ke pekerjaan, analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Yang terakhir tidak lagi mendukung karena mereka cenderung bersifat preskriptif, membatasi fleksibilitas, dan tidak fokus pada hasil atau kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapainya. Profil peran lebih disukai karena mereka berkaitan dengan kinerja, hasil, dan persyaratan pengetahuan dan keterampilan dan Oleh karena itu sesuai dengan penekanan saat ini pada kinerja tinggi, hasil dan kompetensi.

Wawancara terstruktur

Metode ini dimulai dengan daftar kompetensi yang disusun oleh ‘ahli’ dan pro ceeds dengan mengajukan sejumlah pemegang peran ke wawancara terstruktur. Penampil antar dimulai dengan mengidentifikasi area hasil utama dari peran dan kemudian menganalisis karakteristik perilaku yang membedakan pemain di berbagai tingkat kompetensi. Pertanyaan dasarnya adalah: apa indikator perilaku yang positif atau negatif yang kondusif atau tidak kondusif untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi? Ini dapat dianalisis dengan judul seperti:

dorongan pribadi (motivasi berprestasi);

1. berdampak pada hasil;
2. kekuatan analitis;
3. pemikiran strategis;
4. berpikir kreatif (kemampuan untuk berinovasi);
5. ketegasan;
6. penilaian komersial;
7. manajemen dan kepemimpinan tim;
8. hubungan interpersonal;
9. kemampuan untuk berkomunikasi;
10. kemampuan untuk beradaptasi dan mengatasi perubahan dan tekanan;

Kemampuan untuk merencanakan dan mengendalikan proyek salah satu masalah dengan pendekatan ini adalah terlalu banyak bergantung pada kemampuan ahli untuk menarik informasi dari orang yang diwawancarai. Juga tidak diinginkan untuk menggunakan pendekatan deduktif, yang mendahului analisis dengan daftar kompetensi yang disiapkan heading. Jauh lebih baik untuk melakukan ini dengan menggunakan pendekatan induktif yang dimulai dari jenis perilaku tertentu dan kemudian mengelompokkannya di bawah judul kompetensi. Ini dapat dilakukan dalam lokakarya dengan menganalisis indikator positif dan negatif untuk mendapatkan pemahaman tentang dimensi kompetensi pekerjaan.

Analisis ketrampilan

Analisis keterampilan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja. Ini terutama digunakan untuk pekerjaan teknis, kerajinan, manual dan kantor dasar untuk menyusun program pembelajaran dan pelatihan. Analisis keterampilan

dimulai dari analisis pekerjaan yang luas tetapi juga mencakup rincian tidak hanya apa yang harus dilakukan oleh pemegang pekerjaan tetapi juga kemampuan dan keterampilan khusus yang mereka butuhkan untuk melakukannya.

Analisis keterampilan manual

Merupakan teknik yang dikembangkan dari studi kerja. Itu mengisolasi untuk tujuan instruksional keterampilan dan pengetahuan yang digunakan oleh pekerja berpengalaman dalam melakukan tugas-tugas yang membutuhkan ketangkasan manual. Ini digunakan untuk menganalisis siklus pendek, operasi berulang seperti tugas perakitan dan pekerjaan pabrik serupa lainnya. Gerakan tangan, jari, dan tubuh lainnya dari operator berpengalaman adalah diamati dan dicatat secara rinci ketika mereka melakukan pekerjaan mereka. Analisis ini berkonsentrasi pada bagian-bagian rumit dari pekerjaan yang, meskipun tidak menghadirkan kesulitan bagi operator berpengalaman, harus dianalisis secara mendalam sebelum dapat diajarkan kepada peserta pelatihan. Tidak hanya gerakan tangan yang dicatat, tetapi keterangan juga dicatat dari isyarat (indera visual dan lainnya) yang diserap operator saat melakukan tugas. Komentar penjelasan ditambahkan jika perlu.

Analisis kesalahan

Analisis kesalahan adalah proses menganalisis kesalahan khas yang terjadi ketika per tugas terbentuk, terutama kesalahan yang lebih mahal. Ini dilakukan saat kejadian kesalahan tinggi. Sebuah penelitian dibuat dari pekerjaan dengan mempertanyakan pekerja tim dan para pemimpin, kesalahan yang paling umum terjadi diidentifikasi. Spesifikasi kesalahan adalah kemudian diproduksi, yang memberikan

informasi kepada peserta pelatihan tentang kesalahan apa yang bisa terjadi dibuat, bagaimana mereka dapat dikenali, apa yang menyebabkan mereka, apa efek yang mereka miliki, siapa bertanggung jawab atas mereka, tindakan apa yang harus diambil oleh peserta ketika kesalahan tertentu terjadi, dan bagaimana kesalahan dapat dicegah berulang.

Bagian II

Sumber daya manusia
proses manajemen

proses manajemen sumber daya manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM str tegis), kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga mencakup proses-proses lain yang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahun dan peran dan analisis kompetensi.

HRM strategis

Ciri khas penting dari manajemen sumber daya manusia adalah suatu hal yang strategis. Karakteristik ini diungkapkan oleh konsep HRM strategis - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan HRM strategis perlu menghargai konsep strategi, Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategis diikuti oleh eksposisi dari tujuan dan pendekatan.

KONSEP STRATEGI

Strategi didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya sesuai dengan sumber daya terhadap lingkungannya menjadi berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien dapat bertemu dengan pemangku kepentingan. '

Strategi menentukan arah di mana organisasi dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan (*strategic intent)* dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (*sumber daya berbasis strategi).*

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan arah organisasi.

Mintzberg (1987) percaya bahwa perumusan strategi tidak selalu rasional dan berkesinambungan. Dalam teori, katanya, strategi adalah suatu proses yang sistematis: pertama kita pikirkan, maka kita bertindak; kita merumuskan maka kita menerapkan. Tapi kita juga ' bertindak untuk berpikir '.

Tyson (1997) menegaskan bahwa:

- Strategi selalu muncul dan fleksibel - selalu ' tentang menjadi ' , tidak pernah ada pada saat ini;
- Strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga dilengkapi tentang oleh tindakan dan reaksi;
- Strategi adalah deskripsi dari tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan terhadap perubahan;
- proses manajemen itu sendiri kondisi st ategi ang muncul

STRATEGIS HRM

Strategis HRM adalah sebuah pendekatan untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk progam dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan.

HRM strategis dan strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan yang ingin diambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah.

Makna HRM strategis

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategis memiliki empat makna:

1. penggunaan perencanaan;
2. pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personil didasarkan pada kebijakan ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja dan sering didukung oleh ' filosofi ' ;
3. kegiatan ideal HRM dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis eksplisit;
4. melihat orang-orang dari organisasi sebagai ' sumber daya strategis ' untuk pencapaian ' keunggulan kompetitif ' .

HRM strategis sebagai proses yang terintegrasi

Strategis HRM pada dasarnya adalah sebuah proses terpadu yang bertujuan untuk mencapai ' strategis ideal'. Pendekatan HRM strategis menghasilkan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan idealnya merupakan bagian integral dari

strategi itu, kontribusi untuk proses perencanaan bisnis seperti yang terjadi. Walker (1992) mendefinisikan HRM strategis sebagai ' sarana menyelaraskan pengelolaan sumber daya manusia dengan isi strategis bisnis '.

TUJUAN STRATEGIS HRM

Tujuan mendasar dari strategis HRM adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan baik-termotivasi dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Ketika menetapkan tujuan strategis HRM perlu mempertimbangkan kebutuhan untuk strategi SDM untuk memperhitungkan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi, karyawan pada umumnya serta pemilik dan manajemen.

PENDEKATAN STRATEGIS HRM

Strategis HRM mengadopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan, Dalam kerangka ini ada tiga pendekatan yang memungkinkan, yaitu, manajemen kinerja tinggi (high-performance kerja), manajemen tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi.

HRM strategis berbasis sumber daya

Sebuah sumber daya - berdasarkan pendekatan HRM strategis berfokus pada pemenuhan persyaratan modal organisasi. Gagasan sumber daya - berdasarkan HRM strategis didasarkan pada ide-ide Penrose (1959), yang menulis bahwa perusahaan adalah ' organisasi administrasi dan koleksi sumber daya produktif .

Proses HRM

Kebijakan SDM suatu organisasi merupakan suatu sumber daya yang non-imitable. Hal ini dicapai dengan memastikan bahwa:

- perusahaan memiliki orang yang kualitasnya lebih tinggi dibandingkan pesaingnya;
- modal intelektual unik yang dimiliki oleh bisnis dikembangkan dan dipelihara;
- pembelajaran organisasi adalah terpacu;
- Organisasi - nilai-nilai tertentu dan budaya yang 'mengikat bersama-sama organisasi (dan) memberikan fokus ' .

HRM strategis

Strategi ini dapat dinyatakan sebagai penggerak untuk mengembangkan budaya kinerja dalam sebuah organisasi.

Model manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). manajemen-komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai:

Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

manajemen keterlibatan tinggi

Pendekatan ini melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati dan yang memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunikasi dan keterlibatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang organisasi ' s misi, nilai-nilai dan tujuan.

HRM strategis

PELAKSANAAN STRATEGIS HRM

Pelaksanaan HRM strategis dilakukan dalam rangka pendekatan yang dijelaskan di atas. Imperatif memayungi untuk mencapai keunggulan sumber daya manusia. Pendekatan-kinerja tinggi menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, dan kedua komitmen manajemen dalam keterlibatan akan kontribusi pada pengembangan dan keterlibatan tenaga kerja.

strategi HR

HRM mengarah pada strategies untuk perumusan strategi HR. Dalam perumusan strategi HR;

- strategi HR didefinisikan;
- tujuan strategi HR diperiksa;
- perbedaan antara HRM dan HR strategi strategis;
- jenis strategi HR dijelaskan dengan contoh-contoh;
- kriteria untuk strategi SDM yang efektif diberikan.

HR STRATEGI DEFINISI

Strategi HR menetapkan tujuan organisasi yang melakukan tentang aspek-aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan praktek.

TUJUAN

Tujuan dari strategi HR adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi program-program HRM. Mereka menyediakan sarana berkomunikasi dengan semua pihak niat organisasi tentang bagaimana sumber daya manusia akan dikelola.

Perbedaan antara STRATEGIS HRM DAN HR STRATEGI

HRM strategis adalah proses yang menghasilkan perumusan strategi HR. Istilah ' HRM strategis ' dan ' strategi HR ' sering digunakan secara bergantian, namun perbedaan dapat dibuat antara mereka.

Strategis HRM dapat dianggap sebagai pendekatan umum didukung oleh filsafat kepada manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan menentukan daerah dimana strategi khusus HR perlu dikembangkan. strategi HR fokus pada niat organisasi pada apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah.

JENIS STRATEGI HR

Penelitian strategi SDM yang dilakukan oleh Armstrong dan Long (1994) dan Armstrong dan Baron (2002) mengungkapkan banyak variasi. Ada dua tipe dasar dari strategi SDM yang dapat diidentifikasi: 1) strategi menyeluruh; dan 2) strategi khusus yang berkaitan dengan aspek yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia.

Memayungi strategi HR

Memayungi strategi menggambarkan niat umum organisasi tentang bagaimana orang harus dikelola dan dikembangkan, langkah-langkah apa yang harus diambil untuk memastikan bahwa

organisasi dapat menarik dan mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan, dan memastikan sejauh mungkin bahwa karyawan berkomitmen, termotivasi dan terlibat.. Berikut ini adalah beberapa contoh memayungi pernyataan strategi HR.

Aegon

'*Manusia Sumber Daya Terpadu Pendekatan* bertujuan untuk memastikan bahwa dari sudut mana pun staf sekarang melihat unsur-unsur manajemen gaji, kinerja, pengembangan karir dan reward, mereka konsisten dan terkait. '

B & Q

'Meningkatkan komitmen karyawan dan meminimalkan hilangnya B & Q ' s orang terbaik. Posisi B & Q sebagai salah satu pengusaha terbaik di Inggris. '

Lands ' End

'Berdasarkan prinsip bahwa staf yang menikmati diri mereka sendiri, sedang didukung dan dikembangkan, dan yang merasa terpenuhi dan dihormati di tempat kerja, akan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. '

Pilkington Optronics

' Strategi bisnis mendefinisikan apa yang harus dilakukan untuk mencapai keberhasilan dan strategi SDM harus dilengkapi itu, mengingat bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan bagi perusahaan adalah kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Strategi SDM harus sejalan dengan apa yang terbaik dalam industri. '

strategi HR spesifik mengatur tujuan organisasi yang bermaksud melakukan di berbagai bidang seperti:

- *Menejemen kemampuan* - bagaimana organisasi bermaksud untuk ' memenangkan perang untuk bakat ' .
- *Perbaikan terus-menerus* - menyediakan untuk fokus dan terus menerus inovasi inkremental berkelanjutan selama periode waktu.
- *manajemen pengetahuan* - menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.
- *resourcing* - menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
- *Belajar dan mengembangkan* - menyediakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk belajar dan berkembang.
- *Penghargaan* - mendefinisikan apa yang organisasi ingin lakukan dalam jangka panjang untuk engembangkan dan menerapkan kebijakan reward, praktek dan proses yang akan memajukan kepentingan.

- *hubungan karyawan* - mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara di mana organisasi mengelola hubungan dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

KRITERIA DAN EFEKTIFITAS HR STRATEGI

Strategi SDM yang efektif adalah salah satu proses bekerja dalam mencapai dan menetapkan apa yang akan dicapai. Secara khusus diuraikan sebagai berikut:

- memenuhi kebutuhan bisnis;
- didasarkan pada analisis rinci dan studi, berpikir bukan hanya angan;
- dapat berubah menjadi program, ditindaklanjuti yang mengantisipasi kebutuhan implementasi dan masalah;
- koheren dan terpadu, yang terdiri dari komponen yang sesuai dengan dan mendukung satu sama lain;
- memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan karyawan umum serta orang-orang dari organisasi, dan pemangku kepentingan lainnya.

TINGKAT STRATEGIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Idealnya, perumusan strategi SDM dipahami sebagai suatu proses, yang berkaitan erat dengan perumusan strategi bisnis. strategi SDM dapat mempengaruhi serta dipengaruhi oleh strategi bisnis. Pada kenyataannya, bagaimanapun, strategi SDM lebih mungkin mengalir dari strategi bisnis, yang

akan didominasi oleh produk / pasar dan pertimbangan keuangan. Namun masih ada ruang untuk HR untuk membuat, bahkan kontribusi penting berguna pada tahap ketika strategi bisnis yang dikandung, misalnya dengan berfokus pada isu-isu sumber daya. Kontribusi ini mungkin lebih signifikan jika perumusan strategi adalah muncul atau evolusi proses - HR isu-isu strategis kemudian akan diselesaikan begitu muncul selama merumuskan dan melaksanakan strategi perusahaan.

STRATEGIS PILIHAN DAN PILIHAN

Proses pengembangan strategi HR menghasilkan pilihan HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. proses pengembangan strategi SDM melibatkan adopsi pendekatan kontingen dalam menghasilkan pilihan HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat.

PENDEKATAN PENGEMBANGAN UNTUK HR STRATEGI

Titik awal dari pengembangan strategi SDM adalah keselarasan strategi HR dengan strategi bisnis dan budaya organisasi - pencapaian integrasi. Ini menyediakan kerangka kerja yang diperlukan untuk tiga pendekatan untuk pengembangan strategi SDM yang telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai ' universal ' , yang ' kontingensi ' dan ' configurational ' .

Strategi Menyelaraskan SDM

Persyaratan mendasar dalam mengembangkan strategi SDM adalah bahwa hal itu harus selaras dengan strategi bisnis (integrasi vertikal) dan harus sesuai dengan budaya organisasi.

Pendekatan ideal

Pendekatan yang ideal menekankan pentingnya memastikan bahwa strategi SDM yang sesuai dengan keadaan organisasi, termasuk budaya, proses operasional dan lingkungan eksternal. Strategi HR harus memperhitungkan kebutuhan khusus dari kedua organisasi dan orang-orangnya.

Dalam pandangan Purcell ' organisasi masih kurang peduli dengan praktek terbaik dan jauh lebih sensitif terhadap proses perubahan organisasi sehingga mereka dapat ' menghindari dari terjebak dalam logika pilihan rasional'.

The configurational pendekatan (bundling)

Richardson dan Thompson (1999) Komenta , ' strategi A ' s sukses bergantian pada penggabungan " vertikal " atau fit eksternal dan " horisontal " atau internal. ' Mereka menyimpulkan bahwa sebuah perusahaan dengan kumpulan praktik HR harus memiliki tingkat yang lebih tinggi dari kinerja, asalkan juga mencapai tingkat tinggi yang sesuai dengan strategi kompetitif.

METODOLOGI UNTUK STRATEGI PENGEMBANGAN

Sebuah metodologi untuk merumuskan strategi HR dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1998) sebagai berikut:

1. *menilai kelayakan* - dari sudut pandang HR pandang, kelayakan tergantung pada apakah jumlah dan jenis orang kunci yang diperlukan untuk membuat proposal berhasil dapat diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar, dan apakah ekspektasi perilaku diasumsikan oleh strategi yang realistis (misalnya tingkat retensi dan tingkat produktivitas).
2. *Tentukan keinginan* - memeriksa implikasi dari strategi dalam hal kebijakan SDM suci (misalnya, strategi penghematan yang cepat harus dipertanyakan oleh sebuah perusahaan dengan kebijakan kerja penuh).
3. *Tentukan tujuan* - ini menunjukkan isu-isu utama yang akan dikerjakan dan mereka berasal terutama dari isi strategi bisnis. Sebagai contoh, strategi untuk menjadi lebih rendah - produsen biaya akan membutuhkan pengurangan biaya tenaga kerja.
4. *Tentukan cara untuk mencapai tujuan*

MELAKUKAN STRATEGIS REVIEW

Sebuah tinjauan strategis sistematis menilai persyaratan strategi dalam terang analisis sekarang dan masa depan kebutuhan bisnis dan orang-orang. tinjauan tersebut memberikan jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Di mana kita sekarang?
2. Di mana kita ingin berada dalam satu, dua atau tiga tahun ' kedepan?
3. Bagaimana kita akan ke sana?

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan SDM:

1. Gain memahami budaya perusahaan dan nilai-nilai inti.
2. Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis.
3. Menganalisis pengaruh eksternal. kebijakan SDM tunduk pada pengaruh undang-undang praktek yang dikeluarkan oleh lembaga profesional yang relevan, seperti CIPD, juga harus berkonsultasi.
4. Menilai setiap daerah di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.
5. Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai di atas, pada pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.
6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara inheren adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten. Pertimbangkan melakukan hal ini melalui survei sikap.
7. Carilah pandangan perwakilan serikat.
8. Menganalisis informasi yang diperoleh dalam langkah tujuh pertama dan mempersiapkan draft kebijakan.

9. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.
10. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya yang diperlukan (meskipun mereka harus sebagai self-explanatory mungkin). Tambahan komunikasi ini dengan pelatihan.

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

Tujuannya adalah untuk menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan hal ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell *et al (* 2003), ' ada kebutuhan untuk kebijakan SDM harus dirancang untuk dan terfokus pada manajer lini depan ' .

JENIS KOMPETENSI

Tiga jenis kompetensi yang kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan NVQ dan SNVQs.

kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspektasi perilaku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul seperti kerja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai ' soft skill ' .

kompetensi teknis

Kompetensi teknis mendefinisikan apa yang orang harus tahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif. Mereka terkait dengan baik peran generik (kelompok pekerjaan yang serupa), atau peran individu (sebagai ' peran - kompetensi spesifik ').

Kompetensi Kerangka

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan imbalan.

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller *et al (* 2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

kompetensi peran spesifik

kompetensi peran khusus juga digunakan oleh beberapa organisasi untuk peran generik atau individu. Ini dapat dimasukkan dalam profil peran di samping informasi tentang output atau hasil bidang utama dari peran. Pendekatan ini mungkin akan diadopsi oleh pengusaha yang menggunakan kompetensi dalam proses manajemen kinerja mereka, tetapi kompetensi peran spesifik juga memberikan dasar untuk spesifikasi orang yang digunakan dalam perekrutan dan untuk penyusunan program pembelajaran individual.

kompetensi dinilai

Selanjutnya, meskipun kurang umum, penerapan kompetensi dalam karir bertingkat atau struktur pekerjaan keluarga (karir atau pekerjaan keluarga terdiri dari pekerjaan dalam fungsi atau pekerjaan seperti pemasaran, operasi, keuangan, IT, HR, administrasi atau dukungan layanan, yang terkait melalui kegiatan yang dilakukan dan pengetahuan dasar dan keterampilan yang dibutuhkan, tetapi di mana tingkat tanggung jawab, pengetahuan, keterampilan atau kompetensi yang dibutuhkan berbeda).

KECERDASAN EMOSIONAL

Goleman (1995) telah mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai: ' Kapasitas untuk mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri kita sendiri, untuk mengelola emosi dengan baik dalam diri kita sendiri maupun orang lain. ' Empat komponen kecerdasan emosional adalah:

1. *Manajemen diri* - kemampuan untuk mengont ol t u meng rahkan impuls mengganggu dan suasana hati dan mengatur perilaku Anda sendi i dit m h deng n kecenderungan untuk mengejar tujuan dengan energi dan ketekunan. Enam kompetensi te ka t dengan komponen ini adalah pengendalian diri, kepercayaan dan integritas, inisiatif, kemampuan eradaptasi-kenyamanan keterbukaan terhadap perubahan dan keinginan yang kuat untuk mencapai.
2. *Kesadaran diri* - kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati Anda, emosi dan drive serta efeknya pada orang lain. Hal ini terkait dengan tiga kompetensi: diri - percaya diri, realistis - penilaian d n emosi diri - kesadaran.
3. *Kesadaran sosial* - kemampuan untuk memahami susunan emosional orang lain dan keterampilan dalam mengobati
4. *Keterampilan sosial* - kecakapan dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari orang lain dan mencapai tujuan pribadi, dan kemampuan untuk menemukan landasan bersama dan membangun hubungan. Lima kompetensi terkait dengan komponen ini adalah: kepemimpinan, efektivitas dalam memimpin perubahan,

manajemen konflik, pengaruh / komunikasi, dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim.

Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan Berkaitan dengan berbagai kebijaksanaan, pemahaman dan keahlian yang terakumulasi dalam sebuah organisasi tentang proses, teknik dan operasi. Memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya kunci.

DEFINISI MANAJEMEN PENGETAHUAN

Manajemen pengetahuan adalah ' setiap proses membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia be d , untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi

KONSEP PENGETAHUAN

Sebuah perbedaan yang dibuat oleh Ryle (1949) antara ' mengetahui bagaimana ' dan ' mengetahui bahwa ' . Mengetahui bagaimana kemampuan seseorang untuk melakukan tugas-tugas, dan mengetahui bahwa memegang potongan pengetahuan dalam satu ' pikiran.

TUJUAN DAN PENTINGNYA PENGETAHUAN PENGELOLAAN

Seperti dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan ' keahlian kolektif dan mendistribusikannya ke ' di mana pun dapat men apai hasil terbesar ' . Hal ini sesuai dengan sumber daya - pandangan berdasarkan dari perusahaan yang, sebagaimana didalilkan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kebohongan kompetitif dalam perusahaan (yaitu pada masyarakat dan pengetahuan mereka), tidak dalam bagaimana memposisikan diri di pasar.

PENDEKATAN MANAJEMEN UNTUK PENGETAHUAN

1. *Strategi kodifikasi* - pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi.
2. *Strategi personalisasi* - pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah enge bangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung - ke - kontak orang. Ini adalah ' orang - ke - orang ' pendekatan yang melibatkan berbagi pengetahuan tacit.

Pengetahuan menciptakan perusahaan

Menurut pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995), aktivitas kompetitif inti organisasi adalah penciptaan pengetahuan - ' proses organik, cairan dan konstruksi sosial di mana pengetahuan yang berbeda berkolaborasi untuk menghasilkan hasil inovatif yang diperkirakan atau diprediksi ' .

Pendekatan berbasis sumber daya

Scarborough dan Carter (2000) menggambarkan manajemen pengetahuan sebagai ' upaya oleh manajemen untuk secara aktif membuat, berkomunikasi dan memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber daya bagi organisasi ' .

KONTRIBUSI HR UNTUK PENGETAHUAN PENGELOLAAN

Peran HR adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkan. Sumber daya - tampilan berdasarkan pada perusahaan.

desain dan pengem angan organisasi

HR dapat berkontribusi untuk manajemen pengetahuan yang efektif dengan memberi masukan pada desain proses - organisasi berbasis di mana fokusnya adalah pada proses horizontal yang memotong melintasi batas-batas organisasi.

Motivasi

Sebuah studi oleh Tampoe (1993) mengidentifikasi empat motivator utama bagi pekerja pengetahuan:

1. Pertumbuhan pribadi - kesempatan bagi individu untuk sepenuhnya menyadari potensi mereka.
2. Kerja otonomi - lingkungan kerja di mana pekerja pengetahuan dapat mencapai tugas yang diberikan kepada mereka.
3. prestasi Tugas - rasa prestasi dari memproduksi pekerjaan yang berkualitas tinggi dan relevansi dengan organisasi.
4. Uang penghargaan - penghasilan yang hanya hadiah untuk kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan dan yang melambangkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan itu.

Manajemen kinerja

Promosi dan pengembangan proses manajemen kinerja dengan SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan, dengan memberikan ekspektasi perilaku yang terkait dengan berbagi pengetahuan untuk didefinisikan, dan memastikan bahwa perilaku aktual ditinjau dan, bila sesuai, dihargai oleh keuangan atau cara non-keuangan. tinjauan manajemen kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan pembangunan dalam aspek ini dan memulai encana pengembangan pribadi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

pembelajaran organisasi dan individu

Pembelajaran organisasi terjadi ketika orang belajar secara kolaboratif (Hoyle, 1995). Ini melibatkan mengumpulkan, menganalisis dan memanfaatkan sumber daya pengetahuan yang memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan bisnis. Manajemen pengetahuan pendekatan seperti yang dijelaskan dalam bab ini dapat memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan belajar dalam suatu organisasi. Praktik yang berhubungan dengan menciptakan lingkungan yang tepat untuk berbagi pengetahuan.

Menganalisis peran, kompetensi dan keterampilan

Analisis peran adalah proses HR yang mendasar. Ini menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk profil peran memproduksi dan untuk digunakan dalam perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan evaluasi pekerjaan.

analisis peran didefinisikan

analisis peran adalah proses mencari tahu apa yang orang harapkan untuk mencapai tujuan saat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi serta keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi harapan tersebut.

profil peran

Hasil analisis peran adalah profil peran, yang mendefinisikan hasil pemegang peran diharapkan untuk memberikan dalam hal daerah hasil kunci atau akuntabilitas.

Peran dan pekerjaan

Jika digunakan dalam arti ketat, istilah ' peran ' mengacu pada bagian orang bermain dalam pekerjaan mereka - penekanannya pada perilaku mereka. Misalnya, profil peran mungkin menekankan perlunya fleksibilitas.

Tujuan analisis peran

tujuan analisis peran untuk menghasilkan informasi berikut tentang peran untuk digunakan dalam perekrutan, manajemen kinerja dan pembelajaran dan evaluasi pembangunan:

- *Tujuan secara keseluruhan* - mengapa peran ada dan, pada dasarnya, apa yang pemegang peran diharapkan dapat memberikan kontribusi.
- *Organisasi* - kepada siapa laporan pemegang peran dan yang melapor kepada pemegang peran.

- *daerah hasil kunci atau akuntabilitas* - apa yang dibutuhkan pemegang peran untuk mencapai di masing-masing unsur utama peran.

- *persyaratan kompetensi* - kompetensi teknis tertentu yang melekat pada peran; apa pemegang peran diharapkan untuk mengetahui dan dapat melakukan.

Pendekatan analisis peran analis peran khusus

Inti dari analisis peran adalah penerapan metode sistematis untuk pengumpulan inf r asi yang diperlukan untuk menghasilkan profil peran di bawah judul ditetapkan di atas.

analisis peran sebagai bagian dari proses manajemen kinerja

Proses ini memerlukan beberapa keterampilan yang perlu dikembangkan oleh pelatihan yang diikuti oleh praktek. Ini adalah daerah di mana spesialis HR berguna dapat pelatih dan tindak lanjut atas dasar satu-ke-satu setelah sesi pelatihan awal.

KOMPETENSI ANALISIS

Analisis Kompetensi menggunakan analisis perilaku untuk membangun dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja peran dan menghasilkan kompetensi kerangka kerja. analisis fungsional atau versi itu dapat digunakan untuk mendefinisikan kompetensi teknis.

Menganalisis kompetensi perilaku

wawancara terstruktur, *lokakarya, dan* kompetensi yang dibangun terkait dengan perilaku aktual di tempat kerja, teknik kritis-insiden, Pilihan pendekatan tersebut dapat memaksimalkan dalam analisis perilaku.

Menganalisis kompetensi teknis (analisis fungsional)

Pendekatan dengan definisi kompetensi teknis berbeda dari yang digunakan untuk kompetensi perilaku.

KETERAMPILAN ANALISIS

Analisis keterampilan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja. Hal ini terutama digunakan untuk hal-hal teknis, kerajinan, pekerjaan secara manual untuk memberikan dasar untuk merancang pembelajaran dan pelatihan program. Keterampilan analisis dimulai dari analisis pekerjaan yang luas tetapi masuk ke rincian dari pemegang pekerjaan tidak hanya apa yang harus dilakukan, tetapi juga kemampuan dan keterampilan tertentu yang mereka butuhkan.

MAKALAH RESUME BUKU

A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE
10th EDITION BY : MICHAEL ARMSTRONG

PART II HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESSES

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 II PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
II.1 KONSEP STRATEGI
II.2 STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA / HR STRATEGIC
II.3 MENGEMBANGKAN DAN MENERAPKAN STRATEGI SDM
II.4 KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
II.5 HRM BERBASIS KOMPETENSI
II.6 MANAJEMEN PENGETAHUAN
II.7 ANALISIS PERAN, KOMPETENSI DAN KETERAMPILAN
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. Pengembangan SDM membutuhkan proses untuk mencapai tujuan organisasi, proses manajemen sumber daya manusia ini adalah proses yang berkaitan dengan pengembangan strategi SDM (*Human Resource Management* strategic -HRM strategis-), kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Proses-proses lain yang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan, peran dan analisis kompetensi. 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 II buku a handbook of human resource management practice edisi 10 karya Michael Armstrong menjawab atas rumusan masalah-masalah berikut, yaitu :

1. Masalah Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, mencakup konsep, definisi, tujuan, pendekatan dan implementasi strategi SDM
2. Masalah Strategi Sumber Daya Manusia, mencakup definisi, tujuan, perbedaan antara strategi manajemen sumber daya manusia dan strategi sumber daya manusia, jenis strategi sumber daya manusia, dan kriteria strategi sumber daya manusia yang efektif
3. Masalah pengembangan dan implementasi strategi sumber daya manusia
4. Masalah kebijakan manajemen sumber daya manusia
5. Masalah sumber daya manusia berbasis kompetensi
6. Masalah manajamen pengetahuan

7. Masalah analisis peran, kompetensi dan keahlian

I.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penyusunan resume buku ini adalah untuk :

1. Mengetahui Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, yang mencakup konsep, definisi, tujuan, pendekatan dan implementasi strategi SDM
2. Mengetahui Strategi Sumber Daya Manusia, mencakup definisi, tujuan, perbedaan antara strategi manajemen sumber daya manusia dan strategi sumber daya manusia, jenis strategi sumber daya manusia, dan kriteria strategi sumber daya manusia yang efektif
3. Mengetahui bagaimna pengembangan dan implementasi strategi sumber daya manusia
4. Mengetahui kebijakan manajemen sumber daya manusia
5. Mengetahui sumber daya manusia berbasis kompetensi
6. Mengetahui manajamen pengetahuan
7. Mengetahui analisis peran, kompetensi dan keahlian

BAB II PEMBAHASAN
BAGIAN II
PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Proses manajemen sumber daya manusia adalah proses yang berkaitan dengan pengembangan strategi SDM (HRM strategis), kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja.

Bagian ini juga mencakup proses-proses lain yang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan, peran dan analisis kompetensi.

I. KONSEP STRATEGI

Strategi didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: "Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya sesuai untuk sumber daya untuk lingkungan yang berubah, dan khususnya untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan."

Strategi menentukan arah di mana organisasi dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (*strategic intent)* dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (*sumber daya berbasis strategi).* Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian *keunggulan kompetitif.* Pembangunan yang efektif dan pelaksanaan strategi tergantung pada *kemampuan strategis* dari organisasi, aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai *fit strategis.* Hal ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. cocok dengan organisasi, yaitu pada kemampuan dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia di lingkungan eksternal;
2. pencocokan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber daya manusia, dengan strategi bisnis; dan
3. memastikan bahwa aspek-aspek yang berbeda berpadu strategi dan saling mendukung.

Mintzberg *et al (* 1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

- *Sebuah rencana,* atau sesuatu yang setara - arah, panduan, suatu tindakan.
- *Sebuah pola, y*aitu, konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
- *Sebuah perspektif,* sebuah organisasi ; cara mendasar dalam melakukan sesuatu.
- *Sebuah taktik,* spesifik 'manuver' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Strategis HRM adalah sebuah pendekatan untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk kerja, program dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan.

HRM strategic/strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan, yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan.

Makna HRM strategis

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategis memiliki empat makna :

1. penggunaan perencanaan;
2. pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personil didasarkan pada kebijakan ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja dan sering didukung oleh ' filosofi ' ; kegiatan pencocokan HRM dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis eksplisit;
3. melihat orang-orang dari organisasi sebagai ' sumber daya strategis ' untuk pencapaian ' keunggulan kompetitif ' .

HRM strategis sebagai proses yang terintegrasi

Strategis HRM pada dasarnya adalah sebuah proses terpadu yang bertujuan untuk mencapai 'strategis yang tepat' . Pendekatan HRM strategis menghasilkan strategi SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan idealnya merupakan bagian integral dari strategi itu, kontribusi untuk proses perencanaan bisnis seperti yang terjadi.

Walker (1992) mendefinisikan HRM strategis sebagai 'sarana menyelaraskan pengelolaan sumber daya manusia dengan isi strategis bisnis'. Integrasi vertikal diperlukan untuk memberikan keselarasan antara bisnis dan strategi sumber daya manusia sehingga mendukung yang terakhir prestasi mantan dan, memang, membantu untuk mendefinisikannya. Strategis HRM juga tentang integrasi horizontal, yang bertujuan untuk memastikan bahwa unsur-unsur yang berbeda dari strategi HR cocok bersama-sama dan saling mendukung.

TUJUAN STRATEGIS HRM

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan baik-termotivasi dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Ketika memeriksa tujuan HRM strategis perlu mempertimbangkan kebutuhan untuk strategi SDM untuk memperhitungkan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam organisasi, karyawan pada umumnya serta pemilik dan manajemen.

PENDEKATAN STRATEGIS HRM

Ada tiga pendekatan startegis HRM yaitu, manajemen kinerja tinggi (high-performance kerja), manajemen tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi.

HRM strategis berbasis sumber daya

Sebuah sumber daya - berdasarkan pendekatan HRM strategis berfokus pada memenuhi persyaratan modal manusia organisasi. Gagasan sumber daya - berdasarkan HRM strategis didasarkan pada ide-ide Penrose (1959), yang menulis bahwa perusahaan adalah organisasi administrasi dan koleksi sumber daya produktif.

Tujuan dari sumber daya - pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya - mencapai fit strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari pentebaran efektif sumber. Sejalan dengan teori modal manusia, sumber daya - teori menekankan bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka untuk perusahaan.

Pendekatan manajemen kinerja tinggi

Manajmen kinerja tinggi menempatkan pengembangan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada kinerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai pemegang saham.

Pada kotak di bawah ini adalah contoh dari strategi kinerja tinggi dirumuskan oleh Corporation of London.

Kebutuhan bisnis yang mendasar strategi harus bertemu adalah untuk mengem bangkan dan mempertahankan budaya kinerja tinggi. Karakteristik budaya tersebut adalah:

- garis yang jelas terlihat ada antara tujuan strategis dari otoritas dan orang-orang dari departemen dan staf di semua tingkatan;
- mendefinisikan manajemen apa yang diperlukan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan kinerja monitor untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;
- kepemimpinan dari atas, yang menimbulkan keyakinan bersama akan pentingnya perbaikan terus menerus;
- fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;
- proses manajemen kinerja sejalan dengan otoritas tujuan untuk memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang telah disepakati;
- kapasitas orang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk peningkatan kinerja dukungan;
- orang diberi kesempatan untuk memanfaatkan penuh keterampilan dan kemampuan mereka;
- orang lebih dihargai sesuai dengan kontribusi mereka.

Model Manajemen Komitmen Tinggi

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). Manajemen-komitmen yang tinggi oleh Wood (1996) dijelaskan sebagai:

- pengembangan tangga karir dan penekanan pada kemampuan dilatihnya dan komitmen sebagai karakteristik sangat dihargai karyawan di semua tingkatan dalam organisasi;

- tingkat fleksibilitas yang tinggi fungsional dengan ditinggalkannya deskripsi pekerjaan berpotensi kaku;
- pengurangan hierarki dan akhir dari perbedaan status;
- ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi (tim pengarahan), kerja penataan (tim kerja) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

Praktek kerja keterlibatan tinggi diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie (1999):

- 'On - baris' tim kerja;
- 'Off - baris' kegiatan keterlibatan karyawan dan masalah - kelompok pemecahan;
- rotasi pekerjaan;
- program usulan;
- desentralisasi upaya kualitas.

II. STRATEGI HR

Strategi HR didefinisikan untuk menetapkan maksud organisasi dalam melakukan aspek-aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan praktek, yang diintegrasikan dengan strategi bisnis satu sama lain.

Tujuan dari strategi HR adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi program-program HRM. Menurut Gratton (2000) : "Tidak ada strategi besar, hanya eksekusi besar."

Strategis HRM dapat dianggap sebagai pendekatan umum didukung oleh filsafat kepada manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan yang ingin dicapai. Yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola yang diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan menentukan daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan.

Ada dua tipe dasar dari strategi SDM, yaitu dapat diidentifikasi :

1) strategi menyeluruh; dan

2) strategi khusus yang berkaitan dengan aspek yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia.

Memayungi strategi HR

Memayungi strategi menggambarkan niat umum organisasi tentang bagaimana orang harus dikelola dan dikembangkan, langkah-langkah apa yang harus diambil untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik dan mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan, dan memastikan sejauh mungkin bahwa karyawan berkomitmen, termotivasi dan terlibat.

Faktor utama yang mempengaruhi strategi SDM adalah kebutuhan untuk menarik, mempertahankan orang yang tepat. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan sebuah sistem yang dilengkapi bisnis, yang mencerminkan cara memperlakukan pelanggan.

Satu-satunya strategi SDM benar-benar membutuhkan ekspresi nyata dari nilai-nilai dan pelaksanaan nilai-nilai. (*Direktur pengatur)*

Berikut ini adalah beberapa contoh strategi HR tertentu :

- Menerapkan strategi imbalan dimasyarakat untuk mendukung rencana perusahaan dan mengamankan perekrutan, retensi dan motivasi staf untuk menyampaikan tujuan usahanya.
- Mengelola pengembangan sistem informasi sumber daya manusia untuk peningkatan produktivitas yang aman dalam proses administrasi.
- Memperkenalkan proses manajemen kinerja untuk manajer dan staf dari Masyarakat.
- Melaksanakan pelatihan dan pengembangan yang mendukung tujuan bisnis dari Masyarakat dan meningkatkan kualitas kerja dengan anak-anak dan orang muda.

Oleh Diageo tentang Organisasi dan People Strategy :

1. *Reward dan pengakuan:* menggunakan program pengakuan dan penghargaan untuk merangsang tim yang luar biasa dan kontribusi kinerja individu.

2. *Menejemen kemampuan:* mendorong daya tarik, retensi dan pertumbuhan profesional dari kolam yang dalam beragam, karyawan berbakat.
3. *Efektivitas organisasi:* memastikan bahwa bisnis menyesuaikan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dan memberikan tujuan kinerja.

Komponen kunci dari strategi SDM adalah:

- Investasi pada orang - meningkatkan tingkat modal intelektual.
- Manajemen kinerja - mengintegrasikan nilai-nilai yang terkandung dalam strategi SDM dalam proses manajemen kinerja dan memastikan bahwa ulasan berkonsentrasi pada seberapa baik orang yang melakukan nilai-nilai tersebut.
- Desain pekerjaan - komponen kunci berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dirancang dan bagai ana ereka berhubungan dengan seluruh bisnis.
- Pahala Sistem - dalam mengembangkan imbalan strategi, dengan mempertimbangkan bahwa ini adalah bisnis yang sangat sulit didorong.

Strategi HR untuk lembaga pendidikan tinggi (Pendidikan Tinggi Dewan Pendanaan), antara lain :

1. Perekrutan dan retensi kesulitan dengan ciri yang ditargetkan dan hemat biaya.
2. Bertemu pengembangan staf khusus dan pelatihan tujuan yang tidak hanya membekali staf untuk memenuhi kebutuhan mereka saat ini, tetapi juga memper siapkan mereka untuk perubahan masa depan, seperti menggunakan teknologi baru untuk belajar dan mengajar.
3. Mengembangkan target kesempatan yang sama dengan program untuk menerapkan praktek yang baik di seluruh lembaga. Hal ini termasuk memastikan upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya, menggunakan lembaga - sistem untuk evaluasi pekerjaan. Ini bisa melibatkan lembaga bekerja secara kolektif - regional atau nasional.
4. kebutuhan rutin staf, yang mencerminkan perubahan dalam permintaan pasar dan teknologi. Review akan mempertimbangkan angka keseluruhan dan keseimbangan berbagai kategori staf.

5. Alasan melakukan kinerja tahunan dari semua staf, berdasarkan kriteria yang terbuka dan obyektif, dengan imbalan terhubung ke kinerja individu termasuk, bila sesuai, kontribusi mereka terhadap tim.

Sebuah otoritas lokal fokusnya adalah pada organisasi keunggulan. Strategi ini dipecah menjadi delapan bagian: hubungan karyawan, rekrutmen dan retensi, pelatihan, manajemen kinerja, gaji dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, manajemen dan kesempatan yang sama.

KRITERIA EFEKTIF HR STRATEGI

Berikut adalah komentar dari kepala eksekutif (Pe body Trust) tentang apa yang membuat strategi HR yang baik:

“Sebuah strategi yang baik adalah salah satu yang benar-benar membuat orang merasa dihargai. Hal itu membuat mereka memiliki pengetahuan tentang organisasi dan membuat mereka merasa jelas tentang di mana mereka duduk sebagai kelompok, atau tim, atau individu. Penting menunjukkan bagaimana orang-orang akan dihargai atas kontribusi mereka dan bagaimana mereka mungkin dikembangkan dan tumbuh dalam organisasi.

III. MENGAMBANGKAN DAN MENERAPKAN STRATEGI SDM

Berikut adalah proposisi tentang perumusan strategi SDM yang disusun oleh Boxall (1993) :

- proses pembentukan strategi yang kompleks, dan model berlebihan rasionalistik yang menganjurkan hubungan formalistik antara perencanaan strategis dan perencanaan SDM ;
- strategi bisnis mungkin pengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya salah satu dari beberapa faktor;
- implisit (jika tidak eksplisit) dalam campuran faktor yang mempengaruhi bentuk strategi HR adalah seperangkat kompromi sejarah dan trade-off dari para pemangku kepentingan

TINGKAT STRATEGIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Perumusan strategi SDM dipahami sebagai suatu proses, yang berkaitan erat dengan perumusan strategi bisnis. Strategi SDM dapat mempengaruhi serta dipengaruhi oleh strategi bisnis. Pada kenyataannya, bagaimanapun, strategi SDM lebih mungkin mengalir dari strategi bisnis, yang akan didominasi oleh produk / pasar dan pertimbangan keuangan. Namun masih ada ruang untuk HR untuk membuat, bahkan kontribusi penting berguna pada tahap ketika strategi bisnis yang dikandung, misalnya dengan berfokus pada isu-isu sumber daya. Kontribusi ini mungkin lebih signifikan jika perumusan strategi adalah muncul atau evolusi proses - HR isu-isu strategis kemudian akan diselesaikan begitu muncul selama merumuskan dan melaksanakan strategi perusahaan.

Adistinction dibuat oleh Purcell (1989) antara lain:

- *' Hulu ' pertama - keputusan order,* yang prihatin dengan arah jangka panjang dari perusahaan atau ruang lingkup kegiatannya;
- *' Hilir ' kedua - keputusan order,* yang prihatin dengan prosedur operasi internal dan bagaimana perusahaan diorganisasikan untuk mencapai tujuan;
- *' Hilir ' ketiga - keputusan order,* yang prihatin dengan pilihan pada struktur sumber daya manusia dan Proses pengembangan strategi HR melibatkan pilihan strategi HRM dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. Telah dicatat oleh Cappelli (1999) bahwa: 'Pilihan praktek bahwa mengejar majikan adalah sangat bergantung pada sejumlah faktor di tingkat organisasi, termasuk bisnis dan produksi strategi mereka sendiri, dukungan dari kebijakan SDM, dan co - operative hubungan kerja.

PENDEKATAN PENGEMBANGAN UNTUK HR STRATEGI

Tiga pendekatan pengembangan strategi SDM diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai ' universal ', yang ' kontingensi ' dan ' configurational '. Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan dua pendekatan pertama sebagai praktek terbaik dan paling cocok, dan mempertahankan kata 'configurational', yang berarti penggunaan 'bundel', sebagai pendekatan ketiga.

Strategi Menyelaraskan SDM

Persyaratan mendasar dalam mengembangkan strategi SDM adalah bahwa hal itu harus selaras dengan strategi bisnis (integrasi vertikal) dan harus sesuai dengan budaya organisasi.

Masalah-masalah bisnis utama yang dapat berdampak pada strategi HR meliputi:

- niat mengenai pertumbuhan atau pengurangan, akuisisi, merger, divestasi, diversifikasi, produk / pengembangan pasar;
- proposal pada peningkatan keunggulan kompetitif melalui inovasi yang mengarah ke diferensiasi produk / layanan, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas / layanan pelanggan, pengurangan biaya (perampingan);
- yang merasa perlu untuk mengembangkan budaya yang lebih positif, berorientasi kinerja dan setiap imperatif manajemen budaya lain yang terkait dengan perubahan dalam filosofi organisasi di berbagai bidang seperti mendapatkan komitmen, kebersamaan, komunikasi, keterlibatan, devolusi dan kerja tim.

Pendekatan praktek terbaik

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa ada serangkaian praktek HRM yang terbaik dan yang mengadopsi mereka pasti akan menyebabkan kinerja organisasi yang unggul.

Pendekatan cocok

Pendekatan cocok menekankan pentingnya memastikan bahwa strategi SDM yang sesuai dengan keadaan organisasi, termasuk budaya, proses operasional dan lingkungan eksternal. Strategi HR harus memperhitungkan kebutuhan khusus dari kedua organisasi dan orang-orangnya.

The configurational pendekatan (bundling)

Richardson dan Thompson (1999) berpendapat, strategi sukses bergantian pada penggabungan “vertikal” atau fit eksternal dan “horisontal” atau internal yang fit. Penekanan kepada pentingnya 'bundling' - pengembangan dan

pelaksanaan beberapa prktik HR bersama sehingga mereka saling terkait dan karena itu melengkapi dan memperkuat satu sama lain.

Dyer dan Reeves (1995) mencatat bahwa: " Logika mendukung bundling sangat mudah. Karena kinerja karyawan merupakan fungsi dari kedua kemampuan dan motivasi, masuk akal untuk memiliki praktek bertujuan untuk meningkatkan keduanya.'

Tujuan dari bundling adalah untuk mencapai koherensi, yang merupakan salah satu dari empat ' makna ' dari HRM strategis yang ditetapkan oleh Hendry dan Pettigrew (1986). Koherensi ada ketika saling memperkuat seperangkat kebijakan dan praktek SDM telah dikembangkan yang bersama-sama memberikan kontribusi pada pencapaian organisasi'

METODOLOGI UNTUK STRATEGI PENGEMBANGAN

Metodelogi untuk merumuskan strategi HR dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1998) sebagai berikut:

1. *Menilai kelayakan* - dari sudut pandang HR, kelayakan tergantung pada apakah jumlah dan jenis orang penting yang diperlukan untuk membuat proposal berhasil dapat diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar, dan apakah ekspektasi perilaku diasumsikan oleh strategi yang realistis (misalnya tingkat retensi dan tingkat produktivitas).
2. *Tentukan keinginan* - memeriksa implikasi dari strategi dalam hal kebijakan SDM suci (misalnya, strategi penghematan yang cepat harus dipertanyakan oleh sebuah perusahaan dengan kebijakan kerja penuh).
3. *Tentukan tujuan* - ini menunjukkan isu-isu utama yang akan dikerjakan dan mereka berasal terutama dari isi strategi bisnis.
4. T*entukan cara untuk mencapai tujuan* -

Dalam mengembangkan strategi HR, proses mungkin sama pentingnya dengan konten. Tyson dan Witcher (1994) mencatat dari penelitian mereka bahwa: 'Proses perumusan strategi HR sama pentingnya dengan isi strategi akhir.

MELAKUKAN STRATEGIS REVIEW

Sebuah tinjauan strategis sistematis menilai persyaratan strategi dalam analisis sekarang dan masa depan, tinjauan tersebut memberikan jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Di mana kita sekarang?
2. Di mana kita ingin berada dalam satu, dua atau tiga tahun ?
3. Bagaimana kita akan ke sana?

Tahapan dari tinjauan strategis diilustrasikan :



SETTING OUT STRATEGI

1. *Dasar*

   - kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;
   - analisis bisnis dan faktor lingkungan (SWOT / alu);
   - faktor budaya - yang mungkin membantu atau halangan untuk implementasi.

2. *kadar*

   - rincian strategi SDM yang diusulkan.

3. *Alasan*

   - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang kebutuhan bisnis dan / faktor budaya lingkungan.

4. *Rencana implementasi*

   - program aksi;
   - tanggung jawab untuk setiap tah p;
   - sumber daya yang diperlukan;
   - pengaturan yang diusulkan untuk komunikasi, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan;
   - pengaturan manajemen proyek.

5. *Biaya dan manfaat analisis*

   penilaian terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang-orang dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, bagi organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan karyawan individu (sejauh mungkin manfaat ini harus diukur dalam nilai - menambahkan istilah).

PELAKSANA HR STRATEGI

Menerapkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah 'HRM strategis' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya,

untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM tidak hanya *AD hoc* program, kebijakan, atau rencana tentang isu-isu HR bahwa departemen SDM terjadi nuansa yang penting. inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

Hambatan pelaksanaan strategi HR

Hambatan utama lainnya termasuk kegagalan untuk memahami kebutuhan strategis bisnis, penilaian yang tidak memadai dari faktor-faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi isi dari strategi, dan pengembangan inisiatif illconceived dan tidak relevan, mungkin karena mode saat ini atau karena sudah ada analisis sulit dicerna praktek terbaik yang tidak sesuai persyaratan organisasi.

Mengatasi hambatan

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini perlu untuk:

- melakukan analisis awal ketat kebutuhan dan persyaratan;
- merumuskan strategi;
- meminta dukungan untuk strategi;
- menilai hambatan dan berurusan dengan mereka;
- menyiapkan rencana aksi;
- proyek-mengelola pelaksanaan;
- menindaklanjuti dan mengevaluasi kemajuan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil seperlunya.

IV. KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kebijakan SDM terus pedoman pada pendekatan organisasi bermaksud untuk mengadopsi dalam mengelola karyawannya. Sebuah prosedur merinci tepat tindakan apa yang harus diambil sejalan dengan kebijakan.

HR memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Semua organisasi memiliki kebijakan SDM, kebijakan SDM diformalkan dapat memberikan pedoman yang mereka butuhkan.

WILAYAH KEBIJAKAN HR

Kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi.

kebijakan secara keseluruhan

Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosial untuk karyawan. Ini adalah ekspresi dari nilai-nilai atau kepercayaan tentang bagaimana orang harus diperlakukan. Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM secara eksplisit atau implisit mengacu pada konsep berikut:

- *Keadilan:* memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengadopsi ' bahkan menyerahkan ' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan operasi sistem pembayaran yang adil.
- *Pertimbangan:* memperhitungkan keadaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan atau diri karyawan.
- *pembelajaran organisasi:* keyakinan kebutuhan untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi dengan menyedia kan proses dan dukungan yang dibutuhkan.
- *Kinerja melalui orang:* pentingnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pentingnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyediaan umpan balik yang adil kepada orang-orang pada seberapa baik mereka tampil.
- *keseimbangan kehidupan kerja:* berusaha untuk memberikan praktek kerja yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjan mereka dan kewajiban pribadi.
- *Kualitas kehidupan kerja:* sadar dan terus-menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melibatkan meningkatkan rasa kepuasan yang diperoleh manusia dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi monoton, meningkatkan berbagai, otonomi dan

tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres.

- *Kondisi kerja:* menyediakan sehat, aman dan sejauh kondisi kerja praktis menyenangkan.

kebijakan khusus

Kebijakan khusus harus mencakup hal-hal berikut : kesempatan yang sama, mengelola keragaman, usia dan pekerjaan, promosi, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karyawan, reward, keterlibatan dan partisipasi, hubungan karyawan, teknologi baru, kesehatan dan keselamatan, disiplin, keluhan, redundansi, pelecehan seksual, intimidasi, penyalahgunaan zat, merokok, AIDS, dan e-mail.

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan SDM:

1. memahami budaya perusahaan dan nilai-nilai inti.
2. Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. kebijakan SDM akan ada di setiap organisasi, bahkan dalam bentuk implisit dari pada menyatakan secara resmi.
3. Menganalisis pengaruh eksternal. kebijakan SDM tunduk pada pengaruh undang-undang ketenagakerjaan Inggris, Eropa Komunitas Peraturan Ketenagakerjaan, dan kode resmi praktek yang dikeluarkan oleh badan-badan di Inggris seperti Bps (Advisory, Konsiliasi dan Arbitrasi Service), EOC (Kesempatan Yang Sama Komisi), CRR (Komisi Hubungan Rasial) dan Kesehatan dan Keselamatan Eksekutif. Kode praktek yang dikeluarkan oleh lembaga profesional yang relevan, seperti CIPD, juga harus berkonsultasi.
4. Menilai setiap daerah di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.
5. Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai di atas, pada pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.

6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara inheren adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten. Pertimbangkan melakukan hal ini melalui survei sikap.
7. Carilah pandangan perwakilan serikat.
8. Menganalisis informasi yang diperoleh dalam langkah tujuh pertama dan mempersiapkan draft kebijakan.
9. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.
10. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya yang diperlukan (meskipun mereka harus sebagai self-explanatory mungkin). Tambahan komunikasi ini dengan pelatihan.

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

Menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan hal ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell *et al (*2003), ada kebutuhan untuk kebijakan SDM harus dirancang untuk dan terfokus pada manajer lini depan. Mereka yang akan bertanggung jawab atas implementasi kebijakan. Anggota HR dapat memberikan bimbingan, tetapi manajer lini yang berada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang-orang. Peran HR adalah untuk berkomunikasi dan menginterpretasikan kebijakan, meyakinkan manajer lini bahwa mereka diperlukan, dan memberikan pelatihan dan dukungan yang akan membekali manajer untuk melaksanakannya.

V. HRM BERBASIS KOMPETENSI

Kompetensi - HRM adalah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan imbalan karyawan. HR berbasis kompetensi didasarkan pada konsep kompetensi perilaku dan teknis.

JENIS KOMPETENSI

kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspektasi perilaku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul seperti kerja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan-pengambilan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai ' soft skill ' . Kompetensi perilaku biasanya ditetapkan dalam kerangka kompetensi. Pendekatan kompetensi perilaku pertama kali dianjurkan oleh McClelland (1973).

kompetensi teknis

Kompetensi teknis mendefinisikan apa yang orang harus tahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif.

Potensi menurut Woodruffe (1990) adalah : konsep terkait yang mengacu pada bidang pekerjaan dimana orang tersebut kompeten. Orang yang kompeten di tempat kerja adalah mereka yang memenuhi harapan kinerja mereka.

Kompetensi kadang-kadang dikenal sebagai ‘hard skill’ . Istilah kompetensi teknis berkaitan erat meskipun yang terakhir memiliki makna tertentu dan lebih terbatas bila diterapkan NVQ / SNVQs, seperti dibahas di bawah.

NVQ / SNVQ kompetensi

Konsep kompetensi dikandung di Inggris sebagai bagian fundamental dari proses pengembangan standar untuk NVQ / SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan set dinyatakan dalam cara-cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Sebuah elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang di wilayah kerja yang diberikan harus mampu melakukan.

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan imbalan. The 2003/4 *Kompetensi dan*

Kecerdasan Emosional survei menetapkan bahwa 49 kerangka Ulasan memiliki total 553 judul kompetensi.

Judul kompetensi termasuk dalam kerangka dari 20 persen atau lebih dari organisasi menanggapi survei ditunjukkan pada Tabel 11.1. Pertama tujuh ini digunakan di lebih dari 50 persen dari responden.

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller *et al (*2001) adalah

pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan

kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi.

CAKUPAN KOMPETENSI

Penelitian selanjutnya (Rankin, 2002) menemukan bahwa:

- 25 persen dari pengusaha menggunakan kompetensi perilaku memiliki kerangka inti;
- 19 persen ditambah kerangka inti dengan kompetensi tambahan untuk kelompok tunggal seperti manajer.

Rankin mencatat bahwa 21 persen dari responden mengadopsi ' menu ' pendekatan.

kompetensi peran spesifik

kompetensi peran khusus juga digunakan oleh beberapa organisasi untuk peran generik atau individu. Ini dapat dimasukkan dalam profil peran di samping informasi tentang output atau hasil bidang utama dari peran. Pendekatan ini mungkin akan diadopsi oleh pengusaha yang menggunakan kompetensi dalam proses manajemen kinerja mereka, tetapi kompetensi peran spesifik juga

memberikan dasar untuk spesifikasi orang yang digunakan dalam perekrutan dan untuk penyusunan program pembelajaran individual.

kompetensi dinilai

Selanjutnya, meskipun kurang umum, penerapan kompetensi dalam karir bertingkat atau struktur pekerjaan keluarga (karir atau pekerjaan keluarga terdiri dari pekerjaan dalam fungsi atau pekerjaan seperti pemasaran, operasi, keuangan, IT, HR, administrasi atau dukungan layanan, yang terkait melalui kegiatan yang dilakukan dan pengetahuan dasar dan keterampilan yang dibutuhkan, tetapi di mana tingkat tanggung jawab, pengetahuan, keterampilan atau kompetensi yang dibutuhkan berbeda). Dalam keluarga tersebut, tingkat berturut-turut di setiap keluarga didefinisikan dalam hal kompetensi serta kegiatan kunci dilakukan.

PENGGUNAAN KOMPETENSI

Kompetensi dan Kecerdasan Emosional 2003/4 survei menemukan bahwa 95 persen dari responden yang digunakan kompetensi perilaku dan 66 persen digunakan kompetensi teknis.. Empat hal penggunaan kompetensi adalah:

1. Kinerja manajemen - 89 persen.
2. Pelatihan dan pengembangan - 85 persen.
3. Seleksi - 85 persen.
4. Rekrutmen - 81 persen.

Manajemen kinerja

Kompetensi dalam manajemen kinerja yang digunakan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya fokus pada hasil tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku dari bagaimana pekerjaan dilakukan yang menentukan hasil.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam kerangka kompetensi dijelaskan di bawah ini :

Langkah 1. Peluncuran Program

Langkah 2. Keterlibatan dan komunikasi

Langkah 3. Kerangka desain - daftar kompetensi

Langkah 4. Kerangka desain - definisi kompetensi

Langkah 5. Tentukan penggunaan kerangka kompetensi

Langkah 6. Uji kerangka

Langkah 7. Finalisasi kerangka

Langkah 8. Berkomunikasi

Langkah 9. Kereta

Langkah 10. Memantau dan mengevaluasi

KUNCI SUKSES DALAM MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi adalah:

- kerangka tidak boleh lebih kompleks;
- tidak boleh terlalu banyak judul dalam kerangka - tujuh atau delapan sering akan cukup;
- bahasa yang digunakan harus jelas dan jargon-bebas;
- kompetensi harus dipilih dan ditetapkan dalam cara-cara yang memastikan mereka dapat dinilai oleh manajer - penggunaan 'indikator perilaku' membantu;
- kerangka kerja harus secara teratur diperbarui akan.

KECERDASAN EMOSIONAL

Goleman (1995) telah mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai : 'Kapasitas untuk mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri kita sendiri, untuk mengelola emosi dengan baik dalam diri kita sendiri maupun orang lain.'

Empat komponen kecerdasan emosional adalah:

1. *Manajemen diri* - kemampuan untuk mengontrol mengerahkan impuls mengganggu dan suasana hati dan mengatur perilaku
2. *Kesadaran diri* - kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati Anda,

3. *Kesadaran sosial* - kempuan untuk memahami susunan emosional orang lain dan keterampilan dalam mengobati orang sesuai dengan reaksi emosional mereka.
4. *Keterampilan sosial* - kecakapan dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari orang lain dan mencapai tujuan pribadi, dan kemampuan untuk menemukan landasan bersama dan membangun hubungan. Lima kompetensi terkait dengan komponen ini adalah: kepemimpinan, efektivitas dalam memimpin perubahan, manajemen konflik, pengaruh / komunikasi, dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim.

VI. MANAJEMEN PENGETAHUAN

Manajemen pengetahuan adalah 'setiap proses praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada , untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi.

Ryle (1949) mendefinisikan antara 'mengetahui bagaimana' dan 'mengetahui bahwa'. Mengetahui bagaimana kemampuan seseorang untuk melakukan tugas-tugas, dan mengetahui bahwa memegang potongan pengetahuan dalam satu pikiran.

Blackler (1995) mencatat bahwa Pengetahuan multifaset dan kompleks, yang keduanya terletak dan abstrak, implisit dan eksplisit, didistribusikan dalam individu, fisik dan mental, mengembangkan dan statis, verbal dan dikodekan. Ia mengkategorikan bentuk pengetahuan sebagai:

- *tertanam* dalam teknologi, peraturan dan prosedur organisasi;
- *encultured* sebagai kolektif pemahaman, cerita, nilai-nilai dan keyakinan;
- *mirip sekali* ke dalam aktivitas praktis - be basis kompetensi dan keterampilan anggota kunci organisasi (yaitu pengetahuan praktis atau ' tahu - bagaimana ');
- *memeluk* sebagai pemahaman konseptual dan keterampilan kognitif anggota kunci (yaitu pengetahuan konseptual atau know - bagaimana ').

Drucker (1988) menulis, ' informasi adalah data diberkahi dengan makna dan tujuan ;

- *pengetahuan* adalah informasi dimanfaatkan dengan produktif; itu adalah pribadi dan sering tidak berwujud dan dapat sulit dipahami - tugas mengikat ke bawah, encoding dan mendistribusikannya rumit.

pengetahuan eksplisit dan tacit

Nonaka (1991) dan Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa pengetahuan adalah baik eksplisit atau diam-diam. pengetahuan eksplisit dapat dikodifikasikan: tercatat dan tersedia, dan diadakan di database, di intranet perusahaan dan portofolio kekayaan intelektual.

Dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan 'keahlian kolektif dan mendistribusikannya di mana pun untuk dapat mencapai hasil terbesar'. Hal ini sesuai dengan sumber daya - pandangan berdasarkan dari perusahaan, sebagaimana didalilkan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kebohongan kompetitif dalam perusahaan (yaitu pada masyarakat dan pengetahuan mereka), tidak dalam bagaimana memposisikan diri di pasar.

PENDEKATAN MANAJEMEN UNTUK PENGETAHUAN

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh Hansen *et al* (1999):

1. *Strategi kodifikasi* - pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi. Pengetahuan adalah eksplisit dan dikodifikasi menggunakan ' orang - ke - dokumen ' pendekatan. Strategi ini karena mendokumentasikan didorong. Pengetahuan diekstrak dari orang yang mengembangkan itu, dibuat independen dari orang itu dan kembali - digunakan untuk berbagai tujuan.
2. *Strategi personalisasi* - pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah mengem bangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung - ke - kontak.

Ini adalah 'orang - ke - orang' pendekatan yang melibatkan berbagi pengetahuan.

Pengetahuan menciptakan perusahaan

Menurut pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995), aktivitas kompetitif inti organisasi adalah penciptaan pengetahuan - ' proses organik, cairan dan konstruksi sosial di mana pengetahuan yang berbeda dicampur untuk menghasilkan hasil inovatif yang diperkirakan atau diprediksi.

Pendekatan berbasis sumber daya

Scarborough dan Carter (2000) menggambarkan manajemen pengetahuan sebagai upaya oleh manajemen untuk secara aktif membuat, berkomunikasi dan memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber daya bagi organisas.

KONTRIBUSI HR UNTUK PENGETAHUAN PENGELOLAAN

HR dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan hanya karena pengetahuan dibagi antara orang;

sepuluh cara di mana HR dapat berkontribusi, yatiu :

1. Bantuan untuk mengembangkan budaya terbuka di mana nilai-nilai dan norma-norma menekankan pentingnya berbagi pengetahuan.
2. Mempromosikan iklim komitmen dan kepercayaan.
3. Advise pada desain dan pengembangan organisasi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan melalui jaringan dan praktek masyarakat (kelompok orang yang berbagi keprihatinan umum tentang aspek pekerjaan mereka), dan kerja sama tim.
4. Advise pada resourcing kebijakan dan menyediakan resourcing layanan yang memastikan bahwa karyawan dihargai yang dapat berkontribusi untuk penciptaan pengetahuan dan berbagi tertarik dan dipertahankan.
5. Advise pada metode memotivasi orang untuk berbagi pengetahuan dan menguntungkan orang- orang yang melakukannya.

6. Bantuan dalam pengembangan proses manajemen kinerja yang fokus pada pengembangan dan berbagi pengetahuan.
7. Mengembangkan proses pembelajaran organisasi dan individu yang akan menghasilkan dan membantu dalam menyebarluaskan pengetahuan.
8. Mengatur dan menyelenggarakan lokakarya, konfe ensi, seminar dan simposium yang memungkinkan pengetahuan untuk dibagikan secara orang-ke-orang.
9. Dalam hubungannya dengan IT, mengembangkan sistem untuk menangkap dan, sejauh mungkin, kodifikasi pengetahuan eksplisit dan tacit.
10. Secara umum, mempromosikan penyeb b m n jemen pengetahuan dengan para manajer senior untuk mendorong mereka untuk mengerahkan inisiatif kepemimpin n d n dukung n manajemen pengetahuan.

Motivasi

Sebuah studi oleh Tampoe (1993) mengidentifikasi empat motivator utama bagi pekerja pengetahuan:

1. Pertumbuhan pribadi - kesempatan bagi individu untuk sepenuhnya menyadari potensi mereka.
2. Kerja otonomi - lingkungan kerja di mana pekerja pengetahuan dapat mencapai tugas yang diberikan kepada mereka.
3. Prestasi Tugas - rasa prestasi dari memproduksi pekerjaan yang berkualitas tinggi dan relevansi dengan organisasi.
4. Uang penghargaan - penghasilan yang hanya hadiah untuk kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan dan yang melambangkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan itu.

Hansen *et al (* 1999) menyatakan bahwa dalam mereka 'Model kodifikasi', manajer perlu mengembangkan sebuah sistem yang mendorong orang untuk menuliskan apa yang mereka ketahui dan untuk mendapatkan.

Manajemen kinerja

Promosi dan pengembangan proses manajemen kinerja dengan SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan, dengan memberikan ekspektasi perilaku yang terkait dengan berbagi pengetahuan untuk didefinisikan, dan memastikan bahwa perilaku aktual ditinjau dan, bila sesuai, dihargai oleh keuangan atau cara non-keuangan. tinjauan manajemen kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan pembangunan dalam aspek ini dan memulai encana pengembangan pribadi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

pembelajaran organisasi dan individu

Pembelajaran organisasi terjadi ketika orang belajar secara kolaboratif (Hoyle, 1995). Ini melibatkan mengumpulkan, menganalisis dan memanfaatkan sumber daya pengetahuan yang memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan bisnis.

Pembelajaran organisasi dengan menciptakan 'lanskap yang kaya belajar dan pengembangan peluang' (Kessels, 1996). Seperti yang didefinisikan oleh Miller dan Stewart (1999), salah satu ciri dari organisasi tersebut adalah bahwa ada juga - proses yang ditetapkan untuk mendefinisikan, menciptakan, menangkap, berbagi dan bertindak atas pengetahuan. Garvin (1993) postulat menyatakan bahwa belajar organisasi ; 'transfer pengetahuan dengan cepat dan efisien di seluruh organisasi dengan cara program pelatihan formal’.

Lokakarya dan konferensi dll

HR dapat memainkan peranan penting dalam manajemen pengetahuan dengan mendirikan dan memfasilitasi lokakarya, konferensi, seminar dan forum di mana anggota pertukaran informasi dan ide-ide, mendiskusikan apa yang telah mereka pelajari, digunakan dan dibuat dari pengetahuan yang telah mereka peroleh.

Bekerja dengan IT

Manajemen Pengetahuan adalah tidak melestarikan fungsi IT atau bahwa SDM. Dua fungsi harus bekerja sama. IT memastikan bahwa pengetahuan dicatat dan dibuat diterima melalui sarana seperti intranet. HR melakukan kolaborasi dengan menyediakan sarana bagi pengetahuan tacit dikumpulkan dan, di mana layak, dikodifikasikan.

Mempromosikan penyebabnya

Beberapa organisasi seperti ICL telah menunjuk ' pengetahuan Program sutradara ' untuk mengembangkan aset pengetahuan perusahaan. Lain telah diandalkan IT atau bisnis.

BAB VII. ANALISIS PERAN, KOMPETENSI, DAN KETERAMPILAN

Analisis peran adalah proses HR ang mendasar. Ini menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk profil peran memproduksi dan untuk digunakan daLam perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan evaluasi pekerjaan.

PERAN ANALISIS

analisis peran adalah proses mencari tahu apa yang orang diharapkan untuk mencapai saat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi dan keterampilan.

profil peran

Hasil analisis peran adalah profil peran, yang mendefinisikan hasil pemegang peran diharapkan untuk memberikan dalam hal daerah hasil kunci atau akuntabilitas. Ini juga daftar kompetensi yang dibutuhkan untuk bekerja efektif dalam peran - peran apa yang perlu pemegang tahu dan dapat melakukan. Profil dapat individu atau generik (meliputi peran yang sama).

Peran dan pekerjaan

Jika digunakan dalam arti ketat, istilah ' peran ' mengacu pada bagian orang bermain dalam pekerjaan mereka - penekanannya pada perilaku mereka.

Tujuan dari analisis peran

Tujuan analisis peran untuk menghasilkan informasi berikut tentang peran untuk digunakan dalam perekrutan, manajemen kinerja dan pembelajaran dan evaluasi pembangunan:

- *Tujuan secara keseluruhan* - mengapa peran ada dan, pada dasarnya, apa yang pemegang peran diharapkan dapat memberikan kontribusi.
- *Organisasi* - kepada siapa laporan pemegang peran dan yang melapor kepada pemegang peran.
- *daerah hasil kunci atau akuntabilitas* - apa yang dibutuhkan pemegang peran untuk mencapai di masing-masing unsur utama peran.
- *persyaratan kompetensi* - kompetensi teknis tertentu yang melekat pada peran; apa pemegang peran diharapkan untuk mengetahui dan dapat melakukan.

Untuk tujuan evaluasi pekerjaan, peran juga akan dianalisis dalam hal faktor-faktor yang digunakan dalam skema evaluasi pekerjaan. Analisis peran dapat dilakukan oleh HR atau orang-orang terlatih lainnya bertindak sebagai analis peran. Tapi manajer lini juga dapat melakukan analisis peran dalam hubungannya dengan anggota individu dari tim mereka sebagai bagian penting dari tanggung jawab manajemen kinerja mereka.

Pendekatan analisis peran analis peran khusus

Inti dari analisis peran adalah penerapan metode sistematis untuk pengumpulan informasi yang diperlukan untuk menghasilkan profil peran di bawah judul ditetapkan di atas. Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi ini adalah:

1. Mendapatkan dokumen seperti struktur organisasi, uraian tugas yang ada (mengobati dengan hati-hati, mereka cenderung keluar dari tanggal), dan

prosedur atau pelatihan manual yang memberikan informasi tentang pekerjaan.

2. Tanyakan manajer untuk informasi mendesak mengenai tujuan keseluruhan dari peran, area hasil kunci dan kompetensi teknis yang diperlukan.
3. Tanyakan pemegang peran pertanyaan yang sama tenatng peran mereka. Metode yang dapat digunakan adalah wawancara, kuesioner atau observasi.

KOMPETENSI ANALISIS

Analisis Kompetensi menggunakan analisis perilaku untuk membangun dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja peran dan menghasilkan kompetensi kerangka kerja. analisis fungsional atau versi itu dapat digunakan untuk mendefinisikan kompetensi teknis.

Menganalisis kompetensi perilaku

Ada enam pendekatan untuk analisis kompetensi perilaku. Dalam urutan menaik kompleksitas ini adalah:

1. pendapat ahli; Dasar, metode paling kejam dan paling memuaskan adalah untuk ' ahli ' anggota dari departemen HR, mungkin dalam diskusi dengan adanya ' ahli ' dari departemen yang sama, untuk menyusun daftar dari pemahaman mereka sendiri ' apa yang penting ' ditambah dengan analisis daftar yang diterbitkan.
2. wawancara terstruktur; Metode ini dimulai dengan daftar kompetensi yang disusun oleh ' ahli ' dan hasil dengan menundukkan sejumlah pemegang peran untuk sebuah wawancara terstruktur. Pewawancara dimulai dengan mengidentifikasi area hasil kunci dari peran dan melanjutkan dengan menganalisis karakteristik perilaku yang membedakan pemain di berbagai tingkat kompetensi. Pertanyaan mendasar adalah: "Apa saja indikator positif atau negatif dari perilaku yang kondusif atau non - kondusif untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi? ' Ini dapat dianalisis di bawah judul seperti:

- kendaraan pribadi (motivasi berprestasi);
- berdampak pada hasil;
- daya analitis;
- pemikiran strategis;
- berpikir kreatif (kemampuan untuk berinovasi);
- ketegasan;
- penghakiman komersial;
- tim manajemen dan kepemimpinan;
- hubungan interpersonal;
- kemampuan untuk berkomunikasi;
- kemampuan untuk beradaptasi dan mengatasi perubahan dan tekanan;
- kemampuan untuk rencana dan kontrol proyek.

Dalam setiap kasus akan dicari yang menggambarkan perilaku efektif atau kurang efektif.

3. lokakarya;
4. Teknik kritis-insiden ; merupakan sarana memunculkan data tentang perilaku efektif atau kurang efektif yang berhubungan dengan contoh kejadian yang sebenarnya - insiden kritis. Teknik ini digunakan dengan kelompok-kelompok pemegang pekerjaan dan / atau manajer mereka atau lainnya ' ahli ' (kadang-kadang, kurang efektif, dengan individu) sebagai berikut:
   - Jelaskan apa teknik ini dan apa yang digunakan, yaitu, 'untuk menilai apa yang merupakan baik atau kinerja yang buruk dengan menganalisa peristiwa yang telah dia ati e iliki hasil terasa sukses atau gagal, sehingga memberikan lebih faktual dan ‘nyata’ informasi dari pada hanya daftar tugas dan menebak persyaratan kinerja ' .
   - Setuju dan daftar hasil kunci dalam peran yang akan dianalisis Untuk menghemat waktu, analis dapat membangun sebelum ini untuk pertemuan tetapi pe lu untuk memastikan bahwa mereka setuju sementara oleh kelompok, yang dapat mengatakan bahwa daftar mungkin diubah dalam terang analisis yang akan datang.

- Ambil setiap area peran pada gilirannya dan meminta kelompok untuk contoh insiden kritis. Misalnya, salah satu tanggung jawab pekerjaan berurusan dengan pelanggan, permintaan berikut bisa dibuat: 'Aku ingin kau ceritakan tentang kesempatan tertentu di tempat kerja yang melibatkan Anda - atau bahwa Anda mengamati - dalam menangani pelanggan.
- Mengumpulkan informasi tentang insiden kritis di bawah judul berikut: apa situasinya; apa yang individual lakukan; hasil dari apa yang individu lakukan.
- Merekam informasi ini pada flipchart.
- Lanjutkan proses ini untuk setiap daerah hasil kunci.
- Mengacu pada flipchart dan menganalisa setiap kejadian dengan mendapatkan peringkat dari perilaku yang direkam pada alat seperti 1 untuk efektif, 5 untuk yang paling efektif.
- Diskusikan peringkat ini untuk mendapatkan definisi awal kinerja yang efektif dan tidak efektif untuk masing-masing daerah hasil kunci.
- Memperbaiki definisi ini diperlukan setelah pertemuan - bisa sulit untuk mendapatkan kelompok untuk menghasilkan definisi selesai.
- Menghasilkan analisis akhir, susai daftar kompetensi yang dibutuhkan dan mencakup indikator-indikator kinerja atau standar kinerja untuk setiap daerah hasil kunci.

5. analisis grid perbendaharaan;
6. penilaian kompetensi kerja.

KETERAMPILAN ANALISIS

Keterampilan analis merupakan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standar yang dapat diterima kinerja. Hal ini terutama digunakan untuk teknis, kerajinan, pekerjaan manual dan kantor untuk memberikan dasar untuk merancang pembelajaran dan pelatihan program. Keterampilan analisis dimulai dari analisis pekerjaan yang luas tetapi masuk ke rincian dari pemegang pekerjaan tidak hanya apa yang harus dilakukan, tetapi juga kemampuan dan

keterampilan tertentu yang mereka butuhkan untuk melakukannya. Keterampilan teknik analisis dijelaskan di bawah ini, yaitu :

- *breakdown pekerjaan*
- *analisis keterampilan manual*
- *analisis tugas*
- *analisis kesalahan*

BAB III PENUTUP

III.1 KESIMPULAN

Proses manajemen sumber daya manusia adalah proses yang berkaitan dengan pengembangan strategi SDM (*Human Resource Management* -HRM strategis-), kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga mencakup proses-proses lain yang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan, peran dan analisis kompetensi.

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Hal inilah yang mendasari pembentukan keputusan strategis yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

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

Sumber Daya m\Manusia

Proses Manajemen

proses manajemen sumber da a manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM str tegis), kebij kan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga menc kup proses-proses lain ang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, m n jemen penget hu n dan peran dan analisis kompetensi.

HRM strategis

Sebuah ciri khas pent ng dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa hal itu strategis. Karakteristik ini diungkapkan o eh konsep HRM strategis - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM ang memungk nkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan HRM strategis per u untuk menghargai konsep strategi atas mana hal itu didasarkan, dan ini dianggap dalam b gi n pert ma dari bab ini. Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategis diikuti oleh eksposisi dari tuju n d n pendek tan.

KONSEP STRATEGI

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan. '

Strategi menentukan arah di mana organisasi akan dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (strategic intent) dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (sumber daya berbasis strategi). Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian keunggulan kompetitif. Pembangunan yang efektif dan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan strategis dari proses HRM

organisasi ' manajer s. Seperti yang diungkapkan dalam Standar Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi dicapai untuk masa depan, perkembangan longerterm meramalkan, dengan pilihan membayangkan (dan konsekuensi yang mungkin mereka), untuk memilih program suara tindakan, untuk naik di atas hari - untuk - hari detail, untuk menantang status quo. Strategi dinyatakan dalam tujuan strategis dan dikembangkan dan diimplementasikan di

rencana strategis melalui proses manajemen strategis. Strategi adalah tentang pelaksanaan, yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanaan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai fit strategis. Ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. cocok dengan organisasi ' s kemampuan dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia di lingkungan eksternal;

2. pencocokan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber da a manusia, dengan strategi bisnis; dan

3.memastikan bahwa aspek-aspek y ng be beda di be padu daerah strategi dan saling mendukung.

Konsep strategi bukanlah satu langsung. Ada b ny k teori yang berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg et al (1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

● Sebuah rencana, atau sesuatu yang setara - arah, panduan, suatu tindakan.

● Sebuah pola, aitu, konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.

● Sebu h perspektif, sebu h organisasi ' s cara mendasar dalam melakukan sesuatu.

● Sebu h t ktik, spesifik ' manuver ' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan rasa arah. Hal ini sering digambarkan sebagai logis, langkah - oleh - langkah urusan, hasil yang merupakan pernyataan tertulis f rmal yang memberikan panduan definitif untuk organisasi ' s panjang - niat jangka. Banyak orang masih percaya bahwa hal ini terjadi, tetapi itu adalah keliru realitas. Dalam prakteknya perumusan strategi tidak pernah sebagai rasional dan linear proses karena beberapa penulis menggambarkannya atau karena beberapa manajer mencoba untuk membuatnya.

Mintzberg (1987) percaya bahwa perumusan strategi tidak selalu rasional dan berkesinambungan. Dalam teori, katanya, strategi adalah suatu proses yang sistematis: pertama kita pikirkan, maka kita bertindak; kita merumuskan maka kita menerapkan. Tapi kita juga ' bertindak untuk berpikir ' . Dalam prakteknya, ' strategi menyadari dapat muncul dalam menanggapi situasi yang berkembang ' dan perencana strategis sering ' organizer pola, seorang pelajar jika Anda suka, yang mengelola sebuah proses di mana strategi dan visi dapat muncul serta menjadi sengaja dipahami ' . Dia telah menekankan konsep ' strategi muncul ' , dan aspek kunci dari proses ini adalah produksi sesuatu yang baru untuk organisasi bahkan jika tidak dikembangkan sebagai logis sebagai perencana perusahaan tradisional diyakini sesuai.

Tyson (1997) menegaskan bahwa:

● Strategi selalu muncul dan fleksibel - selalu ' tentang menjadi ' , tidak pernah ada pada saat ini;

●Strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga dilengkapi tentangleh tindakan dan reaksi;

● Strategi adalah deskripsi dari tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan terhadap perubahan;

● proses manajemen itu sendiri kondisi st ategi ang muncul

STRATEGIS HRM DEFINISI

Strategis HRM adalah se uah pendek t n untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk ke jakan, p og am dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengem angan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategis berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah bahwa gagasan kunci dari strategi, yaitu, strategis niat, strategi berbasis sumber da a, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan cocok strategis.

HRM strategis dan strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah di daerah tertentu dari manajemen orang.

Tujuan dari sumber daya - pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya - mencapai fit strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari pen ebaran efektif sumber. Sejalan dengan teori modal manusia, sumber daya - teori berdasarkan menekankan bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka untuk perusahaan. Sumber daya - strategi berbasis, sepe ti Ba ney (1991) menunjukkan, dapat mengembangkan kemampuan strategis dan menghasilkan apa yang Box ll d n Pu cell (2003) sebut sebagai ' keunggulan sumber daya manusia ' .

Tinggi - kinerja pendekatan manajemen

Tinggi - kinerja kerja me atkan pengem angan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada k nerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dicapai dengan ' meningkatkan keterampilan dan menarik antusiasme karyawan ' (Stevens, 1998). Menurut Stevens, titik awal adalah kepemimpinan, visi dan benchmarking untuk menciptakan rasa momentum d n r h. Kemajuan harus diukur terus-menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama, sistem pen ukung d n budaya adalah:

●esentralisasi, evolusi keputusan - Membuat dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan - sehingga terus-menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran untuk pelanggan;

● pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri - manajemen dan tim kemampuan - untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi

● kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitmen untuk arah yang diambil oleh organisasi;

● perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi - ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen - hubungan berdasarkan baik di dalam maupun di luar organisasi.

praktek manajemen kinerja tinggi termasuk rekrutmen dan seleksi prosedur yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang luas dan relevan, sistem upah insentif dan proses manajemen kinerja.

Strategi ini dapat dinyatakan sebagai drive untuk mengembangkan budaya kinerja dalam sebuah organisasi. Pada kotak di bawah ini adalah contoh dari strategi kinerja tinggi dirumuskan oleh Corporation of London.

Kebutuhan bisnis yang mendasar strategi harus bertemu adalah untuk menge bangkan dan e pertahankan budaya kinerja tinggi. Karakteristik budaya tersebut adalah:

● garis yang jelas terlihat ada antara tujuan strategis dari otoritas dan orang-orang dari departemen dan staf di semua tingkatan;

● mendefinisikan manajemen apa yang dipe lukan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan kinerja monitor untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;

● kepemimpinan dari atas, yang menimbulk n key kinan bersama akan pentingnya perbaikan terus menerus;

● fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;

● proses manajemen k nerja seja an dengan otoritas ' s tujuan untuk memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang telah disepakati;

● kapasitas orang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk peningkatan kinerja dukung n;

Model manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). manajemen-komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai:

Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

(1984) dan Walton (1985b) adalah:

● pengembangan tangga karir dan penekanan pada kemampuan dilatihnya dan komitmen sebagai karakteristik sangat dihargai karyawan di semua tingkatan dalam organisasi;

● tingkat fleksibilitas yang tinggi fungsional dengan ditinggalkannya deskripsi pekerjaan berpotensi kaku;

● pengurangan hierarki dan akhir dari perbedaan status;

● ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi (tim pengarahan), kerja penataan (tim kerja) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

Kayu dan Albanese (1995) ditambahkan ke daftar ini:

● desain pekerjaan sebagai manajemen sesuatu secara sadar tidak dalam rangka untuk memberikan pekerjaan yang memiliki tingkat yang cukup kepuasan intrinsik;

● kebijakan tidak ada wajib PHK atau redudansi dan jaminan pekerjaan permanen, dengan

kemungkinan penggunaan pekerja sementa a untuk fluktuasi bantal di permintaan tenaga kerja;

●bentuk-bentuk baru dari sistem penil i n d n pemb yn d n, lebih khusus, membayar jasa dan pembagian keuntungan;

● keterlibatan karyawan yang tinggi d l m pengelol an kualitas. Pendekatan untuk mencapai kom tmen dijelaskan pada Bab 19.

manajemen keterlibatan tinggi

Pendekatan ini melib tk n memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihorm ti d n y ng memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunik si n keterlib tan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer an anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentangorganisasi misi, nilai-nilai dan tujuan. Ini menetapkan saling pengertian tentang apa aku s yang akan dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikan bahwa itu akan dicapai. Praktek kerja keterlibatan tinggi berikut telah diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie (1999):

● ' On - baris ' tim kerja;

● ' Off - baris ' kegiatan keterlibatan karyawan dan masalah - kelompok pemecahan;

● rotasi pekerjaan

- program usulan;

- desentralisasi upaya kualitas.

PELAKSANAAN HR STRATEGI

Mendapatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah ' HRM strategis ' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM tidak hanya AD hoc program, kebijakan, atau rencana tentang isu-isu HR bahwa departemen SDM terjadi nuansa yang penting. inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

kebijakan HRM

APA KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA ADALAH

kebijakan SDM terus pedoman pada pendekatan organisasi bermaksud untuk mengadopsi dalam mengelola rakyatnya. Mereka mendefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus.

kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur, seperti dibahas dalam kebijakan Bab 58. Sebuah menyediakan umum bimbingan pada pendekatan yang diadopsi oleh organisasi, dan karena itu karyawan, mengenai berbagai aspek kerja. Sebuah prosedur merinci tepat tindakan apa yang harus diambil sejalan dengan kebijakan.

KEBIJAKAN HR MENGAPA MEMILIKI

HR atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai dasar untuk memberlakukan nilai-nilai - mengkonversi nilai-nilai yang dianut dalam nilai-nilai digunakan. Mereka menyediakan kerangka kerja di mana konsisten.

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller et al (2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi

menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

TUJUAN DAN PENTINGNYA PENGETAHUAN

PENGELOLAAN

Seperti dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan ' keahlian kolektif dan mendistribusikannya ke ' di mana pun dapat men apai hasil terbesar ' . Hal ini sesuai dengan sumber daya - pandangan berdasarkan dari perusahaan yang, sebagaimana didalilkan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kebohongan kompetitif dalam perusahaan (aitu pada mas arakat dan pengetahuan mereka), tidak dalam bagaimana memposisikan diri di pasar. Trussler (1998) koment yang ' kemampuan untuk mengumpulkan, tuas, dan penggunaan pengetahuan secara efektif ak n menj di sumber ut ma keunggulan kompetitif di banyak bisnis selama beberapa tahun ke depan ' . Sebuah perusahaan yang sukses d l h pengetahuan - perusahaan menciptakan.

PENDEKATAN MANAJEMEN UNTUK PENGETAHUAN

Personalisasi pendekatan

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh Hansen et al

(1999):

1. Strategi kodifikasi - pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi. Pengetahuan adalah eksplisit dan dikodifikasi menggunakan ' orang - ke - dokumen ' pendekatan. Strategi ini karena mendokumentasikan didorong. Pengetahuan diekstrak dari orang yang mengembangkan itu, dibuat independen dari orang itu dan kembali - digunakan untuk

berbagai tujuan. Ini akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori elektronik bagi orang untuk menggunakan. Hal ini memungkinkan banyak orang untuk mencari dan mengambil pengetahuan dikodifikasi tanpa harus menghubungi orang yang awalnya dikembangkan itu. Strategi ini sangat bergantung pada teknologi informasi untuk mengelola database dan juga pada penggunaan intranet.

2. Strategi personalisasi - pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah enge bangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung - ke - kontak orang. Ini adalah ' orang - ke - orang ' pendekatan yang melibatkan berbagi pengetahuan tacit. Pertukaran dicapai dengan enciptakan jaringan dan mendorong wajah - untuk - komunikasi tatap antara individu dan tim dengan cara pertemuan informal, lokakarya, brainstorming dan satu - ke - satu sesi

MAKALAH

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



D

i

s

u

s

u

n

Oleh :

Nama : Dian Maya Sari

Nim : 192510042

Kelas: MM 34 B

UNIVERSITAS BINA DARMA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TAHUN AJARAN 2019/2020

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah SWT, sang Pengatur Alam Semesta, yang telah melimpahkan kasih-Nya sehingga kami berhasil menyusun Makalah "Proses Manajemen Sumber Daya Manusia".

Makalah ini dibuat demi menyelesaikan tugas Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai, sebagai salah satu. Meskipun saya sangat berharap agar Makalah ini tidak memiliki kekurangan, tetapi saya menyadari bahwa pengetahuan saya sangatlah terbatas, sehingga saya tetap mengharapkan masukan serta kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk Makalah ini. Sehingga tujuan dibuatnya penelitian ini juga bisa tercapai.

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. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia..... 3
B. Kebijakan HRM..... 28

BAB III PENUTUP ……. 23
A. Kesimpulan ……. 51
B. Saran …….....……. 51

DAFTAR PUSTAKA …….....……. 52

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti Finansial, Fisik, Manusia dan Kemampuan Teknologi. Sumber daya finansial merupakan salah satu unsur penting dalam rangka membentuk perusahaan yang maju dan terus berkembang karena berhubungan dengan saham yang merupakan modal utama dalam membangun sebuah perusahaan dan mengembangkan serta melanjutkan perusahaan tersebut. Sumber daya fisik merupakan sumber daya yang menyangkut penunjang secara fisik berdirinya suatu perusahaan seperti alat-alat kelengkapannya. Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakan perusahaan dengan baik dan benar. Kemampuan teknologi juga merupakan unsur penunjang penting dalam menggerakan perusahaan, karena dengan adanya kelengkapan teknologi dan kecanggihan teknologi akan memudahkan berjalannya suatu perusahaan.

Dari keempat sumber tersebut aspek yang terpenting yaitu manusia, karena manusia merupakan penggerak terpenting dalam perusahaan. Maju dan tidaknya perusahaan tergantung pada pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional adalah terletak pada proses rekrutmen, seleksi, *training and development* calon tenaga kerja.

Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi dan perusahaan-perusahan harus melakukan penyaringan untuk anggota atau para pekerja yang baru.

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 Saja yang Berkaitan Dengan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia?
2. Jelaskan Tentang Kebijakan HRM?

1.3. TUJUAN PENULISAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penulisan makalah ini sebagai berikut

1. Untuk Mengetahui Apa Saja yang Berkaitan Dengan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Untuk Mengetahui Kebijakan HRM

BAB II
PEMBAHASAN

A. Yang Berkaitan Dengan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia?

1. HRM Strategis

Karakteristik penting yang menentukan dari manajemen sumber daya manusia adalah adanya strategis. Karakteristik ini diungkapkan oleh konsep HRM strategis - pendekatan terintegrasi untuk pengembangan strategi SDM yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan strategis HRM, perlu untuk menghargai konsep strategi yang menjadi dasar, dan ini dianggap sebagai yang pertama bagian dari bab ini. Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategis diikuti oleh pemaparan tujuan dan pendekatannya.

2. Konsep Strategi

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: 'Arah dan ruang lingkup dari organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya mencocokkan sumber dayanya dengan perubahan lingkungan, dan khususnya, ke pasar, pelanggan dan klien memenuhi harapan pemangku kepentingan. "

Strategi menentukan arah tujuan organisasi lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (niat strategis) dan mengalokasikan atau mencocokkan sumber daya dengan peluang dan kebutuhan (strategi berbasis sumber daya). Strategi bisnis berkaitan dengan pencapaian keunggulan kompetitif. Yang efektif pengembangan dan implementasi strategi tergantung pada kemampuan strategis manajer organisasi. Sebagaimana dinyatakan dalam Standar

Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi yang dapat dicapai untuk masa depan, untuk meramalkan perkembangan jangka panjang, untuk membayangkan opsi (dan konsekuensi yang mungkin terjadi), untuk memilih tindakan yang tepat, untuk naik di atas detail sehari-hari, untuk menantang status quo.

Strategi dinyatakan dalam sasaran strategis dan dikembangkan dan diimplementasikan di Indonesia rencana strategis melalui proses manajemen strategis. Strategi adalah tentang implementasi, yang meliputi manajemen

perubahan, serta perencanaan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai kecocokan strategis. Ini digunakan dalam tiga indra:

1. mencocokkan kemampuan dan sumber daya organisasi dengan peluang yang tersedia di lingkungan eksternal;
2. mencocokkan satu area strategi, misalnya manajemen sumber daya manusia, dengan bisnis strategi
3. memastikan bahwa aspek-aspek berbeda dari area strategi saling bersatu dan saling terkait mendukung.

Konsep strategi tidak langsung.

Ada banyak teori berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya.Mintzberg et al (1988) mengemukakan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

- Rencana, atau sesuatu yang setara - arah, panduan, tindakan.
- Pola, yaitu konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
- Perspektif, cara fundamental organisasi dalam melakukan sesuatu.

- Taktik, 'manuver' khusus yang dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan rasa arah. Ini sering digambarkan sebagai langkah demi langkah yang logis perselingkuhan, yang hasilnya adalah pernyataan tertulis resmi yang memberikan definisi panduan untuk niat jangka panjang organisasi. Banyak orang masih percaya ini kasus, tetapi itu adalah representasi yang keliru dari kenyataan. Dalam praktiknya perumusan strategi tidak pernah proses yang rasional dan linier seperti yang digambarkan beberapa penulis atau sebagian manajer berusaha membuatnya.

Tyson (1997) menegaskan bahwa:

- strategi selalu muncul dan fleksibel - selalu 'akan menjadi',
- strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga muncul dari tindakan dan reaksi;
- strategi adalah deskripsi tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan menuju perubahan;
- proses manajemen itu sendiri mengkondisikan strategi yang muncul.

3. Definisi Strategi HRM

Strategis HRM adalah pendekatan untuk membuat keputusan tentang maksud dan rencana organisasi dalam bentuk kebijakan, program dan praktik mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan,

kinerja manajemen, penghargaan, dan hubungan karyawan. Konsep HRM

strategis adalah berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambahkan bahwa gagasan utama strategi, yaitu, maksud strategis, strategi berbasis sumber daya, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan kecocokan strategis.

a. Strategi SDM

Strategis HRM adalah pendekatan manajemen strategis sumber daya manusia di Indonesia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan yang diinginkannya mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola yang diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusianya dan yang mana mendefinisikan area di mana strategi SDM spesifik perlu dikembangkan. Ini fokus pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu dilakukan berubah dalam bidang manajemen orang tertentu.

Arti strategis HRM

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategis memiliki empat arti:

1. penggunaan perencanaan;
2. pendekatan yang koheren untuk desain dan manajemen sistem kepegawaian berbasis

tentang kebijakan ketenagakerjaan dan strategi ketenagakerjaan dan seringkali didukung oleh a'filsafat';

3. mencocokkan kegiatan dan kebijakan HRM dengan beberapa strategi bisnis eksplisit;

4. melihat orang-orang di organisasi sebagai 'sumber daya strategis' untuk pencapaian tersebut dari 'keunggulan kompetitif'.

Pendekatan HRM strategis menghasilkan strategi SDM yang terintegrasi secara vertical strategi bisnis dan idealnya merupakan bagian integral dari strategi itu, berkontribusi proses perencanaan bisnis saat itu terjadi. Walker (1992) mendefinisikan HRM strategis sebagai Cara menyelaraskan manajemen sumber daya manusia dengan konten strategis bisnis '. Integrasi vertikal diperlukan untuk memberikan kesesuaian antara strategi bisnis dan sumber daya manusia sehingga yang terakhir mendukung pencapaian dari mantan dan, memang, membantu untuk mendefinisikannya. Strategis HRM juga tentang horizontal integrasi, yang bertujuan untuk memastikan bahwa berbagai elemen strategi SDM cocok bersama dan saling mendukung.

4. Tujuan HRM Strategis

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif dalam perjalanan masalah-masalah kritis yang berhubungan dengan orang-orang dapat diatasi. Ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang memiliki dampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki keahlian, komitmen dan karyawan yang bermotivasi baik dibutuhkan untuk

mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

5. Pendekatan HRM Strategis

Strategis HRM mengadopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan, seperti yang dijelaskan di bawah ini. Dalam kerangka kerja ini ada tiga pendekatan yang mungkin, yaitu, manajemen kinerja tinggi (kinerja tinggi), manajemen komitmen tinggi dan manajemen keterlibatan tinggi.

a. HRM strategis berbasis sumber daya

Pendekatan berbasis sumber daya untuk HRM strategis berfokus pada pemuasan sumber daya manusia persyaratan organisasi.

Ini dicapai dengan memastikan bahwa:

- perusahaan memiliki orang-orang berkualitas lebih tinggi daripada para pesaingnya;
- modal intelektual unik yang dimiliki oleh bisnis dikembangkan dan dipelihara;
- pembelajaran organisasi didorong;
- nilai-nilai khusus organisasi dan budaya ada yang mengikat organisasi

Tujuan dari pendekatan berbasis sumber daya adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya – mencapai kesesuaian strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari penyebaran sumber daya yang efektif. Sejalan dengan teori human capital, berbasis sumber daya teori menekankan

bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka pada perusahaan. Strategi berbasis sumber daya, seperti yang ditunjukkan Barney (1991), dapat mengembangkan kemampuan strategis dan menghasilkan apa yang disebut Boxall dan Purcell (2003) sebagai 'keunggulan sumber daya manusia'. TUJUAN HRM STRATEGIS Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif dalam perjalanan masalah-masalah kritis yang berhubungan dengan orang-orang dapat diatasi. Ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang memiliki dampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki keahlian, komitmen dan karyawan yang bermotivasi baik dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Nya dasar pemikiran adalah keuntungan memiliki dasar yang disepakati dan dipahami untuk berkembang pendekatan untuk manajemen orang dalam jangka panjang dengan memberikan rasa arah di lingkungan yang sering bergolak. Seperti yang dikatakan Dyer dan Holder (1998),

b. Pendekatan manajemen kinerja tinggi

Kerja berkinerja tinggi melibatkan pengembangan sejumlah yang saling terkait proses yang bersama-sama berdampak pada kinerja perusahaan melalui prosesnya orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman nilai pemegang saham meningkat. Ini tercapai dengan 'meningkatkan keterampilan dan melibatkan antusiasme karyawan' (Stevens,

1998). Menurut Stevens, titik awalnya adalah kepemimpinan, visi dan tolok ukur menciptakan rasa momentum dan arah. Kemajuan harus diukur secara konstan. Dia menunjukkan bahwa pendorong utama, sistem pendukung dan budaya adalah:

- pengambilan keputusan terdesentralisasi, didelegasikan yang dibuat oleh orang-orang terdekat dengan pelanggan sehingga senantiasa memperbarui dan meningkatkan penawaran kepada pelanggan;
- pengembangan kapasitas orang melalui pembelajaran di semua tingkatan, dengan khususnya penekanan pada manajemen diri dan kemampuan tim - untuk memungkinkan dan mendukung peningkatan kinerja dan potensi organisasi;
- proses kinerja, operasional, dan manajemen sumber daya manusia selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme, dan komitmen terhadap arah diambil oleh organisasi;
- perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi - ini penting komponen kepercayaan dan hubungan berbasis komitmen baik di dalam maupun di luar organisasi.

c. Model manajemen komitmen tinggi

Salah satu karakteristik mendasar dari HRM adalah

penekanannya pada pentingnya meningkatkan komitmen bersama

(Walton, 1985b). Manajemen komitmen tinggi telah telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai: Suatu bentuk manajemen yang bertujuan memunculkan komitmen sehingga perilaku itu terutama diatur sendiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan dari luar individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

6. Penerapan HRM

Implementasi HRM strategis dilakukan dalam kerangka kerja pendekatan yang dijelaskan di atas. Yang terpenting adalah mencapai manusia keuntungan sumber daya. Pendekatan kinerja tinggi akan menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, serta komitmen tinggi dan manajemen keterlibatan tinggi akan berkontribusi pada pengembangan komitmen dan tenaga kerja yang terlibat. Strategis HRM melibatkan perumusan dan implementasi strategi spesifik di setiap area HRM sebagaimana dijelaskan dalam dua bab berikutnya.

a. Strategi SDM

HRM strategis mengarah ke perumusan strategi SDM. Dalam bab ini:

- Strategi SDM didefinisikan;
- tujuan strategi SDM diperiksa;
- perbedaan dibuat antara strategi SDM dan strategi SDM;

● jenis strategi SDM dijelaskan dengan contoh;

● kriteria untuk strategi SDM yang efektif diberikan.

a.1 Strategi SDM yang Di Tetapkan

Strategi SDM menetapkan apa yang ingin dilakukan organisasi tentang berbagai aspek kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusianya. Mereka akan terintegrasi dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi SDM dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995) sebagai bund kumpulan praktik sumber daya manusia yang konsisten secara internal ', dan dalam kata-kata Boxall (1996), mereka memberikan 'kerangka tujuan dan sarana kritis'. Richardson dan Thompson (1999) mengemukakan bahwa: Suatu strategi, apakah itu strategi SDM atau jenis strategi manajemen lainnya harus memiliki dua elemen kunci: harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal strategi itu seharusnya tercapai), dan harus ada rencana tindakan (yaitu sarana yang melaluinya) mengusulkan agar tujuan akan tercapai.

b. Tujuan

Tujuan dari strategi SDM adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi HRM

program. Mereka menyediakan sarana untuk berkomunikasi dengan semua pihak terkait niattentang organisasi tentang bagaimana sumber daya manusianya akan dikelola.

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."

7. Distiknasi Antara Strategi HRM dan SDM Strategi

Strategis seperti yang dijelaskan dalam bab terakhir 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 munculproses 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 spesifikStrategi SDM perlu dikembangkan. Strategi SDM akan fokus pada niat organisasi tentang . apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah.

8. Jenis Strategi SDM

Karena semua organisasi berbeda, semua strategi SDM berbeda. PenelitianStrategi SDM dilakukan oleh Armstrong dan Long (1994) dan (2002) mengungkapkan banyak variasi. Beberapa strategi hanyalah deklarasi yang sangat umumdari niat; yang lain membahas lebih detail. Tetapi ada dua tipe dasar strategi SDMdiidentifikasi:

a. 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 itu organisasi 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. Berikut ini adalah beberapa contoh pernyataan strategi SDM yang menyeluruh.

b.Strategi SDM khusus

Strategi SDM spesifik menetapkan apa yang ingin dilakukan organisasi di bidang-bidang seperti:

- Manajemen bakat - bagaimana organisasi bermaksud untuk 'memenangkan perang untuk bakat'.
- Peningkatan berkelanjutan - memberikan peningkatan yang terfokus dan berkesinambungan inovasi berkelanjutan selama periode waktu tertentu.
- Manajemen pengetahuan - menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.

- Penyediaan sumber daya - menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
- Belajar dan mengembangkan - menyediakan lingkungan di mana karyawan berada didorong untuk belajar dan berkembang.
- Hadiah - mendefinisikan apa yang ingin dilakukan organisasi dalam jangka panjang mengembangkan dan menerapkan kebijakan, praktik, dan proses imbalan yang akan berlanjut

pencapaian tujuan bisnisnya dan memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingannya.

- Hubungan karyawan - mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang dibutuhkan

harus dilakukan dan apa yang perlu diubah dengan cara di mana organisasi

mengelola hubungannya dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

c. Lembaga pemerintah

Komponen utama dari strategi SDM adalah:

- Berinvestasi pada orang - meningkatkan tingkat modal intelektual.
- Manajemen kinerja - mengintegrasikan nilai-nilai yang terkandung dalam strategi SDM dalam proses manajemen kinerja dan memastikan bahwa ulasan berkonsentrasi tentang seberapa baik orang melakukan nilai-nilai itu.
- Desain pekerjaan - komponen utama yang berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dirancang dan bagaimana mereka berhubungan dengan seluruh bisnis.

9. Kriteria Untuk Strategi SDM Yang Efektif

Strategi SDM yang efektif adalah strategi yang berfungsi dalam arti mencapai apa yang ditetapkannya untuk mencapai. Secara khusus, itu:

- akan memenuhi kebutuhan bisnis;
- didasarkan pada analisis dan studi terperinci, bukan hanya angan-angan;
- dapat diubah menjadi program yang dapat ditindaklanjuti yang mengantisipasi implementasi persyaratan dan masalah;
- koheren dan terintegrasi, terdiri dari komponen yang sesuai dengan saling mendukung;
- memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan karyawan secara umum juga

milik organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. As Boxall dan Purcell (2003)

menekankan: planning Perencanaan SDM harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan utama kelompok yang terlibat dalam manajemen orang di perusahaan. "

Berikut adalah komentar dari kepala eksekutif (Peabody Trust) tentang apa yang membuat SDM yang baik

a. strategi:

Strategi yang baik adalah strategi yang benar-benar membuat orang merasa dihargai. Itu membuat mereka memiliki pengetahuan tentang organisasi dan membuat mereka merasa jelas tentang di mana mereka

duduk sebagai grup, atau tim, atau individu. Itu harus menunjukkan kepada mereka bagaimana apa yang mereka lakukan bersama atau secara individual cocok dengan strategi itu. Yang penting, itu harus menunjukkan bagaimana orang akan pergi dihargai atas kontribusi mereka dan bagaimana mereka dapat dikembangkan dan tumbuh di dalam organisasi.

b. Mengembangkan dan mengimplementasikan

Strategi SDM

Ada risiko yang selalu ada bahwa konsep HRM strategis dapat menjadi agaksamar-samar - senang memiliki tetapi sulit untuk diwujudkan. Bahaya menciptakan retorika / kenyataan Kesenjangannya akut. Pernyataan niat strategis yang luas dan sering hambar dapat dengan mudah diproduksi. Yang jauh lebih sulit adalah mengubahnya menjadi rencana realistis kemudian diimplementasikan secara efektif. Strategis HRM lebih tentang menyelesaikan sesuatu daripada memikirkan mereka. Ini mengarah pada perumusan strategi SDM yang pertama mendefinisikan apa sebuah organisasi bermaksud melakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pada manusia secara keseluruhan kebijakan manajemen sumber daya dan khususnya bidang proses dan praktik SDM, dan kedua, tentukan bagaimana penerapannya. Meskipun mungkin sulit, pendekatan strategis diperlukan untuk memberikan pengertian arah dan tujuan dan sebagai dasar untuk pengembangan yang relevan dan koheren

c. Kebijakan dan praktik SDM.

Dimulai dengan memberikan pertimbangan umum pada proses

pengembangan,

menetapkan berbagai proposisi dan menjelaskan tingkat pengambilan keputusan strategis. Referensi juga dibuat untuk keberadaan opsi dan pilihan strategis.

Ini memberikan latar belakang di mana pendekatan untuk merumuskan dan menerapkan strategi SDM dijelaskan.

10. Proporsi Tentang Pembangunan Proses

Proposisi berikut tentang perumusan strategi SDM telah diambil

oleh Boxall (1993) dari literatur:

- proses pembentukan strategi adalah model yang rumit, dan terlalu rasionalistik yang menganjurkan hubungan formalistik antara perencanaan strategis dan perencanaan SDM secara khusus tidak membantu pemahaman kita tentang hal itu;
- strategi bisnis mungkin berpengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya satu dari beberapa faktor;
- tersirat (jika tidak eksplisit) dalam campuran faktor-faktor yang mempengaruhi bentuk strategi SDM adalah serangkaian kompromi dan kompromi historis dari para pemangku kepentingan.

11. Tingkat Pembuatan Keputusan Strategi

Idealnya, perumusan strategi SDM dipahami sebagai suatu proses, yang erat selaras dengan perumusan strategi bisnis. Strategi SDM juga dapat mempengaruhi dipengaruhi oleh strategi bisnis. Namun dalam kenyataannya, strategi SDM lebih memungkinkan.

mengalir dari strategi bisnis, yang akan didominasi oleh produk / pasar dan pertimbangan keuangan. Tetapi masih ada ruang bagi SDM untuk membuat yang berguna, bahkan penting kontribusi pada tahap ketika strategi bisnis disusun, misalnya oleh berfokus pada masalah sumber daya. Kontribusi ini mungkin lebih penting jika strategi formulasi adalah proses yang muncul atau evolusi - masalah strategis SDM akan terjadi ditangani ketika mereka muncul selama proses perumusan dan implementasi

a. strategi perusahaan.

Perbedaan dibuat oleh Purcell (1989) antara:

- keputusan tingkat pertama ‘hulu, yang berkaitan dengan arah jangka panjang perusahaan atau ruang lingkup kegiatannya;
- keputusan urutan kedua 'downstream', yang berkaitan dengan operasi internal prosedur dan bagaimana perusahaan diorganisasikan untuk mencapai tujuannya;
- keputusan urutan ketiga ‘hilir, yang berkaitan dengan pilihan pada manusia struktur sumber daya dan pendekatan dan strategis dalam arti bahwa mereka menetapkan parameter dasar manajemen hubungan karyawan di perusahaan. Memang dapat dikatakan bahwa strategi SDM, seperti strategi fungsional lainnya

b. Pilihan Strategis

Proses pengembangan strategi SDM melibatkan menghasilkan opsi-opsi HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. Telah dicatat oleh Cappelli (1999)

bahwa: ‘Pilihan praktik yang dikejar pengusaha sangat bergantung

pada sejumlah faktor di tingkat organisasi, termasuk bisnis mereka sendiri dan strategi produksi, dukungan kebijakan SDM, dan hubungan kerja koperasi. '

Mengembangkan dan menerapkan strategi proses pengembangan strategi SDM melibatkan adopsi pendekatan kontinjensi dalam menghasilkan opsi HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang sesuai.

Jarang ada satu pun jalan maju yang benar. Pilihan harus berkaitan dengan tetapi juga mengantisipasi kebutuhan kritis bisnis. Mereka harus didasarkan pada analisis dan studi terperinci, bukan hanya angan-angan, dan harus memasukkan penilaian yang berpengalaman dan kolektif dari manajemen puncak tentang persyaratan organisasi sambil juga mempertimbangkan kebutuhan garis manajer dan karyawan pada umumnya. Strategi yang muncul harus mengantisipasi masalah implementasi yang mungkin timbul jika manajer lini tidak berkomitmen pada strategi dan / atau kurang keterampilan dan waktu untuk memainkan peran mereka, dan strategi seharusnya mampu diubah menjadi program yang dapat ditindaklanjuti.

c. Pendekatan Untuk Pengembangan Strategis

Titik awal pengembangan strategi SDM adalah penyelarasan strategi SDM dengan strategi bisnis dan budaya organisasi - pencapaian integrasi vertikal. Ini memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk tiga pendekatan untuk pengembangan strategi SDM yang telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996)

sebagai ‘universalistik’, ‘kontingensi’ dan ‘konfigurasi’.

Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan kembali dua pendekatan pertama sebagai praktik terbaik dan paling cocok, dan mempertahankan kata ‘konfigurasi’, yang berarti penggunaan ‘bundel’, sebagai yang ketiga pendekatan.

d. Menyelaraskan strategi SDM

Persyaratan mendasar dalam mengembangkan strategi SDM adalah bahwa itu harus diselaraskanstrategi bisnis (integrasi vertikal) dan harus sesuai dengan budaya organisasi.

Segala sesuatu yang lain mengalir dari proses penyelarasan ini.Integrasi dengan strategi bisnis

Masalah bisnis utama yang dapat berdampak pada strategi SDM meliputi:

- niat terkait pertumbuhan atau pengurangan, akuisisi, merger, divestasi, diversifikasi, pengembangan produk / pasar;
- proposal untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi yang mengarah ke diferensiasi produk / layanan, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas / pelanggan layanan, pengurangan biaya (perampingan);
- kebutuhan yang dirasakan untuk mengembangkan budaya yang lebih positif, berorientasi pada kinerja dan apa saja

keharusan manajemen budaya lain yang terkait dengan perubahan dalam filosofi organisasi di bidang-bidang seperti mendapatkan komitmen, kebersamaan, komunikasi, keterlibatan, devolusi, dan kerja tim.

Strategi bisnis dapat dipengaruhi oleh faktor SDM, meskipun tidak terlalu berlebihan. SDM strategi berkaitan dengan membuat strategi bisnis berfungsi.

d.1 Budaya cocok

Strategi SDM harus sesuai dengan budaya organisasi yang ada, atau dirancang untuk menghasilkan perubahan budaya dalam arah yang ditentukan. Ini akan menjadi suatu keharusan faktor dalam tahap perumusan tetapi bisa menjadi faktor penting ketika datang ke implementasi. Akibatnya, jika apa yang diusulkan sejalan dengan 'cara kami melakukan hal-hal di sekitar sini', maka itu akan lebih mudah diterima. Namun, dalam acara yang lebih mungkin itu mengubah 'cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini', maka perhatian harus diberikan masalah nyata yang mungkin terjadi dalam proses mencoba menanamkan inisiatif baru dalam organisasi Pendekatan praktik terbaik Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa ada serangkaian praktik HRM terbaik dan bahwa mengadopsi mereka pasti akan mengarah pada kinerja organisasi yang unggul.

d.2 Pendekatan paling cocok

Pendekatan paling cocok menekankan pentingnya memastikan bahwa strategi SDM sesuai dengan keadaan organisasi, termasuk budaya, proses operasional dan lingkungan eksternal. Strategi SDM harus memperhitungkan kebutuhan khusus organisasi dan orang-orangnya. Untuk alasan yang diberikan di atas,diterima oleh sebagian besar komentator bahwa 'paling cocok' lebih penting daripada 'praktik terbaik'. Tidak ada

resep universal untuk kebijakan dan praktik HRM.

tergantung. Ini bukan untuk mengatakan bahwa ‘praktik yang baik’, atau practice praktik terdepan ’yaitu praktikyang berhasil dalam satu lingkungan yang sukses, harus diabaikan. 'Pembandingan'(membandingkan apa yang dilakukan organisasi dengan apa yang dilakukan di tempat lain) adalah hal yang berhargacara mengidentifikasi bidang untuk inovasi atau pengembangan yang dipraktikkan untuk kebaikanefek di tempat lain oleh perusahaan terkemuka. Tetapi setelah belajar tentang apa yang berhasil dan,idealnya, apa yang tidak berfungsi dalam organisasi yang sebanding, terserah perusahaan untuk memutuskan apa yang mungkin relevan secara umum dan pelajaran apa yang bisa dipelajaridiadaptasi agar sesuai dengan persyaratan strategis dan operasional khusus. Titik awal harus menjadi analisis kebutuhan bisnis perusahaan dalam konteksnya (budaya, struktur, teknologi dan proses). Ini dapat menunjukkan dengan jelas apa yang harus dilakukan.

Setelah itu, mungkin berguna untuk memilih dan mencampur berbagai bahan 'praktik terbaik', dan kembangkan suatu pendekatan yang menerapkan pendekatan yang sesuai dengan cara yang selaras untuk kebutuhan bisnis yang diidentifikasi.

12. Metodologi Untuk Menentukan Perkembangan Strategi

Metodologi untuk merumuskan strategi SDM dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1998) sebagai berikut:

1. Menilai kelayakan - dari sudut pandang SDM, kelayakan tergantung pada apakah jumlah dan jenis orang kunci yang diperlukan untuk membuat proposal berhasil bias diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang masuk akal, dan apakah perilaku harapan yang diasumsikan oleh strategi itu realistis (misalnya tingkat retensi dan tingkat produktivitas).

2. Tentukan keinginan - periksa implikasi strategi dalam hal pengorbanan Kebijakan SDM (misalnya, strategi penghematan cepat harus dilakukan pertanyaan oleh perusahaan dengan kebijakan ketenagakerjaan penuh).

3. Menentukan tujuan - ini menunjukkan masalah utama yang harus dikerjakan dan mereka dapatkan terutama dari isi strategi bisnis. Misalnya, strategi untuk menjadi produsen berbiaya lebih rendah akan membutuhkan pengurangan biaya tenaga kerja. Ini pada gilirannya diterjemahkan menjadi dua jenis tujuan SDM: standar kinerja yang lebih tinggi (kontribusi) dan pengurangan jumlah karyawan (komposisi).

4. Tentukan cara untuk mencapai tujuan - aturan umum adalah bahwa semakin dekat eksternal dan kecocokan internal, semakin baik strateginya, konsisten dengan kebutuhan untuk beradaptasi secara fleksibel perubahan. Kecocokan eksternal mengacu pada tingkat konsistensi antara sasaran SDM pada satu tangan dan urgensi dari strategi bisnis yang mendasarinya dan relevan kondisi lingkungan di sisi lain. Kecocokan internal mengukur sejauh mana SDM berarti mengikuti dari sasaran SDM dan kondisi lingkungan terkait lainnya, serta tingkat koherensi atau sinergi di antara berbagai SDM cara.

13. Melakukan Tinjauan Strategi

Tinjauan strategis menilai secara sistematis persyaratan strategi dengan mempertimbangkan suatu analisis bisnis dan kebutuhan manusia saat ini dan

masa depan. Ulasan seperti itu memberikan

jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Di mana kita sekarang?

2. Di mana kita ingin berada dalam waktu satu, dua atau tiga tahun?

3. Bagaimana kita akan sampai di sana?

14. Menetapkan Strategi

Tinjauan strategis dapat memberikan dasar untuk menetapkan strategi. Tidak ada model standar untuk melakukan ini, tetapi judul berikut khas.

1. Dasar

   - kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;

   - analisis faktor bisnis dan lingkungan (SWOT / PESTLE);

   - faktor budaya - kemungkinan bantuan atau hambatan untuk implementasi.

2. Konten - detail dari strategi SDM yang diusulkan.

3. Dasar Pemikiran - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang bisnis kebutuhan dan faktor lingkungan / budaya.

4. Rencana implementasi

   - program aksi;

   - tanggung jawab untuk setiap tahap;

   - sumber daya yang dibutuhkan;

- pengaturan yang diusulkan untuk komunikasi, konsultasi, keterlibatan dan

5. Analisis biaya dan manfaat - penilaian terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, untuk organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan untuk masing-masing karyawan (sejauh mungkin manfaat ini harus dikuantifikasi dalam bentuk nilai tambah).

15. Menerapkan Strategi SDM

Mendapatkan strategi SDM ke dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan oleh sarana peninjauan sistematis dan ditetapkan dalam kerangka kerja yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan dan hasil yang dinyatakan dengan jelas. Istilah HR HRM strategis 'telah

mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari beberapa ide umum tentang kebijakan SDM, di lain waktu untuk menggambarkan rencana jangka pendek, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM bukan hanya program ad hoc, kebijakan, atau rencana mengenai masalah SDM yang SDM departemen kebetulan merasa penting. Inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

Faktor-faktor yang diidentifikasi oleh Gratton et al yang berkontribusi untuk menciptakan kesenjangan ini meliputi:

● kecenderungan karyawan di berbagai organisasi hanya menerima inisiatif merekaanggap relevan dengan bidang mereka sendiri;

● kecenderungan karyawan lama melayani untuk berpegang teguh pada status

- inisiatif yang kompleks atau ambigu mungkin tidak dipahami oleh karyawan atau tidak dipersepsikan secara berbeda oleh mereka, terutama dalam organisasi besar dan beragam;
- lebih sulit untuk mendapatkan penerimaan inisiatif non-rutin;
- karyawan akan memusuhi inisiatif jika mereka diyakini bertentangan dengan identitas organisasi, misalnya perampingan dalam budaya 'pekerjaan untuk seumur hidup';
- inisiatif dipandang sebagai ancaman;
- inkonsistensi antara strategi dan nilai-nilai perusahaan;
- sejauh mana manajemen senior dipercaya;
- keadilan yang dirasakan dari inisiatif;
- sejauh mana proses yang ada dapat membantu menanamkan inisiatif;
- budaya birokrasi yang mengarah pada inersia.

16. Menetapkan Strategi

Tinjauan strategis dapat memberikan dasar untuk menetapkan strategi. Tidak ada model standar untuk melakukan ini, tetapi judul berikut khas.

1. Dasar

- kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;

- analisis faktor bisnis dan lingkungan (SWOT / PESTLE);

- faktor budaya - kemungkinan bantuan atau hambatan untuk implementasi.

2. Konten - detail dari strategi SDM yang diusulkan.

3. Dasar Pemikiran - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang bisnis kebutuhan dan faktor lingkungan / budaya.

4. Rencana implementasi

   - program aksi;

   - tanggung jawab untuk setiap tahap;

   - sumber daya yang dibutuhkan;

   - pengaturan yang diusulkan untuk komunikasi, konsultasi, keterlibatan dan latihan;

   - pengaturan manajemen proyek.

5. Analisis biaya dan manfaat - penilaian terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, untuk organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan untuk masing-masing karyawan (sejauh mungkin manfaat ini harus dikuantifikasi dalam bentuk nilai tambah).

17. Menerapkan Strategi SDM

Mendapatkan strategi SDM ke dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan oleh sarana peninjauan sistematis dan ditetapkan dalam kerangka kerja yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan dan hasil yang dinyatakan dengan jelas. Istilah HR HRM strategis ’telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari beberapa ide umum tentang kebijakan SDM, di lain waktu untuk menggambarkan rencana jangka pendek, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan

bahwa strategi SDM bukan hanya program ad hoc, kebijakan, atau rencana mengenai masalah SDM yang SDM departemen kebetulan merasa penting. Inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

Sifat pekerjaan berubah ketika organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Rekayasa proses bisnis, perampingan dan penundaan semua memiliki efek signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada perasaan aman dan pada peluang karir yang tersedia di organisasi.

Tiga yang paling banyak faktor penting - organisasi 'lean', peran pekerja proses yang berubah dan perusahaan yang fleksibel - dibahas di bawah ini. Organisasi lean Istilah 'produksi ramping' dipopulerkan oleh Womack dan Jones (1970) di The Mesin Yang Mengubah Dunia. Tetapi dorongan untuk metode kerja yang lebih ramping adalah awalnya terbatas pada industri mobil. Dalam kasus klasik Toyota, salah satu pionir produksi ramping, atau lebih longgar, 'manufaktur kelas dunia', tujuh bentuk limbah diidentifikasi, yang harus dihilangkan. Ini adalah kelebihan produksi, menunggu, mengangkut, memproses berlebihan, inventaris, bergerak, dan membuat cacat bagian atau produk. Produksi ramping bertujuan untuk menambah nilai dengan meminimalkan limbah di dari segi materi, waktu, ruang dan orang.

Sistem produksi yang terkait dengan leanness meliputi just-in-time, manajemen rantai pasokan, perencanaan sumber daya material dan nol cacat / benar pertama kali.

Program rekayasa ulang proses bisnis sering menemani drive untuk metode kerja yang lebih ramping dan manajemen kualitas total pendekatan digunakan untuk mendukung dorongan untuk tingkat kepuasan pelanggan yang lebih besar

kebutuhan hidup dan juga bekerja karena kepuasan lain yang dibawanya, seperti melakukan sesuatu yang bermanfaat, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup untuk menggunakan kekuatan, dan persahabatan.

Di dalam organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan apa yang mereka rasakan tentangnya diatur oleh hubungan kerja.

B. Kebijakan HRM

1. Apa Itu Kebujakan Sumber Daya Manusia

Kebijakan SDM adalah pedoman berkelanjutan tentang pendekatan yang ingin dilakukan organisasi mengadopsi dalam mengelola orang-orangnya. Mereka mendefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus diperlakukan, dan dari sini diturunkan prinsip-prinsipnya di mana manajer diharapkan untuk bertindak ketika berhadapan dengan masalah SDM. Kebijakan SDM Oleh karena itu berfungsi sebagai titik referensi ketika praktik ketenagakerjaan.

Kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur, seperti dibahas dalam Suatu kebijakan memberikan panduan umum tentang pendekatan yang diadopsi oleh organisasi, dan oleh karena itu karyawannya, mengenai berbagai aspek pekerjaan.

2. Mengapa Memiliki Kebijakan SDM

Kebijakan SDM atau ketenagakerjaan membantu memastikan bahwa ketika berhadapan dengan masalah mengenai orang-orang, pendekatan yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka berfungsi sebagai dasar untuk memberlakukan nilai - konversi yang dianut nilai menjadi nilai yang digunakan. Mereka menyediakan kerangka kerja yang konsisten keputusan dibuat, dan mempromosikan kesetaraan dalam cara orang diperlakukan.

Karena mereka memberikan panduan tentang apa yang harus dilakukan manajer dalam keadaan tertentu, mereka memfasilitasi pemberdayaan, devolusi, dan delegasi. Padahal seharusnya sesuai dengan budaya perusahaan, mereka juga dapat membantu membentuknya.

Apakah kebijakan perlu dibakukan?

Semua organisasi memiliki kebijakan SDM. Namun, beberapa ada secara implisit sebagai filsafat manajemen dan sikap terhadap karyawan yang diungkapkan dengan cara di mana m asalah SDM ditangani; misalnya, pengenalan teknologi baru. Keuntungan dari kebijakan eksplisit dalam hal konsistensi dan pemahaman mungkin tampakjelas, tetapi ada kerugiannya: kebijakan tertulis bisa tidak fleksibel, konstruktif, bertiga atau bertiga. Pada tingkat tertentu, kebijakan sering kali diekspresikan secara abstrak istilah, dan manajer tidak peduli dengan abstraksi. Tapi mereka lebih suka tahu di mana mereka berdiri - orang menyukai struktur - dan kebijakan SDM formal dapat menyediakan pedoman yang mereka butuhkan.

Kebijakan SDM yang diformalkan dapat digunakan dalam induksi, pemimpin tim, dan manajemen pelatihan untuk membantu peserta memahami filosofi dan nilai-nilai organisasi, dan bagaimana mereka diharapkan berperilaku dalam konteks itu.

3. Area Kebijakan SDM

Kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi.

Poin-poin utama yang dapat dimasukkan dalam pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan spesifik bidang kebijakan dijelaskan di bawah ini.

Kebijakan keseluruhan ,Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosialnya untuk itu karyawan dan menunjukkan sikapnya terhadap mereka. Ini adalah ekspresi dari nilainya atau keyakinan tentang bagaimana orang harus diperlakukan. Peters dan Waterman (1982) menulis bahwa jika mereka diminta satu nasihat serbaguna untuk manajemen, satu kebenaran itu

Nilai-nilai yang dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau secara implisit merujuk pada konsep-konsep berikut:

- Kesetaraan: memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengadopsi 'bahkan diserahkan' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari keputusan tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan peluang yang setara untuk pekerjaan dan promosi, dan mengoperasikan sistem pembayaran yang adil.

- Pertimbangan: mempertimbangkan keadaan individu saat membuat keputusan yang memengaruhi prospek, keamanan, atau harga diri karyawan.
- Pembelajaran organisasi: keyakinan akan perlunya mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi dengan menyediakan proses dan diperlukan dukungan.
- Kinerja melalui orang: kepentingan yang melekat pada pengembangan kinerja budaya dan peningkatan berkelanjutan; pentingnya manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; ketentuan dari umpan balik yang adil kepada orang-orang tentang seberapa baik kinerjanya.
- Keseimbangan kehidupan kerja: berusaha menyediakan praktik ketenagakerjaan yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kewajiban pribadi mereka.
- Kualitas kehidupan kerja: secara sadar dan berkesinambungan bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Ini melibatkan peningkatan rasa kepuasan yang didapat orang dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi kemonotonan, meningkatkan variasi, otonomi dan tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah tekanan yang terlalu banyak.
- Kondisi kerja: memberikan kondisi yang sehat, aman, dan menyenangkan kondisi kerja.

kualitas kehidupan kerja dan kondisi kerja? Untuk berdebat, seperti yang dilakukan beberapa orang, bahwa strategi SDM harus sepenuhnya dipimpin bisnis tampaknya menyiratkan bahwa pertimbangan manusia tidak penting. Organisasi memiliki kewajiban kepada semua pemangku kepentingan mereka, bukan hanya mereka pemilik.

Mungkin sulit untuk mengekspresikan kebijakan-kebijakan ini dalam bentuk apa pun kecuali istilah umum, tetapi majikan semakin menyadari bahwa mereka tunduk pada eksternal sebagai Kebijakan tersebut dapat ditetapkan sebagai berikut:

1. Kami adalah perusahaan dengan kesempatan yang sama. Ini berarti bahwa kami tidak mengizinkan langsung atau diskriminasi tidak langsung terhadap

karyawan dengan alasan ras, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, kecacatan, agama, status perkawinan atau usia.

2. Diskriminasi langsung terjadi ketika seseorang diperlakukan dengan kurang menyenangkan yang lain diperlakukan, atau akan diperlakukan dalam keadaan yang serupa.

3. Diskriminasi tidak langsung terjadi ketika, baik disengaja atau tidak, suatu kondisi diterapkan yang berdampak buruk pada sebagian besar orang di suatu negara. ras, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, agama atau status perkawinan, mereka yang cacat, atau karyawan yang lebih tua.

4. Perusahaan akan memastikan bahwa prinsip-prinsip peluang yang sama diterapkan dalam semua SDM-nya kebijakan, dan khususnya prosedur yang berkaitan dengan perekrutan, pelatihan, pengembangan dan promosi karyawannya.

5. Apabila perlu dan diijinkan menurut undang-undang dan yang relevan kode praktik, karyawan dari kelompok yang kurang terwakili akan diberikan positif pelatihan dan dorongan untuk mencapai kesempatan yang sama.

a. Mengelola keragaman

Kebijakan dalam mengelola keanekaragaman mengakui bahwa ada perbedaan di antara keduanya karyawan dan perbedaan-perbedaan ini, jika dikelola dengan baik, akan memungkinkan pekerjaan menjadi

dilakukan dengan lebih efisien dan efektif. Ini tidak fokus secara eksklusif pada masalah-masalah diskriminasi, tetapi sebaliknya berkonsentrasi pada mengenali perbedaan antara orang-orang.

b. Kebijakan pengelolaan keanekaragaman dapat:

- mengakui perbedaan budaya dan individu di tempat kerja;
- nyatakan bahwa organisasi menghargai berbagai kualitas yang dibawa orang ke pekerjaan mereka;
- menekankan kebutuhan untuk menghilangkan bias dalam bidang-bidang seperti pemilihan, promosi,

penilaian kinerja, pembayaran dan peluang pembelajaran;

- fokuskan perhatian pada perbedaan individu daripada perbedaan kelompok.

c. Umur dan pekerjaan

Kebijakan mengenai usia dan pekerjaan harus mempertimbangkan fakta-fakta berikut sebagai terdaftar oleh CIPD:

- Usia adalah prediktor yang buruk untuk kinerja pekerjaan.
- Adalah menyesatkan untuk menyamakan kemampuan fisik dan mental dengan usia.
- Semakin banyak populasi yang hidup aktif, hidup sehat seiring bertambahnya usia.

d. Keseimbangan kehidupan kerja

Kebijakan keseimbangan kehidupan-kerja menentukan bagaimana organisasi bermaksud mengizinkan karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pola kerja mereka sehingga mereka dapat menyeimbangkan apa yang mereka lakukan bekerja dengan tanggung jawab dan minat yang mereka miliki di luar pekerjaan. Kebijakan itu akan menunjukkan bagaimana praktik kerja yang fleksibel dapat dikembangkan dan diimplementasikan. Itu akan menekankan bahwa jumlah jam kerja tidak boleh diperlakukan sebagai kriteria untuk menilai kinerja. Ini akan menetapkan pedoman tentang pengaturan khusus yang dapat dilakukan dibuat, seperti jam fleksibel, minggu kerja terkompresi, kerja jangka waktu kontrak, bekerja di rumah, cuti khusus untuk orang tua dan wali, istirahat karir dan berbagai macam perawatan anak.

e. Pengembangan karyawan

Kebijakan pengembangan karyawan dapat mengungkapkan komitmen organisasi untuk pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan secara berkelanjutan untuk memaksimalkan kontribusi mereka dan memberi mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka, menyadari potensi mereka, memajukan karir mereka dan meningkatkan kemampuan kerja keduanya di dalam dan di luar organisasi.

f. Keterlibatan dan partisipasi
g. Hubungan karyawan
h. Teknologi baru
i. Kesehatan dan keselamatan
j. Disiplin
k. memuaskan
l. Redundansi
m. Pelecehan seksual
n. Penyalahgunaan zat

q. Komisi akan dilaksanakan.

r. E-mail

4. Kebijakan HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk merumuskan dan menerapkan kebijakan SDM:

1. Dapatkan pemahaman tentang budaya perusahaan dan nilai-nilai intinya.

2. Analisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. Kebijakan SDM akan ada di semua organisasi, bahkan jika mereka implisit daripada yang diungkapkan secara formal.

3. Analisis pengaruh eksternal. Kebijakan SDM tunduk pada pengaruh Inggris undang-undang ketenagakerjaan, Peraturan Ketenagakerjaan Masyarakat Eropa, dan kode praktik resmi yang dikeluarkan oleh badan-badan di Inggris seperti ACAS (Penasihat, Layanan Konsiliasi dan Arbitrase), EOC (Peluang Setara Komisi), CRR (Komisi Hubungan Rasial) dan Kesehatan dan Eksekutif Keselamatan. Kode praktik yang dikeluarkan oleh lembaga profesional terkait, seperti CIPD, juga harus dikonsultasikan.

4. Kaji setiap area di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.

5. Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai dari atas, pada pandangan mereka tentang SDM kebijakan dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.

6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana di mana mereka secara inheren adil dan adil dan dilaksanakan secara adil dan secara konsisten. Pertimbangkan untuk melakukan ini melalui survei sikap.

7. Mencari pandangan perwakilan serikat pekerja.

8. Analisis informasi yang diperoleh dalam tujuh langkah pertama dan siapkan konsep kebijakan.

9. Konsultasikan, diskusikan dan setujui kebijakan dengan perwakilan manajemen dan serikat pekerja.

10. Komunikasikan kebijakan, dengan catatan pedoman tentang penerapannya sebagai diperlukan (meskipun harus sejelas mungkin). Suplemen komunikasi ini dengan pelatihan.

5. Menerapkan Kebijakan SDM

Tujuannya adalah untuk mengimplementasikan kebijakan secara adil dan konsisten. Manajer lini memiliki aperan kunci dalam melakukan ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell et al (2003), ‘ada kebutuhan akan SDM kebijakan yang akan dirancang untuk dan difokuskan pada manajer lini depan ’. Merekalah yang akan menjadi sebagian besar bertanggung jawab untuk implementasi kebijakan. Anggota SDM dapat memberikan panduan, tetapi manajer linilah yang ada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang.

Peran SDM adalah untuk berkomunikasi dan menafsirkan kebijakan, meyakinkan manajer lini bahwa mereka diperlukan, dan memberikan pelatihan dan dukungan yang akan melengkapi manajer mengimplementasikannya. Seperti yang ditekankan Purcell dkk, manajer linilah yang menghidupkan kebijakan SDM.

6. HRM berbasis kompetensi

HRM berbasis kompetensi adalah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan penghargaan karyawan. Itu

Bahasa telah mendominasi banyak pemikiran dan praktik SDM dalam beberapa tahun terakhir. Konsep kompetensi telah mencapai tingkat yang menonjol. SDM berbasis kompetensi terutama didasarkan pada konsep kompetensi perilaku dan teknis seperti yang didefinisikan pada bagian pertama bab ini.

a. Jenis Kompetensi

Tiga jenis kompetensi adalah kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan NVQ dan SNVQ.

1. Kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspektasi perilaku, yaitu jenis perilaku diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul seperti kerja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai 'soft skill'.

2. Kompetensi teknis

Kompetensi teknis menentukan apa yang harus diketahui dan dapat dilakukan orang (pengetahuan dan keterampilan) untuk menjalankan peran mereka secara efektif. Mereka terkait dengan generic peran (grup pekerjaan serupa), atau peran individu (sebagai ‘kompetensi peran spesifik’).

Istilah 'kompetensi teknis' telah diadopsi cukup baru-baru ini untuk menghindari kebingungan yang muncul antara istilah 'kompetensi' dan 'kompetensi'. Kompetensi, seperti yang disebutkan di atas, adalah tentang perilaku, sedangkan kompetensi seperti yang didefinisikan oleh Woodruffe (1990) adalah: concept Konsep yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengacu pada bidang pekerjaan di mana orang tersebut kompeten. Orang-orang yang kompeten di tempat kerja adalah mereka yang memenuhi harapan kinerja mereka. 'Kompetensi kadang-kadang dikenal sebagai' keterampilan keras '. Ketentuannya kompetensi teknis dan kompetensi terkait erat meskipun yang terakhir memiliki makna khusus dan lebih terbatas ketika diterapkan pada NVQs / SNVQs, seperti yang dibahas di bawah.

3. Kompetensi NVQ / SNVQ

Konsep kompetensi dikandung di Inggris sebagai bagian mendasar dari proses pengembangan standar untuk NVQs / SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas dan kegiatan yang ditetapkan dengan cara yang dapat dilakukan diamati dan dinilai dengan maksud sertifikasi. Unsur kompetensi dalam

Bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang-orang di area

kerja yang diberikan harus dapat melakukan. Mereka dinilai kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dibuat untuk menilai tingkat kompetensi.

b. Kerangka Kompetensi

Kerangka kerja kompetensi berisi definisi semua kompetensi perilaku digunakan di seluruh atau bagian dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi di bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan penghargaan. Itu 2003/4 Survei Kompetensi dan Kecerdasan Emosional menetapkan bahwa 49 kerangka kerja yang ditinjau memiliki total 553 judul kompetensi. Agaknya, banyak dari ini tumpang tindih. Jumlah kompetensi yang paling umum adalah delapan.

c. Judul kompetensi

Judul kompetensi termasuk dalam kerangka kerja 20 persen atau lebih dari organisasi yang menanggapi survei ditunjukkan pada Tabel 11.1. Tujuh pertama ini digunakan di lebih dari 50 persen responden.

d. Alasan Untuk Menggunakan Kompetensi
Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh

Miller et al (2001) adalah yang pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan proses personalia lainnya akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi memberikan sarana untuk mengartikulasikan nilai-nilai perusahaan bahwa persyaratan mereka dapat diwujudkan dalam praktik SDM dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan Pengaruh dan Kemampuan untuk meyakinkan orang lain untuk menyetujui atau mengambil 33 tindakan persuasi.

e. Cakupan Kompetensi

Penelitian Miller et al menemukan bahwa pengusaha mengadopsi pendekatan berbeda terhadap bagian dari tenaga kerja yang dicakup oleh kompetensi:

- 22 persen mencakup seluruh tenaga kerja dengan satu set atau kerangka kerja inti kompetensi (dimodifikasi dalam 10 persen lebih lanjut dari pemberi kerja oleh perusahaan kompetensi perilaku tambahan untuk manajer dan staf lainnya);
- 48 persen kompetensi terbatas pada kelompok kerja, fungsi atau departemen tertentu;
- 20 persen memiliki kerangka kompetensi inti yang mencakup semua staf terkait kompetensi perilaku, bersama set teknis / fungsional atau departemen.

Penelitian selanjutnya (Rankin, 2002) menemukan bahwa:

- 25 persen pengusaha yang menggunakan kompetensi perilaku memiliki kerangka kerja inti;
- 19 persen menambah kerangka inti dengan kompetensi tambahan untuk kelompok tunggal seperti manajer.

f. Penggunaan Kompetensi

Survei Kompetensi dan Kecerdasan Emosional 2003/4 menemukan bahwa 95 persen dari responden menggunakan kompetensi perilaku dan 66 persen menggunakan kompetensi teknis. Perlu dicatat bahwa karena yang terakhir berurusan dengan kegiatan dan tugas khusus mereka mau tidak mau menghasilkan set kompetensi yang berbeda untuk kelompok peran, fungsi atau kegiatan terkait. Empat penggunaan kompetensi teratas adalah:

1. Manajemen kinerja - 89 persen.
2. Pelatihan dan pengembangan - 85 persen.
3. Seleksi - 85 persen.
4. Rekrutmen - 81 persen.

g. Mengembangkan Krangka Kompetensi

Bahasa yang digunakan dalam kerangka kerja kompetensi harus jelas dan jargonfree. Tanpa bahasa dan contoh yang jelas akan sulit untuk menilai tingkat kompetensi yang dicapai. Ketika mendefinisikan kompetensi, terutama ketika mereka digunakan untuk manajemen kinerja atau pembayaran terkait kompetensi, penting untuk memastikan bahwa mereka dapat dinilai. Mereka tidak boleh kabur atau tumpang tindih dengan kompetensi lain dan mereka

harus menentukan dengan jelas jenis perilaku yang diharapkan dan tingkat keterampilan teknis atau fungsional (kompetensi) yang diperlukan untuk memenuhi standar yang dapat diterima. Seperti yang disarankan oleh Rankin (2002), akan sangat membantu untuk mengarahkan pengguna secara langsung ('Anda akan ... ') dan memberikan contoh-contoh yang jelas dan singkat tentang bagaimana kompetensi itu perlu dilakukan.

Langkah-langkah yang diperlukan dijelaskan di bawah ini.

Langkah 1. Peluncuran program

Tentukan tujuan kerangka kerja dan proses SDM untuk di mana ia akan berada bekas. Buat kasus bisnis untuk pengembangannya, tentukan manfaatnya bagi organisasi di bidang-bidang seperti peningkatan kinerja, hasil seleksi yang lebih baik, lebih banyak manajemen kinerja yang terfokus, pengembangan karyawan dan proses penghargaan.

Menyiapkan rencana proyek yang mencakup penilaian sumber daya yang diperlukan dan biaya.

Langkah 2. Keterlibatan dan komunikasi

Libatkan manajer lini dan karyawan dalam desain kerangka kerja (tahap 3 dan 4) dengan membentuk satuan tugas. Komunikasikan tujuan latihan kepada staf.

Langkah 3. Desain kerangka kerja - daftar kompetensi

Pertama, dapatkan gugus tugas untuk menyusun daftar kompetensi inti dan nilai-nilai bisnis - apa yang harus dilakukan dengan baik dan nilai-nilai yang diyakini akan memengaruhi tingkah laku. Ini memberikan dasar untuk analisis kompetensi yang diperlukan oleh orang-orang di organisasi. Tujuannya untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan perilaku itu berkontribusi pada pencapaian keberhasilan organisasi, dan harus ada a hubungan yang kuat antara kompetensi orang-orang ini dan kompetensi inti organisasi (pedoman lebih lanjut tentang mendefinisikan kompetensi disediakan dalam Bab 13).

Langkah 4. Desain kerangka kerja - definisi kompetensi

Perawatan harus dilakukan untuk memastikan bahwa definisi jelas dan tidak ambigu dan bahwa mereka akan memenuhi tujuan yang dimaksudkan.

Jika, misalnya, salah satu tujuannya adalah untuk memberikan kriteria untuk melakukan tinjauan kinerja, maka perlu dipastikan bahwa cara kompetensi didefinisikan, bersama dengan contoh-contoh pendukung, akan

memungkinkan penilaian yang adil dapat dilakukan. Empat pertanyaan berikut telah diajukan diproduksi oleh Mirabile (1998) untuk menguji sejauh mana kompetensi valid dan bias digunakan:

1. Bisakah Anda menggambarkan kompetensi dalam hal yang dipahami dan disepakati orang lain dengan?
2. Dapatkah Anda mengamati hal itu diperlihatkan atau gagal ditunjukkan?
3. Bisakah Anda mengukurnya?
4. Dapatkah Anda mempengaruhinya dengan cara tertentu, misalnya dengan pelatihan, pembinaan, atau metode lain pembangunan? Penting juga pada tahap ini untuk memastikan bahwa definisi tidak bias.

Langkah 5. Tentukan penggunaan kerangka kompetensi

Tetapkan dengan tepat bagaimana seharusnya kerangka kompetensi itu harus digunakan, meliputi aplikasi seperti manajemen kinerja, rekrutmen, pembelajaran dan pengembangan, dan penghargaan.

Langkah 6. Uji kerangka kerja

Uji kerangka kerja dengan mengukur reaksi dari pilihan manajer lini yang seimbang dan karyawan lain untuk memastikan bahwa mereka memahaminya dan percaya bahwa itu relevan untuk peran mereka. Juga uji coba kerangka kerja dalam situasi langsung untuk masing-masing yang diusulkan aplikasi.

Langkah 7. Finalisasi kerangka kerja

Ubah kerangka kerja seperlunya dengan mengikuti tes dan siapkan catatan untuk panduan tentang bagaimana seharusnya digunakan.

Langkah 8. Berkomunikasi

Biarkan semua orang tahu hasil dari proyek - apa kerangka kerjanya, bagaimana nantinya digunakan dan bagaimana orang akan mendapat manfaat. Pengarahan kelompok dan cara lain yang sesuai seharusnya digunakan.

Langkah 9. Latih

Berikan pelatihan manajer lini dan staf SDM tentang cara menggunakan kerangka kerja.

Langkah 10. Monitor dan evaluasi

Pantau dan evaluasi penggunaan kerangka kerja dan ubah sesuai kebutuhan.

h. Menetapkan Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis paling sering dihasilkan untuk peran generik dalam keluarga pekerjaan atau fungsi, meskipun mereka dapat didefinisikan untuk peran individu sebagai ‘spesifik peran kompetensi ’. Mereka biasanya bukan bagian dari kerangka kompetensi berbasis perilaku, meskipun tentu saja keduanya terkait erat ketika mempertimbangkan dan menilai tuntutan peran dan persyaratan. Pedoman untuk mendefinisikan kompetensi teknis adalah

i. Kunci Sukses Dalam Menggunakan Kompetensi Kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi adalah:

- kerangka kerja tidak boleh terlalu rumit;
- tidak boleh ada terlalu banyak judul dalam suatu kerangka kerja - tujuh atau delapan judul akan sering cukup;
- bahasa yang digunakan harus jelas dan bebas jargon;
- kompetensi harus dipilih dan ditentukan dengan cara yang memastikannya dinilai oleh manajer - penggunaan 'indikator perilaku' sangat membantu;
- kerangka kerja harus diperbarui secara berkala.

j. Kecerdasan Emosional

Goleman (1995) mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai: ‘Kapasitas untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, untuk memotivasi diri kita sendiri, untuk mengelola emosi baik dalam diri kita maupun orang lain. 'Empat komponen kecerdasan emosional adalah:

1. Manajemen diri - kemampuan untuk mengendalikan atau mengarahkan impuls mengganggu dan suasana hati dan mengatur perilaku Anda sendiri ditambah dengan kecenderungan untuk mengejar tujuan dengan energi dan

ketekunan.

- kenyamanan dengan ambiguitas, keterbukaan untuk berubah dan keinginan kuat untuk mencapai.

2. Kesadaran diri - kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati, emosi dan drive serta efeknya pada orang lain. Ini terkait dengan tiga kompetensi: kepercayaan diri, penilaian diri yang realistis dan kesadaran diri emosional.

3. Kesadaran sosial - kemampuan untuk memahami susunan emosional orang lain dan keterampilan dalam memperlakukan orang sesuai dengan reaksi emosional mereka. Ini tertaut ke enam kompetensi: empati, keahlian dalam membangun dan mempertahankan bakat, kesadaran organisasi, sensitivitas lintas budaya, menghargai keanekaragaman dan layanan untuk klien dan pelanggan.

4. Keterampilan sosial - kecakapan dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari orang lain dan mencapai tujuan pribadi, dan kemampuan untuk menemukan kesamaan dan membangun hubungan. Lima kompetensi yang terkait dengan ini komponennya adalah: kepemimpinan, efektivitas dalam memimpin perubahan, manajemen konflik, pengaruh / komunikasi, dan keahlian dalam membangun dan memimpin tim.

k. Manajemen Pengetahuan Yang Di Tetapkan

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). Mereka menyarankan agar fokus pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi. Manajemen pengetahuan berkaitan dengan saham dan arus pengetahuan. Saham termasuk keahlian dan pengetahuan yang dikodekan dalam computer sistem. Aliran mewakili cara-cara di mana pengetahuan dipindahkan dari orang ke orang orang atau dari orang ke basis data pengetahuan. Manajemen pengetahuan juga telah didefinisikan oleh Tan (2000) sebagai: ‘Proses pengelolaan secara sistematis dan aktif dan meningkatkan penyimpanan pengetahuan dalam suatu organisasi

Manajemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber daya pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarluaskannya sehingga pembelajaran dapat terjadi.

Strategi manajemen pengetahuan mempromosikan pertukaran pengetahuan dengan menghubungkan

orang dengan orang, dan dengan menghubungkan mereka ke informasi sehingga mereka belajar dari pengalaman yang terdokumentasi.

Pengetahuan dapat disimpan dalam bank data dan ditemukan dalam presentasi, laporan,

perpustakaan, dokumen kebijakan dan manual. Itu dapat dipindahkan di sekitar organisasi

melalui sistem informasi dan dengan metode tradisional seperti pertemuan,

lokakarya, kursus, 'kelas master', publikasi tertulis, video, dan kaset. Itu

intranet menyediakan media tambahan dan sangat efektif untuk berkomunikasi

pengetahuan.

l. Konsep Pengetahuan

Mengetahui bagaimana kemampuan seseorang untuk melakukan tugas, dan mengetahui hal itu adalah memegang potongan pengetahuan dalam pikiran seseorang.

Blackler (1995) mencatat bahwa ‘Pengetahuan itu beragam dan kompleks, keduanya terletak dan abstrak, tersirat dan eksplisit, didistribusikan dan individual, fisik dan mental, berkembang dan statis, verbal dan dikodekan. Dia mengkategorikan bentuk pengetahuan sebagai:

- tertanam dalam teknologi, aturan, dan prosedur organisasi;
- dikulturkan sebagai pemahaman kolektif, cerita, nilai-nilai dan kepercayaan;
- diwujudkan dalam kompetensi dan keterampilan berbasis aktivitas praktis dari anggota kunci tentang organisasi (yaitu pengetahuan praktis atau 'know-how');
- dianut sebagai pemahaman konseptual dan keterampilan kognitif anggota kunci (mispengetahuan konseptual atau 'know-how').

Nonaka (1991) mengemukakan bahwa pengetahuan dipegang baik oleh individu atau secara kolektif. Dalam istilah Blackler, pengetahuan yang diwujudkan atau dianut adalah individual dan tertanam, dan pengetahuan budaya bersifat kolektif.

Dapat dikatakan (Scarborough dan Carter, 2000) bahwa pengetahuan muncul dari pengalaman kerja kolektif dan dibagi antara anggota kelompok tertentu atau masyarakat.

Berguna untuk membedakan antara data, informasi, dan pengetahuan:

- data terdiri dari fakta-fakta dasar - blok bangunan untuk informasi dan pengetahuan;
- informasi adalah data yang telah diproses dengan cara yang bermakna bagi individu, tersedia untuk siapa saja yang berhak mendapatkan akses ke sana; as Drucker (1988) menulis, "informasi adalah data yang diberkahi dengan makna dan tujuan";
- pengetahuan adalah informasi yang digunakan secara produktif; itu bersifat pribadi dan seringkali tidak berwujud dan itu bisa sulit dipahami - tugas untuk mengikatnya, menyandikannya dan mendistribusikannya rumit.

m. Tujuan dan Pentingnya Pengetahuan Pengelolaan

Sebagaimana dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap keahlian kolektif perusahaan dan mendistribusikannya ke ‘di mana pun ia dapat mencapai hadiah terbesar ’. Ini sesuai dengan pandangan berbasis sumber daya perusahaan yang, seperti yang dikemukakan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kompetitif terletak dalam perusahaan (yaitu pada orang-orangnya dan pengetahuan mereka), bukan dalam bagaimana posisinya sendiri pasar. Trussler (1998) berkomentar bahwa ‘kemampuan untuk mengumpulkan, memanfaatkan, dan menggunakan

pengetahuan secara efektif akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif dalam banyak bisnis selama beberapa tahun ke depan ’. Perusahaan yang sukses adalah pencipta pengetahuaan perusahaan.

n. Pendekatan Untuk Manajemen Pengetahuan

1. Pendekatan kodifikasi dan personalisasi

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh

Hansen et al (1999):

1. Strategi kodifikasi - pengetahuan dikodifikasi dengan cermat dan disimpan dalam database di mana itu dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa pun di organisasi. Pengetahuan eksplisit dan dikodifikasikan menggunakan pendekatan 'orang-ke-dokumen'. Karena itu strategi ini didorong oleh dokumen. Pengetahuan diambil dari orang yang mengembangkannya, dibuat independen dari orang itu dan digunakan

2. Strategi personalisasi - pengetahuan terkait erat dengan orang yang memilikinya mengembangkannya dan dibagikan terutama melalui kontak langsung orang-ke-orang. Ini adalah pendekatan 'orang-ke-orang' yang melibatkan berbagi pengetahuan diam-diam. Itu pertukaran dicapai dengan menciptakan jaringan dan mendorong komunikasi tatap muka antara individu dan tim dengan cara

2. Pendekatan berbasis sumber daya

Scarborough dan Carter (2000) menggambarkan manajemen pengetahuan sebagai by upaya oleh manajemen untuk secara aktif menciptakan, berkomunikasi dan memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber daya untuk organisasi'. Mereka berpendapat bahwa upaya ini bersifat teknis, sosial dan ekonomi komponen:

- Secara teknis manajemen pengetahuan melibatkan pemusatan pengetahuan itu saat ini tersebar di seluruh organisasi dan menyusun bentuk-bentuk pengetahuan diam-diam.
- Dalam istilah sosial dan politik, manajemen pengetahuan melibatkan kolektivisasi pengetahuan sehingga tidak lagi menjadi milik eksklusif individu atau kelompok.
- Dalam istilah ekonomi, manajemen pengetahuan adalah tanggapan oleh organisasi terhadap perlu mengintensifkan penciptaan dan eksploitasi pengetahuan mereka.

a. Sistem Manajemen Pengetahuan

Sebuah survei terhadap 431 perusahaan AS dan Eropa oleh Ruggles (1998) menemukan hal berikut sistem digunakan:

- Membuat intranet (47 persen).
- Membuat ‘gudang data’, database fisik besar yang menyimpan informasi dari a berbagai macam sumber (33 persen).
- Menggunakan sistem pendukung keputusan yang menggabungkan analisis data dan canggih model untuk mendukung pengambilan keputusan non-rutin (33 persen).
- Menggunakan ‘groupware’, teknologi komunikasi informasi seperti e-mail atau Basis diskusi Lotus Notes, untuk mendorong kolaborasi antar orang untuk berbagi pengetahuan (33 persen).
- Menciptakan jaringan dan komunitas yang menarik atau praktik pekerja berpengetahuan untuk berbagi pengetahuan (24 persen).
- Memetakan sumber keahlian internal dengan, misalnya, menghasilkan producing pakar berwarna kuning halaman dan direktori komunitas (18 persen).

b. Masalah Pengetahuan

Berbagai pendekatan yang disebutkan di atas tidak memberikan jawaban yang mudah. Masalah yang perlu ditangani dalam mengembangkan proses manajemen pengetahuan adalah didiskusikan di bawah.

1. Laju perubahan

Salah satu masalah utama dalam manajemen pengetahuan adalah bagaimana mengikuti kecepatan mengubah dan mengidentifikasi pengetahuan apa yang perlu ditangkap dan dibagikan.

Menghubungkan strategi manajemen pengetahuan dengan strategi bisnis Seperti yang ditunjukkan oleh Hansen et al (1999), itu bukan pengetahuan semata tetapi cara penerapannya tujuan strategis yang merupakan unsur penting dalam daya saing. Mereka menunjukkan bahwa 'strategi kompetitif harus mendorong strategi manajemen pengetahuan', dan itu manajemen harus menjawab pertanyaan: ‘Bagaimana pengetahuan yang berada di perusahaan menambah nilai bagi pelanggan? ’Mecklenberg et al (1999) berpendapat bahwa organisasi harus ‘mulai dengan nilai bisnis dari apa

yang mereka kumpulkan. Jika tidak menghasilkan nilai, jatuhkan.'

2. Teknologi dan manusia

Teknologi mungkin penting bagi perusahaan yang mengadopsi strategi kodifikasi tetapi untuk

mereka yang mengikuti strategi personalisasi, TI paling baik digunakan dalam peran suportif. Sebagai Hansen et al (1999) berkomentar:

Dalam model kodifikasi, manajer perlu mengimplementasikan sistem yang mirip perpustakaan tradisional - itu harus berisi cache dokumen yang besar dan termasuk pencarian mesin yang memungkinkan orang menemukan dan menggunakan dokumen yang mereka butuhkan. Dalam model personalisasi, lebih penting untuk memiliki sistem yang memungkinkan orang menemukan orang lain.

3. Pekerja berpengetahuan

Pekerja pengetahuan sebagaimana didefinisikan oleh Drucker (1993) adalah individu yang memiliki tinggi tingkat pendidikan dan keterampilan spesialis dikombinasikan dengan kemampuan untuk menerapkan keterampilan ini untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah.

c. Kontribusi SDM untuk Pengetahuan

SDM dapat memberikan kontribusi penting bagi manajemen pengetahuan hanya karena pengetahuan dibagi antara orang-orang; ini bukan hanya masalah menangkap secara eksplisit pengetahuan melalui penggunaan teknologi informasi. Peran SDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkannya. Tampilan berbasis sumber daya perusahaan menekankan, dalam kata-kata Cappelli dan Crocker-Hefter (1996), itu Practices praktik sumber daya manusia yang khas membantu menciptakan kompetensi unik yang membedakan produk dan layanan dan, pada gilirannya, mendorong daya saing '.

Sepuluh cara di mana SDM dapat berkontribusi

Cara utama di mana SDM dapat berkontribusi untuk manajemen pengetahuan dirangkum di bawah ini dan dijelaskan secara lebih rinci di bagian selanjutnya dari bagian ini.

1. Membantu mengembangkan budaya terbuka di mana nilai-nilai dan norma-norma menekankan pentingnya berbagi pengetahuan.

2. Mempromosikan iklim komitmen dan kepercayaan.

3. Memberikan saran tentang desain dan pengembangan organisasi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan melalui jaringan dan komunitas praktik (kelompok orang) yang memiliki keprihatinan yang sama tentang aspek pekerjaan mereka), dan kerja tim.

4. Nasihat tentang kebijakan sumber daya dan berikan layanan sumber daya yang memastikan hal itu karyawan yang dihargai yang dapat berkontribusi pada penciptaan dan berbagi pengetahuan tertarik dan dipertahankan.

5. Anjurkan metode memotivasi orang untuk berbagi pengetahuan dan penghargaan mereka yang melakukannya.

6. Membantu dalam pengembangan proses manajemen kinerja yang menjadi focus pengembangan dan berbagi pengetahuan.

7. Mengembangkan proses pembelajaran organisasi dan individu yang akan menghasilkan dan membantu dalam menyebarkan pengetahuan.

8. Mengatur dan mengatur lokakarya, konferensi, seminar dan symposium yang memungkinkan pengetahuan untuk dibagikan berdasarkan orang ke orang.

9. Dalam hubungannya dengan IT, kembangkan sistem untuk menangkap dan, sejauh mungkin, mengkodifikasi pengetahuan eksplisit dan diam-diam.

10. Secara umum, promosikan penyebab manajemen pengetahuan dengan manajer senior untuk mendorong mereka untuk menggunakan kepemimpinan dan mendukung manajemen pengetahuan inisiatif.

d. Pengembangan budaya

Budaya terbuka adalah budaya yang menurut Schein (1985), orang berkontribusi dari rasa komitmen dan solidaritas. Hubungan ditandai oleh kebersamaan dan kepercayaan. Dalam budaya seperti itu, organisasi menempatkan prioritas tinggi pada saling mendukung, kolaborasi dan kreativitas, dan hubungan yang konstruktif. Tidak ada cara cepat untuk

memperbaiki' cara di mana budaya tertutup di mana prioritas ini tidak ada dapat dikonversi menjadi budaya terbuka. Budaya yang sudah lama mapan sulit untuk diubah. SDM bias mendorong manajemen untuk mengembangkan pernyataan tujuan dan nilai yang dijabarkan bahwa tujuan penting organisasi adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif oleh mengembangkan dan secara efektif menggunakan sumber daya pengetahuan dan keahlian yang unik, dan bahwa untuk mencapai tujuan tersebut, berbagi pengetahuan adalah nilai inti. Pernyataan seperti itu mungkin retorika tetapi mereka dapat dikonversi menjadi kenyataan melalui berbagai proses dijelaskan di bawah ini.

e. Mempromosikan iklim komitmen dan kepercayaan

Mendapatkan komitmen adalah masalah mencoba membuat semua orang mengidentifikasikan diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang akan mencakup proses untuk pengembangan dan berbagi pengetahuan. Komitmen dapat ditingkatkan dengan mengembangkan strategi

yang akan mencakup implementasi komunikasi, pendidikan dan pelatihan program, inisiatif untuk meningkatkan keterlibatan dan 'kepemilikan', dan pengenalan proses kinerja dan penghargaan.

Mengembangkan organisasi dengan kepercayaan tinggi berarti menciptakan kepercayaan di antara manajemen dan karyawan sebagai dasar untuk mendorong kepercayaan antara karyawan individu atau kelompok karyawan. Orang lebih cenderung mempercayai manajemen jika tindakannya demikian adil, adil, konsisten dan transparan, dan jika itu sesuai dengan kata-katanya.

f. Menganalisis peran, kompetensi dan keterampilan

Analisis peran adalah proses SDM yang mendasar. Ini memberikan informasi yang diperlukan untuk menghasilkan profil peran dan untuk digunakan dalam perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan evaluasi pekerjaan. Untuk alasan yang diberikan di bawah ini, istilah ‘peran.

Analisis ’dan‘ profil peran ’dengan cepat mengganti istilah‘ analisis pekerjaan ’dan‘ pekerjaan deskripsi'. Namun, analisis peran pada dasarnya menggunakan teknik yang sama dengan pekerjaan analisis dan banyak fitur

Profil peran ditemukan dalam deskripsi pekerjaan yang lebih tradisional. Analisis pekerjaan juga masih digunakan untuk menyediakan data untuk evaluasi pekerjaan, sebagaimana dijelaskan analisis peran dibahas terlebih dahulu dan bab dilanjutkan dengan deskripsi teknik terkait dari kompetensi dan analisis keterampilan.

1. Analisis Peran

Analisis peran adalah proses mencari tahu apa yang diharapkan dicapai orang saat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi ini harapan.

a. Profil peran

Hasil analisis peran adalah profil peran, yang mendefinisikan hasil peran pemegang diharapkan memberikan dalam hal bidang hasil utama atau akuntabilitas. Ini juga mencantumkan kompetensi yang diperlukan untuk bekerja secara efektif dalam peran - apa yang perlu dilakukan oleh para pemegang peran tahu dan bisa melakukannya. Profil dapat bersifat individual atau generik (mencakup peran serupa).

b. Peran dan pekerjaan

Jika digunakan dalam arti yang paling ketat, istilah 'peran' mengacu pada bagian yang dimainkan orang di dalamnya bekerja - penekanannya adalah pada perilaku mereka. Misalnya, profil peran dapat menekankan perlu fleksibilitas. Dalam pengertian ini, peran dapat dibedakan dari pekerjaan, yang terdiri dari sekelompok tugas / kegiatan yang ditentukan untuk dilakukan atau tugas yang harus dilakukan.

Analisis pekerjaan mendefinisikan tugas atau tugas tersebut untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan. Ini biasanya bersifat preskriptif dan tidak fleksibel. Itu menjabarkan apa sebenarnya pemegang pekerjaan itu wajib dilakukan. Ini memberi orang kesempatan untuk mengatakan: "Itu tidak ada dalam deskripsi pekerjaan saya", artinya mereka hanya merasa harus melakukan tugas yang tercantum di sana.

c. Tujuan analisis peran

Analisis peran bertujuan untuk menghasilkan informasi berikut

tentang peran untuk digunakan dalam rekrutmen, manajemen kinerja dan pembelajaran dan evaluasi pengembangan:

- Tujuan keseluruhan - mengapa peran itu ada dan, pada dasarnya, apa itu pemegang peran diharapkan berkontribusi.
- Organisasi - kepada siapa pemegang peran melaporkan dan siapa yang melaporkan kepada pemegang peran.
- Area atau akuntabilitas hasil utama - apa yang harus dicapai oleh pemegang peran masing-masing elemen utama dari peran.
- Persyaratan kompetensi - kompetensi teknis spesifik yang melekat pada peran; apa yang diharapkan diketahui oleh pemegang peran dan yang bisa dilakukan.

2. Analisis Kompetensi

Analisis kompetensi menggunakan analisis perilaku untuk menetapkan dimensi perilaku yang memengaruhi kinerja peran dan menghasilkan kerangka kerja kompetensi. Fungsional analisis atau versi itu dapat digunakan untuk mendefinisikan kompetensi teknis.

Menganalisis kompetensi perilaku Ada enam pendekatan untuk analisis kompetensi perilaku. Dalam urutan menaik

kompleksitasnya adalah:

1. pendapat ahli;
2. wawancara terstruktur;
3. lokakarya;
4. teknik insiden kritis;
5. analisis grid perbendaharaan;
6. penilaian kompetensi kerja.

3.Analisis Keterampilan

Analisis keterampilan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standar kinerja. Ini terutama digunakan untuk pekerjaan teknis, kerajinan, manual dan kantor dasar untuk menyusun program

pembelajaran dan pelatihan. Analisis keterampilan dimulai dari analisis pekerjaan yang luas tetapi juga mencakup rincian tidak hanya apa yang harus dilakukan oleh pemegang pekerjaan tetapi juga juga kemampuan dan keterampilan khusus yang mereka butuhkan untuk melakukannya. Teknik analisis keterampilan adalah dijelaskan di bawah ini.

4. Analisis tugas

Analisis tugas adalah analisis sistematis tentang perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan maksud untuk mengidentifikasi bidang-bidang kesulitan dan teknik pelatihan yang sesuai dan alat bantu belajar yang diperlukan untuk instruksi yang berhasil. Dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan tetapi secara khusus relevan dengan tugas administratif. Pendekatan analitik yang digunakan dalam analisis tugas mirip dengan yang diadopsi dalam pekerjaan gangguan dan teknik analisis keterampilan manual. Hasil analisis adalah biasanya direkam dalam format standar empat kolom sebagai berikut:

1. Tugas - deskripsi singkat dari setiap elemen.
2. Tingkat kepentingan - signifikansi relatif dari setiap tugas terhadap keberhasilan kinerja peran.
3. Tingkat kesulitan - tingkat keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas.
4. Metode pelatihan - teknik pengajaran, latihan dan pengalaman yang dibutuhkan.

5. Analisis kesalahan

Analisis kesalahan adalah proses menganalisis kesalahan khas yang terjadi ketika melakukan tugas, terutama kesalahan yang lebih mahal. Ini dilakukan saat kejadian kesalahan tinggi. Sebuah penelitian dibuat dari pekerjaan dan, denganmempertanyakan pekerja dan tim .Para pemimpin, kesalahan yang paling umum terjadi diidentifikasi. Spesifikasi kesalahan adalah kemudian diproduksi, yang memberikan informasi kepada peserta pelatihan tentang kesalahan apa yang bisa terjadi dibuat, bagaimana mereka dapat dikenali, apa yang menyebabkan mereka, apa

efek yang mereka miliki, siapa bertanggung jawab atas mereka, tindakan apa yang harus diambil oleh peserta ketika kesalahan tertentu terjadi, dan bagaimana kesalahan dapat dicegah berulang.

6. Analisis pembelajaran pekerjaan

Analisis pembelajaran pekerjaan, seperti yang dijelaskan oleh Pearn dan Kandola (1993), berkonsentrasi pada input dan proses alih-alih konten pekerjaan. Ini menganalisis sembilan keterampilan belajar yang berkontribusi pada kinerja yang memuaskan. Keterampilan belajar digunakan untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuan lain dan mewakili kategori luas dari perilaku pekerjaan yang membutuhkan untuk dipelajari. Keterampilan belajar adalah sebagai berikut:

1. keterampilan fisik yang membutuhkan latihan dan pengulangan untuk mendapatkan yang benar;
2. prosedur atau urutan kegiatan yang kompleks yang dihafalkan atau diikuti dengan bantuan bahan tertulis seperti buku manual;
3. informasi non-verbal seperti penglihatan, suara, bau, rasa dan sentuhan, yaitu digunakan untuk memeriksa, menilai atau membedakan, dan yang biasanya membutuhkan latihan untuk mendapatkannya kanan;
4. menghafal fakta atau informasi;
5. memesan, memprioritaskan dan merencanakan, yang merujuk pada sejauh mana suatu peran pemegang memiliki tanggung jawab dan fleksibilitas dalam menentukan cara kegiatan tertentu dilakukan;
6. melihat ke depan dan mengantisipasi;
7. mendiagnosis, menganalisis, dan menyelesaikan masalah, dengan atau tanpa bantuan;
8. menafsirkan atau menggunakan manual tertulis dan sumber informasi lain seperti diagram atau bagan;
9. beradaptasi dengan ide system baru alam melakukan wawancara

analisis pembelajaran pekerjaan, pewawancara mendapatkan informasi pada tujuan utama dan kegiatan utama pekerjaan itu dan kemudian, menggunakan kartu pertanyaan untuk masing-masing dari sembilan keterampilan belajar, menganalisis setiap kegiatan secara lebih mendalam, mereka tanggapan dan mendapatkan sebanyak mungkin contoh di bawah setiap judul.

BAB III
PENUTUP

A. Kesimpulan

Yang berkaitan dengan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu : HRM Strategis, Konsep Strategi, Strategi SDM, Pendekatan HRM Strategis, Tujuan HRM Strategis, Pendekatan HRM Strategis, Penerapan HRM,Distiknasi Antara Strategi HRM dan SDM Strategi, Jenis Strategi SDM, Kriteria Untuk Strategi SDM Yang Efektif, Proporsi Tentang Pembangunan Proses, Tingkat Pembuatan Keputusan Strategi, Metodologi Untuk Menentukan Perkembangan Strategi, Melakukan Tinjauan Strategi, Menetapkan Strategi, dan Menerapkan Strategi SDM.

Kebijakan HRM Kebijakan SDM adalah pedoman berkelanjutan tentang pendekatan yang ingin dilakukan organisasi mengadopsi dalam mengelola orang-orangnya.

Kebijakan SDM atau ketenagakerjaan membantu memastikan bahwa ketika berhadapan dengan masalah mengenai orang-orang, pendekatan yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi.

B. Saran

Jadi Proses Sumber Daya Manusia bukan hanya berkaitan yang dijelaskan itu saja tetapi juga menangani berbagaimacam masalah pada ruang Lingkup atasan dan bawahan, mulai dari buruh, karyawan, menejer, dan direksi untuk dapat menunjang aktifitas organisasi agar tercapainya tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. 2006. Human Resource Management Practice. London and Philadelphia. Kogan Page

BAGIAN II

SUMBER DAYA MANUSIA

Proses manajemen sumber daya manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM strategis), kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga mencukup proses-proses lain yang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan dan peran dan analisis kompetensi.

HRM Strategis

Sebuah ciri khas penting dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa hal itu strategis.

Konsep Strategi

Strategi telah didefinikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai:" Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah dan khusunya untuk pasar, pelangga dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan.

Strategi adalah tentang pelaksanaan yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai strategi yang baik. Ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. Cocok dengan organisasi kemampuan dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia dilingkungan eksternal;
2. Pencocokan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber daya manusia, dengan strategi bisnis; dan
3. Memastikan bahwa aspek-aspek yang berbeda dari berpadu daerah strategi dan saliing mendukung.

Mintzberg et al (1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

- Sebuah rencana, atau sesuatu yang setara-arah, panduan, suatu tindakan.
- Sebuah pola, yaitu konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
- Sebuah perspektif, sebuah organisasi ada cara mendasar dalam melakukan sesuatu.
- Sebuah taktik, spesifik'manuver' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Menurut Mintzberg (1987) percaya bahwa perumusan strategi tidak selalu rasional dan berkesinambungan. Dalam teori, katanya strategi adalah suatu proses yang sistematis;pertama kita pikirkan, maka kita bertindak;kita merumuskan maka kita menerapkan. Tapi kita juga 'bertindak untuk berpikir'.Dalam prakteknya,'strategi menyadari dapt muncul dalam menanggapi situasi yang berkembang' dan perencana strategi

sering'organizer pola, seorang pelajar jika anda suka, yang mengelola sebuah proses dimana strategi dan visi dapat muncul serta menjadi sengaja dipahami.

Tyson (1997) menegaskan bahwa:

- Strategi selalu muncul dan fleksibel – selalu'tentang menjadi', tidak pernah ada pada saat ini;
- Strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga dilengkapi tentang datangnya tindakan dan reaksi;
- Strategi adalah deskripsi dari tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan terhadap perubahan;
- Proses manajemen itu sendiri kondisi strategi yang muncul.

Definisi Strategis HRM

Strategi HRM adalah pendekatan untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk kerja, program dan pratek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, reward dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategi berasal dari konsep HRM dan strategi.

HRM Strategis dan Strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil.Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu iubah didaerah tertentu dari manajemen orang.

Makna HRM Strategis

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM Strategis memiliki empat makna;

1. Penggunaan perencanaan;
2. Pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personil didasarkan pada kebijakan ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja dan sering didukung oleh 'filosofi';
3. Kegiatan pencocokan HRM dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis eksplisit;
4. Melihat orang-orang dari organisasi sebagai 'sumber daya strategis' untuk pencapaian keunggulan kompetitif.

Purcell (2001) menarik perhatian pada implikasi untuk HRM strategis konsep strategi sebagai muncul daripada proses yang disengaja: Strategi besar dalam HRM yang paling mungkin untuk datang, contoh Cathedra, dari papan sebagai sepenuhnya terbentuk, strategi yang tertulis atau kertas perencanaan. Strategi jauh lebih intutif dan sring hanya terilat setelah acara, dilihat sebagai pola yang muncul dari tindakan. Hal ini terutama terjadi ketika sebagian dari strategi seperti dalam HRM adalah melakukan dengan strategi pelaksanaan dan kinerja internal, tidak secara eksklusif hubunganya dengan permaianan pasar eksternal.

HRM strategis sebagai proses yang terintegrasi

Walker (1992) mendefinisikan HRM strategi sebagai sarana menyelarasakan pengelolaan sumber daya manusia dnegan isi strategis bisnis. Strategis HRM juga tentang integrasi horizontal yang bertujuan untuk memastikan bahwa unsur-unsur yang berbeda dari stratedi HR cocok bersama- sama dan saling mendukung.

Tujuan Strategis HRM

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara dimana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Keuntungan memiliki dasar yang disepakati dan dipahami untuk mengembangkan pendekatan untuk manajemen orang dalam jangka panjang dengen memberikan rasa arah dalam lingkungan yang sering bergejolak. Sebagai Dyer dan Holder (1998) komentar, HRM strategis harus menyediakan menyatukan kerangka yang sekaligus luas, kontingensi berdasarkan dan integratif.

Pendekatan Strategis HRM

Dalam kerangka ini ada tiga pendekatan yang memungkinkan,yaitu manajemen kinerja tinggi (high-performance kerja), manajemen tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi.

HRM strategis berbasis sumber daya

Sebuah sumber daya – berdasarkan pendekatan HRM strategis berfokus pada memenuhi persyaratan modal manusia organisasi. Gagasan sumber daya –berdasarkan HRM strategis didasarkan pada ide-ide Penrose (1959), yang menulis bahwa perusahaan adalah organisasi adminsitrasi dan koleksi sumber saya produktif. Ini dikembangkan oleh Hamel dan Prahalad (1989) , yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan dapt memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia yang memungkinkannya untuk belajar lebih cepat dan menerapkan pembelajaran yang lebih efektif daripada para pesaingnya. Barney (1991) menyatakan bahwa berkelanjutan keunggulan kompetitif berasal dari akuisisi dan efektif penggunaan bundel sumber daya khas yang pesaing tidak dapat meniru.

Tujuan dari sumber daya-pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya-mencapai strategis yang baik antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari penyebaran efektif sumber.

Pendekatan manajemen kinerja tinggi

Menurut Stevens, titik awal adalah kepemimpinan, visi dan benchmaking untuk menciptakan rasa momentum dan langsung. Kemajuan harus diukur terus menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama, sistem pendukung dan budaya adalah:

- Esentralisasi,evolusi keputusan- membuat dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan-sehingga terus-menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran untuk pelanggan;
- Pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri-manajemen dan tim kemampuan-untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi;
- Kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organiasi-untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitme untuk arah yang diambil oleh organisasi;
- Perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalak organisasi karena perubahan dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat diluar organisasi- ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen- hubungan berdasarkan baik di dalam maupun diluar organisasi.

Model Manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (walton, 1985b).Manajemen –komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai: Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

Manajemen Keterlibatan tinggi

Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim dimana dialog berkelanjutan antara manajeraan anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang organisasi visi misi, nilai-nilai dan tujuan. Praktek kerja keterlibatan tinggi berikut telah diidentifikasi oleh Pil dan Mcduffie(1999):

- On-baris “tim kerja”
- Off –baris “kegiatan keterlibatan karyawan dan masalah-kelompok pemecahan;
- Rotasi pekerjaan;
- Program usulan;
- Desentralisasi upaya kualitas.

Pelaksanaan Strategis HRM

Pelaksanaan Strategis HRM dilakukan dalam kerangka pendekatan yang dijelaskan diatas. Imperatif akan memayungi untuk mencapai keunggulan sumber daya manusia. Pendekatan kinerja tinggi akan menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, dan kedua tingginya komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi akan memberikan kontribusi pada pengembangan berkomitmen dan terlibat tenaga kerja. Strategi HRM melibatkan perumusan dan pelaksanaan strategi khusus di setiap area HRM.

Strategi HR

HRM mengarah strategis untuk perumusan strategi HR. Dalan bab ini:

- Strategi HR didefinisikan

Strategi HR menetapkan apa organisasi bermaksud untuk melakukan tentang aspek-aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan praktek. Strategi HR dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995) sebagai bundle konsisten secara internal dari praktek-praktek sumber daya manusia dan dalam kata-kata Boxall (1996), mereka menyediakan kerangka tujuan penting dan berarti. Richardson dan Thompson (1999) menyatakan bahwa; Sebuah strategi, apakah itu sebuah strategi SDM atau jenis lain dari strategi manajemen harus memiliki dua elemen kunsi;harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal strategi yang seharusnya untuk mencapai), dan harus ada rencana aksi(yaitu sarana dimana diusulkan bahwa tujuan akan dipenuhi.

- Tujuan Strategi HR diperiksa;

Untuk memandu pengembangan dan implementasi program-program HRM. Sebagai Gralton (2000) berkomentar: “Tidak ada strategi besar, hanya eksekusi besar”.

- Perbedaan dibuat antara Strategis HRM dan HR strategi ;

HRM strategis seperti yang dijelaskan adalah proses yangn menghasilkan perumusan strategi HR. Strategis HRM dapat dianggap sebagai pendekatana umum didukung oleh filsafat kepada manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil.Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh oraganisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan menentukan daerah dimana strategi khusu HR perlu dikembangkan. Strategi HR akan focus pada niat organisasi pada apa yang perlu dilakukan danapa yang perlu diubah.

- Jenis Strategi HR dijelaskan dengan contoh-contoh;

Dua tipe dasar dari strategi SDM dapat diidentifikasikan: 1. Strategi menyeluruh dan 2. Strategi khusus yang berkaitan dengan aspek yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia.

Memayungi strategi HR

Menggambarkan niat umum organisasi tentang bagimana orang harus dikelola dan dikembangkan.

Strategi HR yang spesifik

Strategi HR spesifik mengatur apa organisasi bermaksud untuk melakukan di berbagai bidang seperti: 1. Manejemen kemampuan – bagaimana organisasi bermaksud untuk memenangkan perang untuk bakat.2. Perbaikan terus menerus menyediakan untuk fous dan

terus menerua inovasi incremental berkelanjutan selama periode waktu.3. Manajemen Pengetahuan-menciptakan, memperoleh, menagkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja. 4. Resourching- menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi. 5. Belajar dan mengembangkan-menyediakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk belajar dan berkembang. 6. Penghargaan – mendefinisikan apa yang organisasi ingin lakukan dalam jangka panjang untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan reward,praktek dan proses yang akan memajukan pencapaian tujuan bisnis dan memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. 7. Hubungan karyawan- mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara di mana organisasi mengelola hubungan dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

- Kriteria untuk strategi SDM yang efektif diberikan.

Strategi SDM yang efektif adalah salah satu yang bekerja dalam arti bahwa itu mencapai apa untuk mencapai secara khusus, itu:

- Akan memenuhi kebutuhan bisnis;
- Didirikan pada analisis rinci dan studi, berpikir bukan hanya angan;
- Dapat berubah menjadi program ditindaklanjuti yang mengantisipasi kebutuhan implementasi dan masalah;
- Koheren dan terpadu, yang terdiri dari komponen yang sesuai dnegan dan mendukung satu sama lain;
- Memperhitungkan kebutuhan manjer lini dan karyawan umumnya serta orang-orang dari organisasi dan pemangku kepentingan lainya.

Berikut adalah komentar dari kepala eksekutif (pe body Trust) tentang apa yang membuat strategi HR yang baik: Sebuah strategi yang baik adalah salah satu yang benar-benar membuat orang merasa dihargai. Hal itu membuat mereke memiliki pengetahuan tentang organisasi dan membuat mereka merasa jelas tentang dimana mereka duduk sebagai kelompok, atau tim, atau individu. Ini harus menunjukkan kepada mereka bagaimana apa yang mereka lakukan bersama-sama atau secara individual cocok dengen strategi itu. Yang penting, itu harus menunjukkan bagaimana ornag-orang akahn dihargai atas kontribusi mereka dan bagaimana mereka mungkin dikembangkan dan tumbuh dalam organisasi.

Mengembangkan dan menerapakan Strategi SDM

Proposisi tentang Pembangunan Proses

Proposisi berikut tentang perumusan strategi SDM telah disusun oleh Boxall (1993) dari literature:

- Proses pembentukan strategi yang kompleks dan modal berlebihan rasionalistik yang menganjurkan hubungan formalistic antara perencanaan strategi dan perencanaan SDM tidak sangat bermanfaat bagi pemahaman kita tentang hal itu;
- Strategi bisnis mungkin pengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya salah satu dari beberapa factor;

- Implisit (jika tidak eksplisit) dalam campuran factor yang mempengaruhi bentuk strategi HR adalah seperangkat kompromi sejarah dan trade off dari para pemangku kepentingan.

Hal ini juga diperlukan untuk menekankan bahwa koheren dan strategi SDM yangterintegrasi hanya mungkin untuk dikembangkan jika tim top memahami dan bertindak atas keharusan strategi yang terkait dengan ketenagakerjaan, pengembangan dan motivasi dari orang.

Tingkat Strategis Pengambilan Keputusan

Sebuah perbedaan dibuat oleh Purcell (1989) antara lain:

- 'Hulu'pertama-keputusan order, yang prihatin dengan arah jangka panjang dari perusahaan atau ruang lingkup kegiatannya;
- 'Hilir' kedua- keputusan order, yang prihatin dengan prosedur operasi internal dan bagaimana perusahaan diorganisasikan untuk mencapai tujuan;
- 'Hilir'ketiga-keputusan order, yang prihatin dengan pilihan pada strukutur sumber daya manusia dan pendekatan dan strategi dalam bahwan mereka menetapkan parameter dasar manajemen hubungan karyawan diperusahaan.

Pengamatan yang dilakukan oleh Armstrong dan Long (1994) salama penelitian ke dalam strategi perumusan proses 10 organisasi besar inggris menyarankan bahwa hanya ada dua tingkat perumusan strategi; 1) Strategi perusahaan yang berkaitan dengan visi dan misi organisasi tetapi sering dinyatakan dalam hal pemasaran dan tujuan keuangan;2) strategi khusus dalam strategi perusahaan mengenai pengembangan produk –pasar, akuisisi dan divestasi, sumber daya manusia, keuangan, teknologi baru, organisasi , dan aspek keseluruhan seperti manajemen kualitas, fleksibilitas, produktivitas, inovasi dan pengurangan biaya.

Strategi Pilihan dan Pilihan

Proses pengembangan strategi HR melibatkan menghasilkan pilihan HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. Telah dicatat oleh Cappelli (1999) bahwa:'pilihan praktek bahwa mengejar majikan adalah sangat bergantung pada sejumlah factor di tingkat organisasi, termasuk bisnis dan produksi strategi mereka sendiri, dukungan dari kebijakan SDM, dan cooperative hubungan kerja. Strategi yang muncul harus mengantisipasi maslah implementasi yang mungkin timbul jika manajer lini tidak berkomitmen untuk strategi dan atau tidak memiliki keterampilan dan waktu untuk memainkan peran mereka dan strategi harus mampu berubah menjadi program ditindaklanjuti.

Pendekatan Pengembangan untuk HR Strategi

Kerangka kerja yang diperlukan untuk tiga pendekatan untuk pengembangan strategi SDM yang telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai 'universal', yang 'kontengensi' dan 'configurational'. Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan

kembali dua pendekatan pertama sebagai praktek terbaik dan paling cocok dan mempertahankan kata ‘configurational’ yang berarti penggunaan ‘bundel’ sebagai pendekatan ketiga.

Strategi menyelaraskan SDM

Persyaratan mendasar dalam mengembangkan strategi SDM adalah bahwa hal itu harus selaras dengan strategi bisnis(integrasi vertical) dan harus sesuai dengan budaya organisasi. Segala sesuatu yang lain mengalir dari proses ini sejajar.

Integrasi dengan strategi Bisnis

Masalah-masalah bisnis utama yang dapat berdampak pada strategi HR meliputi:

- Niat mengenai pertumbuhan atau pengurangan,akuisisi,merger, diversifikasi, produk/pengembangan pasar;
- Proposal pada peningkatan keunggulan kompetitif melalui inovasi yang mengarah ke diferensiasi produk /layanan, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas/layanan pelanggan, pengurangan biaya (perampingan);
- Yang merasa perlu untuk mengembangkan budaya yang lebih positif, berorientasi kinerja dan setiap imperative manajemen budaya lain yang terkait dengan perubahan dalam filosofi organisasi di berbagai bidang seperti mendapatkan komitmen, kebersamaan, komunikasi, keterlibatan, devolusi dan kerja tim.

Pendekatan praktek terbaik

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa ada serangkaian praktek HRM yang terbaik dan yang mengadopsi mereka pasti akan menyebabkan kinerja organisasi yang unggul. Becker dan Gerha t (1996) berpendapat bahwa ide praktek terbaik mungkin lebih tepat untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip yang memdasari pilihan praktek, yang bertentangan dengan praktek sendiri.

Pendekatan Cocok

Pendekatan cocok menekankan pentingnya memastikan bahwa strategi SDM yang sesuai dengan keadaan organisasi, termasuk budaya, proses operasional dan lingkungan eksternal.Strategi HR harus memperhitungkan kebutuhan khusus dari kedua organisasi dan orang-orangnya.

The configurational pendekatan (bundling)

Penekanan diberikan kepada pentingnya’bundling’-pengembangan dan pelaksanaan beberapa praktik HR bersama sehingga mereka saling terkait dank arena itu melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Ini adalah proses integrasi horizontal, yang juga disebut sebagai adopsi daei ‘modus configurant onal’ (delery dan Doly, 1996).

Metodologi untuk strategi pengembangan

Sebuah metologi untuk merumuskan strategi HR dikembangkan oleh Dyaer dan Holder (1998) sebagai berikut:

1. Menilai kelayakan

2. Tentukan keinginan

3.Tentukan tujuan

4.Tentukan cara untuk mencapai tujuan

Melakukan Strategis Review

Sebuah tinjauan strategis sistematis menilai persyaratan strategi dalam analisis sekarang dan masa depan kebutuhan bisnis dna orang-ornag.Tinjaun tersebut memberikan jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Dimana kita sekarang?

2. Dimana kita ingin berada dalam satu, dua atau tiga tahun'waktu?

3. Bagaimana kita akan kesana?

Hambatan pelaksanan strategi HR

Hambatan utama lianya termasuk kegagalan untu memahami kebutuhan strategi bisnis, penilaian yang tidak memadai dari factor-faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi isi dari strategi dan pengembangan inisiatif illconceived dan tidak relevan, mungkin karena mereka mode saat ini atau karena sudah ada analisis sulit dicerna praktek terbaik yang tidak sesuai organisasi persyaratan.

Mengatasi hambatan:

- Melakukan analisis awal ketat kebutuhan dan persyaratan;
- Merumuskan strategi;
- Meminta dukungan untuk strategi;
- Menilai hambatan dan berurusan dengen mereka;
- Menyikapkan rencana aksi;
- Proyek-mengelola pelaksanaan;
- Menindaklanjuti dan mengevaluasi kemajuan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil seperlunya.

Kebijakan HRM

Sukses bersaing organisasi bias dicapai dengan pengelolaan SDM potensial yang dimilikinya. SDM bias dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif lestari serta tidak mudah ditiru pesaing karena (Pfeffer, 1995):

1. Suskes bersaing yang diperoleh dari pengelolaan SDM secara efektif tidak setransparan mengelola SDM lainya.
2. Bagaimana SDM dikelola dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi akan memepengaruhi keterampilan, kemampuan SDM, serta kesesuainya dengan system yang ada.

Prinsip-prinsip praktis untuk memulai kebijakan:

1. Fokus secara cepat pada pusat criteria masalah.
2. Menghindari pendekatan tool box dalam menganalisis
3. Dapat membuat transaksi dengan ketidak pastian
4. Katakan dengan angka untuk memahami dan memecahkan masalah
5. Membuat analisis sederhana dan transparan
6. Mengcek fakta
7. Dapat mendukung posisi pihak lain
8. Memberikan analisi pada pelanggan, bukan keputusan
9. Menekankan batasan analisis berdasarkan amplop kebijakan
10. Waspada bahwa tidak ada hal-hal semacam kebenaran absolute, rasional dan analisis menyeluruh

HRM berbasis kompetensi

Kompetensi –HRM berbasis adalah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses manajemen kinerja, rekrutment dan seleksi , pengembangan karyawan dan imbalan karyawan.

Jenis Kompetensi

Kompetensi perilaku

Mendefinisikan ekspektuasi perilaku yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil dibawah judul seperti kerja tim, komunikasi , kepemimpinan dan pengambilan-pengambilan. Kompetensi perilaku biasanya ditetapkan dalam kerangka kompetensi.

Kompetensi teknis

Mendefinisikan apa yang orang haru stahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif.

NVQ/SNVQ kompetensi

Sebagai bagian fundamental dari proses pengembangan standar untuk NVQ/SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan yang dinyatakan dalam cara-cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Sebuah elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang di wilayah kerja yang diberikan harus mampu melakukan. Mereka dinilai untuk menjadi kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dilakukan untuk menilai tingkat kompetensi.

Kompetensi kerangka

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutment, pengembangan karyawan dan imbalan.

Alasan untuk menggunkan kompetensi

Ada dua alas an utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller et al (2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

Penggunaan Kompetensi

Empat tim teknis penggunaan kompetensi adalah:

1. Kinerja Manajemen – 89%
2. Pelatihan dan pengembangan – 85 %
3. Seleksi – 85 %
4. Rekrutmen – 81 %

Hanya 35 % dari organisasi menghubungkan kompetensi untuk hadiah.

Pembuatan Kompetensi Kerangka

Langkah-langkah yang diperlukan yaitu:

1. Peluncuran Program
2. Keterlibatan dan komunikasi
3. Kerangka desain-daftar kompetensi
4. Kerangka desain-definsi kompetensi
5. Tentukan penggunaan kerangka kompetensi

6. Uji kerangka
7. Finalisasi kerangka
8. Berkomunikasi
9. Kereta
10. Memantau dan mengevaluasi

Kunci sukses dalam menggunakan kompetensi

Adalah:

- Kerangka tidak boleh lebih kompleks;
- Ada tidak boleh terlalu banyak judul dalam kerangka
- Bahasa yang digunakan harus jelas dan jargon-bebas
- Kompetensi harus dipilih dan ditetapkan dalam car-cara yang memastikan mereka dapat dinilai oleh mannajer-penggunaan ‘indikator perilaku’membantu:
- Kerangka kerja harus teratur diperbaharui.

Manajemen Pengetahuan

Terkait dengan menyimpan dan berbagi kebijaksanaan, pemahanan dan keahilan yang terakumulasi dlam sebuah organisasi tentang proses, teknik dan operasi.

Definisi Manajemen Pengetahuan

Adalah setiap proses praktek membuat,memperoleh,menangkap,berbagi dan menggunakan pengetahuan, dimanapun ia berada. Untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough et al 1999).

Tujuan dan pentingnya pengetahuan pengelolaan

Balke (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuag perusahaan’keahilan kolektif dan medistribusikannya ke’ dimana pun dapat mencapai hasil terbesar.’

Pendekatan Manajemen untuk pengetahuan

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh Hansen et al (1999):

1. Strategi kodifikasi
2. Strategi Personalisasi

Pengetahuan Management Sistem

Sebuah survey dari 431 perusahaan AS dan Eropa dengan Ruggles (1998) menemukan bahwa system berikut digunakan:

- Membuat internet (47%)

- Membuat ‘Data gudang’, data base fisik yang besar bahwa informasi terus dari berbagai sumber (33 %)
- Menggunakan system pendukung keputusan yang menggabungkan analisis data dan model canggih untuk mendukung pengambilan keputusan non-rutin(33%)
- Menggunakan groupware, informasi teknologi komunikasi seperti e –mail atau lotus notes diskusi basa, untuk mendorong kolaborasi antara orang-orang untuk berbagi pengetahuan (33%)
- Membuat jaringan dan komunikasi yang menarik atau praktek pekerjaan pengetahuan untuk berbagi pengetahun (24 %)
- Pemetaan sumber keahliaan internal dengan misalnya memproduksi halaman ahli kurang dna direktori masyarakat (18%)

Pengetahuan Management Isu

Masalah-masalaj yang perlu ditangani dalam mengembangkan proses manajemen pengetahuan dibahasa di bawah ini:

1. Langkah Perubahan

2. Berkaitan strategi manajemen pengetahuan untuk strategi bisnis

3. Teknologi dan orang-orang

Motivasi

Sebuah studi oleh Tampoe (1993) mengidentifikasi empat motivator utama bagi pekerjaan pengetahuan:

1. Pertumbuhan Pribadi- kesempatan bagi individu untuk sepenuhnya menyadari potensi mereka.
2. Kerja otonomi-lingkungan kerja dimana pekerja pengetahuan daapt mencapai tugas yang diberikan kepada mereka.
3. Prestasi Tugas-rasa prestasi dari memproduksi pekerjaan yang berkualitas tinggi dan relevansi dengan organisasi.
4. Uang penghargaan –penghasilan yang hanya untuk penghargaan untuk kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan dan yang melambangkan kontribusi merka terhadap keberhasilan itu.

Manajemen Kinerja

Promosi dan pengembangan proses manajemen kinerja dengan SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan dengan memberikan ekspeltasi perilaku yang terkait dengan berbagi pengetahuan untuk didefenisikan, dan memastikan bahwa perilaku actual ditinjau dan bila sesuai dihargai oleh keuangan atau cara non keuangan. Tinjauan manajemen kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan pembangunan dalam aspek ini dan memulai rencana pengembangan pribadi yang dirancang untuk mememenuhi kebutuhan tersebut.

Menganalisis peran, kompetensi dan keterampilan

Definisi Analisis Peran

Analisis peran adalah proses mencari tahu apa yang orang harapkan untuk mencapai pada saat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi dan keterampilan yang merka butuhkan untuk memenuhi harapan tersebut.

Hasil analisis peran adalah profil peran, yang mendefinisikan hasil pemegang peran diharapkan untuk memberikan dala hal daerah hasil kunci atau akuntabilitas.

Istilah peran mengacu pad abagian orang bermain dalam pekerjaan mereka-penekanan nya pada perilaku mereka.Misalnya profil peran mungkin menekankan perlunya fleksibiltas.

Tujuan analisis peran untuk menghasilkan informasi berikut tentang peran untuk digunakan dalam perekutan, manajemen kinerja dan pembelajarab dan evaluasi pembangunan :

- Tujuan secara keseluruhan
- Oragnisasi
- Persyaratan kompetensi

Kompetensi Analisis

Ada enam pendekatan untuk analisis kompetensi perilaku. Dalam urutan menaik kompleksikan ini adalah:

1. Pendapat ahli
2. Wawacara terstruktur
3. Lokakarya
4. Teknik lritis –insiden
5. Analisis grid perbendaharaan
6. Penilaian kompetensi kerja

Analisis Tugas

Adalah analisis sistematis dari perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan maksud untuk mengidentifikasi daerah-daerah kesulitan dan teknik pelatihan yang sesuai dan alat bantu yang diperlukan untuk instruksi sukses belajar.

BAB 2

PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Proses manajemen sumber daya manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM strategi), kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja.

VI. STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Konsep Strategi

Strategi telah didefinisikan oleh Johson dan Scholes (1993) sebagai: "Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang ideal nya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya untuk pasar, pelanggan, dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan."

Konsep strategi bukanlah satu langsung. Ada banyak teori yang berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg et al (1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna:

- Sebuah rencana atau sesuatu yang setara – arah, panduan, suatu tindakan,
- Sebuah pola, yaitu konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu,
- Sebuah perspektif sebuah organisasi, cara mendasar dalam melakukan sesuatu.
- Sebuah taktik spesifik, manuver, dimaksud untuk mengecoh lawan atau pesaing.

B. Strategis HRM

Strategi HRM adalah sebuah pendekatan untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk kerjakan, program, dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan.

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategi memiliki 4 makna:

a. Penggunaan perencanaan,
b. Pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personil,
c. Kegiatan pencocokan HRM dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis,
d. Melihat orang – orang dari organisasi sebagai "sumber daya strategi" untuk pencapaian keunggulan kompetitif.

C. Tujuan Strategis HRM

Tujuan mendasar dari strategi HRM adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana isu – isu penting yang berkaitan dengan orang – orang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan baik termotivasi dibutuhkan untuk mencapai tujuan kompetitif yang berkelanjutan.

D. Pendekatan Strategis HRM

D.1. HRM Strategis Berbasis Sumber Daya

Sebuah sumber daya berdasarkan pendekatan HRM strategi berfokus pada memenuhi persyaratan modal manusia organisasi.

D.2. Tinggi – Kinerja Pendekatan Manajemen

Tinggi – kinerja kerja pengembangan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama – sama membuat dampak pada kinerja perusahaan melalui orang – orang di bidang – bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan, dan pada akhirnya pengiriman peningkatan nilai pemegang saham.

D.3. Model Manajemen Tinggi Komitmen

Manajemen komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan berhubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

D.4. Manajemen Keterlibatan Tinggi

Pendekatan ini melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang berkepentingannya dihormati dan yang memiliki suaru pada hal – hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunikasi dan ketertiban. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang organisasi.

E. Pelaksanaan Strategis HRM

Pelaksanaan HRM strategis dilakukan dalam kerangka pendekatan yang dijelaskan di atas. Imperatif memayungi akan untuk mencapai keunggulan SDM. Pendekatan kinerja akan menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya

kinerja, dan kedua tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi akan memberikan kontribusi pada pengambangan dan terlibat tenaga kerja.

VII. STRATEGI HR

A. Strategi HR

Strategi HR menetapkan apa organisasi bermaksud untuk melakukan tentang aspek – aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan SDM dan praktek. Strategi HR dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995), sebagai bundel konsisten secara internal dari praktek – praktek sumber daya manusia.

B. Tujuan

Tujuan dari strategi HR adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi program – program HRM. Mereka menyediakan sarana komunikasi dengan semua pihak niat organisasi tentang bagaimana sumber daya manusia akan dikelola.

C. Jenis Strategi HR

Karena semua organisasi berbeda, semua strategi HR berbeda. Beberapa strategi hanya deklarasi yang sangat umum dari niat; orang lain masuk ke lebih detail. Tapi 2 tipe dasar dari strategi SDM dapat diidentifikasi:

a. Strategi menyeluruh,
b. Strategi khusus.

D. Kriteria Efektif HR Strategi

a. Akan memenuhi kebutuhan bisnis,
b. Didirikan pada analisis rinci dan studi berpikir, bukan hanya angan,
c. Dapat berubah menjadi program ditindaklanjuti yang mengantisipasi kebutuhan implementasi dan masalah,
d. Koheren dan terpadu
e. Memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan karyawan umum, serta orang – orang dari organisasi dan pemangku kepentingan lainnya.

VIII. KEBIJAKAN HRM

HR atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal – hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai – nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai dasar untuk memberlakukan nilai – nilai mengkonversi nilai – nilai yang dianut dalam nilai – nilai digunakan.

Semua organisasi memiliki kebijakan SDM. Kebijakan SDM diformalkan dapat digunakan di dalam induksi, pemimpin tim dan pelatihan manajemen untuk membantu peserta memahami filosofi dan nilai – nilai organisasi, dan bagamaina mereka diharapkan untuk berperilaku dalam konteks itu.

IX. HRM BERBASIS KOMPETENSI

Kompetensi HRM berbasis adalah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan, dan imbalan karyawan.

Adapun jenis kompetensi, dibagi menjadi 3:

a. Kompetensi Perilaku,
b. Kompetensi Teknis,
c. NVQ / SNVQ Kompetensi,

X. MANAJEMEN PENGETAHUAN

Manajemen pengetahuan bekaitan dengan menyimpan dan berbagi kebijaksanaan dan keahlian yang terakumulasi dan sebuah organisasi tentang proses, teknik, dan operasi. Memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya kunci.

Penawaran manajemen pengetahuan sebanyak dengan orang – orang dan bagaimana mereka memperoleh, pertukaran, dan pengetahuan menyebarkan seperti teknologi informasi. Itulah mengapa telah menjadi era penting bagi praktisi HR, yang berada dalam posisi yang kuat mempengaruhi mengerahkan dalam aspek manajemen orang.

HR dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan hanya karena pengetahuan dibagi antara orang itu bukan hanya salah menangkap pengetahuan eksplisit melalui penggunaan teknologi informasi. Peran HR adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkan.

Manajemen Organisasi: Pengertian, Fungsi, Tujuan, Konsep, Bentuk

Adalah suatu aktifitas yang berhubungan antara aktifitas satu dengan aktifitas lainnya. Aktifitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang yang bekerja disuatu Organisasi atau perusahaan

Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktifitas yang berhubungan antara aktifitas satu dengan aktifitas lainnya. Aktifitas tersebut tidak hanya dalam hal mengelola orang-orang yang bekerja disuatu perusahaan, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran melalui pemanfaatan sumber daya yang ada. Rangkaian aktifitas ini dinamakan proses manajemen, sedangkan orang yang memimpin dan mengatur proses manajemen disebut manajer.

Peranan manajemen dalam organisasi. Hal itu dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, terdapat juga proses organizing, struktur organisasi baris. Hal itu menjadikan artikel ini sebagai artikel mengenai manjemen dalam organisasi yang wajib orang-orang mengetahuinya.

Manajemen Dalam Organisasi

Pentingnya pengorganisasian menyebabkan timbulnya sebuah struktur organisasi, yang dianggap sebagai sebuah kerangka yang masih dapat menggabungkan usaha-usaha merekadengan baik.Dengan kata lain, salah satu bagian “tugas pengorganisasian adalah mengharmoniskan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemuanya kesuatu arah tertentu.” Pendapat ini dikemukakan oleh (George K. Terry).

Manajemen pada prinsipnya bagaimana mengatur kegiatan agar berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan secara optimal sesuai dengan yang diinginkan. Tujuan yang diharapkan tersebut,akan berhasil dengan baik bilamana kemampuan manusia yang terbatas baik pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki itu dapat dikembangkan dengan membagi tugas pekerjaannya, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga secara sinergis dan simbiosis mutualisme membentuk kerjasama yang baik maka tidak ada “manajemen”. Kalaupun ada adalah manajemen tradisional atau otoriter.

Manajemen dikatakan penting dalam menjalankan kegiatan organisasi, pada dasarnya :

1. Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri sehingga diperlukan adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.
2. Suatu organisasi akan berhasil guna dan berdaya guna.
3. Manajemen yang baikm dapat meningkatkan kinerja dari semua potensi yang dimiliki.
4. Manajemen yang baik akan menghindari dan mengurangi pemborosan.
5. Manajemen merupakan suatu pedoman pemikiran dan tindakan kegiatan organisasi.
6. Manajemen merupakan suatu pedoman pemikiran dan tindakan kegiatan organisasi.
7. Manajemen yang baik selalu mengedepankan kerjasama, keharmonisasi, komunikasi yang kontruktif, seimbang, searah saling menghormati, dan menghargai mencintai sebagai tujuan dapat dioptimalkan.

8. Manajemen diperlukan untuk kemajuan, dan pertumbuhan juga perkembangan agar lebih baik lagi.

Fungsi Manajemen Dalam Organisasi

Menurut kamus, organisasi berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian ruag sehingga hubungan antara bagian-bagian dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut.

Pengorganisasian bertujuan untuk membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

Proses organisasi yang lazim ditempuh sebagai berikut :

1. Membagi pekerjaan yang akan dilakukan, menetapkan tugas-tugas, dan tanggung jawab.
2. Membentuk susunan jabatan da peranan dengan pemberian nama.
3. Membentuk sistem-sistem kekuasaan dan status formal
4. Membentuk suatu struktur organisasi untuk melakukan komunikasi-komunikasi internal.

Dalam Manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Pada umumnya ada empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (planning), fungsi pengorganisasian (organizing), fungsi pengarahan (directing) dan fungsi pengendalian (controlling). Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi staffing (pembentukan staf). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi

manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

Definisi atau pengertian masing-masing fungsi manajemen :

1. Fungsi Perencanaan / Planning
   Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.
2. Fungsi Pengorganisasian / Organizing.
   Fungsi perngorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.
3. Fungsi Pengarahan / Directing / Leading
   Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.
4. Fungsi Pengendalian / Controling.
   Fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Fungsi organisasi adalah proses yang ditempuh untuk menyusun atau membentuk suatu organisasi. Salah satu tugas penting organisasi adalah menciptakan hubungan yang harmonis dalam suatu kelompok yang terdiri dari berbagai individu dan berbagai macam kepentingan.

BAB II

PROSES MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

7. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Sebuah ciri khas penting dari manajemen SDM adalah bahwa hal itu strategis. Karakteristik ini diungkapkan oleh konsep manajemen SDM strategis pendekatan terpadu untuk pengembangan strategis SDM yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan manajemen SDM strategis perlu untuk menghargai konsep strategi.

Konsep Strategi

Strategi telah didefenisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai "Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah dan khususnya untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan"

Strategi menentukan arah dimana organisasi akan dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (strategic intent) dan mengalokasikan pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (sumber daya berbasis strategi). Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian keunggulan kompetitif. Pembangunan yang efektif dan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan strategis dari manajer organisasi seperti yang diungkapkan dalam Standar Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi dicapai untuk masa depan, meramalkan perkembangan jangka panjang, dengan pilihan membayangkan (dan konsekuensi yang mungkin mereka) untuk memilih program suara tindakan, untuk naik di atas detail dari hari ke hari, untuk menantang status quo. Strategi dinyatakan dalam tujuan strategis dan dikembangkan dan diimplementasikan di rencaan strategis melalui proses manjemen strategis. Strategis adalah tentang pelaksanaan yang meliputi manajemen perubahan serta perencanaan. Sebuah aspek

penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai fit strategis. Ini digunakan dalam tiga pengertian :

1. Cocok dengan kemampuan organisasi dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia di lingkungan eksternal.

2. Pencocokan satu bidang strategi misalnya manajemen SDM dengan strategi bisnis,

3. Memastikan bahwa aspek-aspek yang berbeda dari berpadu daerah strategi dan saling mendukung.

Definisi Strategi Manajemen SDM

Strategis manajemen SDM adalah sebuah pendekatan untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk kebijakan, program dan praktik mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, reward dan hubungan karyawan.

Manajemen SDM Strategi dan Strategis SDM

Manajemen SDM strategi adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis SDM sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola adopsi oleh organisasi untuk mengelola SDM dan yang menentukan daerah-daerah dimana strategi khusus SDM perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah di daerah tertentu dari manajemen orang.

Tujuan Strategis Manajemen SDM

Tujuan mendasar dari manajemen SDM adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara dimana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhassilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan baik termotivasi dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pendekatan Strategi Manajemen SDM

Strategi Manajemen SDM mengadopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan, seperti yang dijelaskan di bawah ini. Dalam kerangka ini ada tiga pendekatan yang memungkinkan yaitu manajemen kinerja tinggi (high performance working) manajemen tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi.

Pendekatan Manajemen Kinerja Tinggi

Kerja kinerja tinggi melibatkan pengembangan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada kinerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan pada akhirnya pengiriman peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dicapai dengan meningkatkan ketrampilan dan menarik antusiasme karyawan *(Stevens,*1998). Menurut Stevens titik awal adalah kepemimpinan visi dan benchmarking untuk menciptakan rasa momentum. Kemajuan harus diukur terus menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama sistem pendukung dan budaya adalah :

- desentralisasi, devolusi pembuat keputusan, dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan sehingga terus menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran pelanggan.

- pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri, manajemen dan tim kemampuan untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi.

- kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organisasi untuk membangun keprcayaan, antusiasme dan komitmen untuk arah yang diambil oleh organisasi.

- perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi, ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen, berdasarkan hubungan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Manajemen Keterlibatan Tinggi

Pendekatan ini memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati dan yang memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan keterlibatan komunikasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim dimana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang misi organisasi, nilai-nilai dan tujuan. Ini menetapkan saling pengertian tentang apa yang akan dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikan bahwa itu akan dicapai.

8. Strategi Sumber Daya Manusia

Definisi strategi SDM menetapkan orgnisasi bermaksud untuk melakukan tentang aspek-aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan SDM dan praktek. Mereka akan diintegrasikan dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi SDM dijelaskan oleh *Dyer dan Reeves* (1995) sebagai bundel konsisten secara internal dan praktek-praktek SDM dan dalam kata-kata *Boxall* (1996), mereka meyediakan kerangka tujuan penting dan berarti.

Richardson dan Thompson (1999) menyatakan bahwa sebuah strategi, apakah itu sebuah strategi SDM atau jenis lain dari strategi maanjemen harus memiliki dua elemen kunci, harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal strategi yang seharusnya untuk mencapai) dan harus ada rencana aksi (yaitu sarana dimana diusulkan bahwa tujuan akan dipenuhi.

Tujuan dari strategi SDM adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi program-program manajemen SDM. Mereka menyediakan sarana berkomunikasi dengan semua pihak, niat organisasi tentang bagaimana SDM akan dikelola. Mereka memberikan dasar bagi rencana strategis dan memungkinkan organisasi untuk mengukur kemajuan dan mengevaluasi hasil terhadap tujuan. Strategi SDM memberikan visi untuk masa depan tetapi mereka juga kendaraan yang menentukan tindakan yang diperlukan dan bagaimana visi harus direalisasikan. Seperti *Gratton* (2000) berkomentar “Tidak ada strategi besar, hanya eksekusi besar”.

Perbedaan antara manajemen SDM strategis dan strategi SDM, strategis manajemen SDM dapat dianggap sebagai pendekatan umum didukung oleh filsafat kepada manajemen strategis SDM sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola SDM dan menentukan daerah dimana strategi khusus SDM perlu dikembangkan. Strategi SDM akan fokus pada niat organisasi pada apa yang perlu dilakukan dan apa yang prrlu diubah.

Jenis strategis manajemen SDM, karena semua organisasi yang berbeda, semua ,strategi SDM pun berbeda. Penelitian strategi SDM yang dilakukan oleh *Amstrong dan Long* (1994) dan *Amstrong dan Baron* (2002) mengungkapkan banyak variasi. Beberapa strategi hanya deklarasi yang sangat umum dari niat. Dua tipe dasar dari strategi SDM dapat diidentifikasikan :

- strategi menyeluruh

- strategi khusus yang berkaitan dengan aspek yang berbeda dari manajemen SDM.

Strategi Spesifik SDM :

- manajemen kemampuan, bagaimana organisasi bermaksud untuk memenangkan perang untuk bakat

- perbaikan terus menerus, menyediakan untuk fokus dan terus menerus inovasi inkremental berkelanjutan selama periode waktu.

- manajemen pengetahuan, menciptakan, memperoleh, menangkap berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja

- sumber daya, menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.

- belajar dan mengembangkan, menyediakan lingkungan dimana karyawan didorong untuk belajar dan berkembang.

- penghargaan, mendefinisikan apa yang organisasi ingin lakukan dalam jangka panjang untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan reward, praktek dan proses yang akan memajukan pencapaian tujuan bisnis dan memnuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.

- hubungan karyawan, mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara dimana organiosasi mengelola hubungan dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

Kriteria untuk Strategi Manajemen SDM yang Efektif

- akan memenuhi kebutuhan bisnis

- didirikan pada analisis rinci dan studi, berpikir bukan hanya angan

- dapat berubah menjadi program ditindaklanjuti yang mengantisipasi kebutuhan implementasi dan masalah

- koheren dan terpadu, yang terdiri dari komponen yang sesuai dengan dan mendukung satu sama lain

- memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan karyawan umumnya serta orang-orang dari organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. Sebagai *Boxall dan Purcell* (2003) menekankan, perencanaan SDM harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pemangku kepentingan kunci yang terlibat dalam manajemen orang di perusahaan.

9. Mengembangkan dan Menerapkan Strategi SDM

Proposisi tentang Pembangunan Proses

Perumusan strategi SDM telah disusun oleh *Boxall* (1993) dari literatur :

- proses pembentukan strategi yang kompleks dan model berlebihan rasionalistik yang menganjurkan hubungan formalistik antara perencanaan strategis dan perencanaan SDM tidak bermanfaat bagi pemahaman kita tentang hal itu.

- strategi bisnis mungkin pengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya salah satu dari beberapa faktor

- implisit (jika tidak eksplisit) dalam campuran faktor yang mempengaruhi bentuk strategi SDM adalah seperangkat kompromi sejarah dan trade off dari para pemangku kepentingan.

Pendekatan Pengembangan untuk Strategi SDM

Titik awal dari pengembangan strategi SDM adalah keselarasan strategi SDM dengan strategi bisnis dan budaya organisasi, pencapaian integrasi vertikal. Ini menyediakan kerangka kerja yang diperlukan untuk tiga pendekatan, pengembangan strategi SDM yang telah didentifikasikan oleh *Delery dan Doty* (1996) sebagai universal yang kontigensi dan konfigurasional. *Richardson dan Tompson* (1999) mendefinisikan kembali dua pendekatan pertama sebagai praktek terbaik dan paling cocok dan mempertahankan kata konfigurasional yang berarti penggunaan "bundel"sebagai pendekatan ketiga.

Metodologi untuk Strategi Pengembangan

Sebuah metodologi untuk merumuskan strategi SDM dikembangkan *Dyer dan Holder* (1998) sebagai berikut :

1. Menilai kelayakan, dari sudut pandang SDM kelayakan tergantung pada apakah jumlah dan jenis orang kunci yang diperlukan untuk membuat proposal berhasil dapat diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang masuk akal, dan apakah harapan perilaku yang diasumsikan oleh strategi itu realistis (mis, tingkat retensi dan tingkat produktivitas.

2. Tentukan keinginan, memeriksa implikasi dan strategi dalam hal kebijakan SDM suci (misal, strategi penghematan yang cepat harus dipertanyakan oleh sebuah perusahaan dengan kebijakan kerja penuh)

3. Tentukan tujuan ini menunjukkan isu-isu utama yang akan dikerjakan dan mereka berasal terutama dari isi strategi bisnis, sebagai contoh strategi untuk menjadi lebih rendah - produsen baiaya akan membutuhkan pengurangan biaya tenaga kerja. Pada gilirannya ini diterjemahkan ke dalam dua jenis tujuan SDM, standar kinerja yang lebih tinggi (kontribusi) dan mengurangi headcounts (komposisi).

4. Tentukan cara untuk mencapai tujuan, aturan umumnya adalah bahwa semakin dekat fit eksternal dan internal, semakin baik strategi, konsisten dengan kebutuhan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan. Ekternal fit mengacu pada

tingkat konsistensi antara tujuan SDM disatu sisi dan urgensi strategi bisnis yang mendasari dan kondisi lingkungan yang relevan disisi lain. Langkah-langkah fit internal sejauh mana sarana SDM mengikuti dari tujuan SDM dan lingkungan lainnya yang relevan, serta derajat koherensi atau sinergi antara berbagai cara SDM.

Pelaksana Strategi SDM

Mendapatkan strategi SDM dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah strategis manajemen SDM telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan rencana jangka pendek misalnya untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan.

Faktor-faktor yang diidentifikasi oleh *Gratton et al* yang memberikan kontribusi untuk menciptakan kesenjangan ini meliputi :

- kecenderungan karyawan diberbagai organisasi hanya menerima inisiatif mereka anggap relevan untuk daerah mereka sendiri.

- kecenderungan karyawan lama melayani untuk berpegang teguh pada status quo

- inisiatif kompleks atau ambigu mungkin tidak dipahami oleh karyawan atau akan dirasakan berbeda oleh mereka, terutama dalam jumlah besar, berbagai organisasi

- lebih sulit untuk keuntungan penerimaan inisiatif non rutin.

- karyawan akan memusuhi inisiatif jika diyakinj bertentangan dengan identitas organisasi misalnya perampingan dalam struktur pekerjaan seumur hidup

- inisiatif dipandang sebagai ancaman

- inkosistensi antara strategi dan nilai-nilai perusahaan

- sejauh mana manajemen sensor dipercaya

- yang dirasakan kewajaran inisiatif

- sejauh mana proses yang ada bisa membantu untuk menanamkan inisiatif

- budaya birokrasi yang mengarah ke lembaman

Hambatan Pelaksanaan Strategi SDM

Masing-masing faktor yang terdaftar oleh *Gratton et al* dapat menciptakan hambatan untuk keberhasilan pelaksanaan strategi SDM. Hambatan utama lainnya termasuk kegagalan untuk memahami kebutuhan strategis bisnis, penilaian yang tidak memadai dari faktor-faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi isi dari strategi dan pengembangan inisiatif yang disusun dengan buruk tidak relevan, mungkin karena mereka saat ini atau karena sudah ada analisis sulit dicerna praktek terbaik yang tidak sesuai persyaratan organisasi. Masalah-masalah ini diperparah ketika perhatian yang cukup dibayarkan untuk masalah implementasi praktis, peran penting manajer lini dalam melaksanakan strategi dan kebutuhan yang telah menetapkan proses pendukung untuk inisiatif (misalnya kinerja manajemen untuk mendukung kinerjanya)

Mengatasi Hambatan-hambatan

- melakukan analisis awal ketat kebutuhan dan persyaratan

- merumuskan strategi

- meminta dukungan untuk strategi

- menilai hambatan dan berurusan dengan mereka

- menyiapkan rencana aksi

- mengelola proyek pelksanaan

- menindaklanjuti dan mengevaluasi kemajuan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil seperlunya.

10. Kebijakan Manajemen SDM

Kebijakan SDM terus berpedoman pada penekatan organisasi bermaksud untuk mengadopsi dalam mengelola rakyatnya. Mereka medefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus diperlakukan dan dari ini berasal prinsip-prinsip yang diharapkan manajer untuk bertindak ketika berhadapan dengan masalah SDM. Oleh karena itu kebijakan SDM berfungsi sebagai titik acuan ketika praktek kerja.

Mengapa Memiliki Kebijakan SDM

SDM atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai dasar untuk memberlakukan nilai-nilai mengkonversi dan menggunakan nilai-nilai yang dianut. Mereka menyediakan kerangka kerja dimana konsisten keputusan dibuat dan dipromosikan kesetaraan dalam cara dimana orang diperlakukan. Karena mereka memberikan panduan tentang apa yang manajer harus lakukan dalam keadaan tertentu mereka memfasilitasi pemberdayaan, devolusi dan delegasi. Sementara mereka harus sesuai dengan budaya perusahaan, mereka juga dapat membantu membentuk itu.

Mengerjakan Kebijakan perlu di Formalkan

Semua organiasi memiliki kebijakan SDM. Keuntungan dari kebijakan eksplisit dalam hal konsistensi dan pemahaman mungkin tampak jelas, tetapi ada kelemahan kebijakan tertulis bisa fleksibel, konstriktif, platitudinous atau ketiganya. Untuk gelar kebijakan harus sering diungkapkan secara abstrak dan manajer tidak perduli untuk abstraksi. Tapi mereka lebih memilih untuk tahu dimana mereka berdiri seperti struktur dan kebijakan SDM diformalkan dapat memberikan pedoman yang mereka butuhkan.

Wilayah Kebijakan SDM

Kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi. Petunjuk utama yang dapat dimasukan dalam sebuah pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan wilayah politik tertentu yang ditetapkan di bawah ini :

Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau implisit mengacu pada konsep berikut :

- keadilan, memperlakukan karyawan secara adil, dan adil dengan mengadopsi bahkan menyerahkan pendekatan ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi dan operasi sistem pembayaran yang adil.

- pertimbangan, memperhitungkan keadaaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan diri karyawan.

- pembelajaran organisasi, keyakinan kebutuhan untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi dengan menyediakan proses dan dukungan yang dibutuhkan.

- orang melalui kinerja, pentingnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus, pentingnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama, penyediaan umpan balik yang adil kepada orang-orang pada seberapa baik mereka tampil

- keseimbangan kehidupan kerja, berusaha untuk memberikan praktek kerja yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka dan kewajiban pribadi.

- kualitas kehidupan kerja, sadar dan terus menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melibatkan , meningkatkan berbagai otonomi dan tanggung jawab dan menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres.

- kondisi kerja, menyediakan untuk kesehatan, aman dan sejauh kondisi kerja praktis menyenangkan.

11. Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Maanjemen SDM berbasis kompetensi adalah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan meningkatkan proses kinerja manajemen, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan imbalan karyawan.

Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau superior.

Jenis-jenis Kompetensi

- kompetensi perilaku, mendefinisikan ekspektasi perilaku yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul seperti kerja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambil keputusan.

- kompetensi teknis, mendefinisikan orang yang mengetahui dan dapat melaksanakan peran mereka secara efektif (pengetahuan dan keahlian).

- kompetensi NVQ/SNVQ, konsep kompetensi dapat menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari seseorang di wilayah kerja yang diberikan tugas-tugas dan harus mampu melakukan, hingga nantinya mereka dapat penilaian untuk menjadi kompeten atau belum kompeten.

Penggunaan Kompetensi

- manajemen kinerja, dalam manajemen kinerja yang digunakan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya fokus pada hasil tetapi mempertimbangkan aspek perilaku.

- pembelajaran dan pengembangan, digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kompetensi yang dicapai oleh individu dan mengidentifikasi kebutuhan belajar dan perkembangan mereka.

- rekrutmen dan seleksi, digunakan dalam banyak organisasi sebagai dasar untuk spesifikasi orang, yang ditetapkan di bawah judul kompetensi yang dikembangkan melalui analisis peran.

- manajemen reward, konsep kontribusi terkait gaji telah muncul yang menyediakan bagi orang untuk dihargai baik menurut hasil yang mereka capai dan tingkat kompetensi.

Kecerdasan Emosional

Goleman (1995) telah mendefinisikan kecerdaan emosional sebagai kapasitas untuk mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri kita sendiri untuk mengelola emosi dengan baik dalam diri kita sendiri maupun orang lain. Empat komponen kecerdasan emosional adalah :

1. Manajemen diri
2. Kesadaran diri
3. Kesadaran sosial
4. Ketrampilan sosial

12. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan berkaitan dengan menyimpan dan berbagi kebijaksanaan, pemahaman dan keahlian yang terakumulasi dalam sebuah organisasi tentang proses, teknik dan operasi.

Definisi Manajemen Pengetahuan

Definisi proses manajemen pengetahuan adalah setiap proses untuk praktek membuat, memperoleh, menangkap berbagi dan menggunakan pengetahuan dimanapun ia berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (*Scarborough et al*, 1999). Mereka meyakinkan bahwa berfokus pada pengembangan perusahaan, pengetahuan dan ketrampilan khusus yang merupakan hasil dari proses pembelajaran organisasi.

Konsep Pengetahuan

Blackler (1995) mencatat bahwa "Pengetahuan multifaset dan kompleks, yang keduanya terletak dan abstrak, implisit dan eksplisit, didistribusikan dan individu, fisik dan mental mengembangkan dan statis, verbal dan dikodekan.

Tujuan dan pentingnya Pengetahuan Pengelolaan

Blake (1998) tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan "Keahlian kolektif dan mendistribusikannya dimanapun dapat mencapai hasil terbesar"

Pendekatan Manajemen untuk Pengetahuan

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah didentifikasi oleh *Hansen et a*l (1999) :

1. Strategi kodifikasi, pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi.

2. Strategi personalisasi, pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah mengembangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung-ke-kontak orang atau orang-ke-orang.

Pengetahuan Manajemen Isu

Berbagai pendekatan tersebut di atas tidak memberikan jawaban yang mudah. Masalah-masalah yang perlu ditangani dalam mengembangkan proses manajemen pengetahuan.

Kontribusi SDM untuk Pengetahuan Pengelolaan

SDM dapat memberikan kontribusi penting untuk manajemen penegtahuan hanya karena pengetahuan dibagi antara orang, itu bukan hanya masalah menangkap pengetahuan eksplisit melalui penggunaan teknologi informasi. Peran SDM adalah

untuk memastikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkan.sumber daya.

Cara utama dimana SDM dapat berkontribusi untuk manajemen pengetahuan dirangkum :

1. Bantuan untuk mengembangkan budaya terbuka dimana nilai-nilai dan norma-norma menekankan pentingnya berbagi perusahaan

2. Mempromosikan iklim komitmen kepercayaan

3. Advise pada desain dan pengembangan organisasi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan melalui jaringan dan praktek masyarakat.

4. Advise pada resourcing kebijakan dan menyediakan resourcing layanan yang memastikan bahwa karyawan dihargai yang dapat berkontribusi untuk penciptaan penegtahuan dan berbagi tertarik dan dipertahankan.

5. Advise pada metode memotivasi orang untuk berbagi penegtahuan dan menguntungkan orang-orang yang melakukannya.

6. Bantuan dalam pengembangan proses manajemen kinerja yang fokus pada pengembangan dan berbagi pengetahuan.

7. Mengembangkan proses pembelajaran organisasi dan individu yang akan menghasilkan dan membantu dalam menyebarkanluaskan pengetahuan.

8. Mengatur dan meyelenggarakan loka karya, konferensi, seminar dan simposiun yang memungkinkan pengetahuan untuk dibagikan secara orang-ke-orang

9. Dalam hubungannya dengan IT, mengembangkan sistem untuk menagkap dan sejauh mungkin kodifikasi pengetahuan eksplisit dan tacit.

10. Mempromosikan penyebab manajemen pengetahun dengan para manajer senior untuk mendorong mereka untuk mengerahkan inisiatif kepemimpinan dan dukungan manajemen pengtahuan.

13. Menganalisis Peran, Kompetensi dan Ketrampilan

Analisis peran adalah proses SDM yang mendasar. Ini menyediakan informasi yang dibuthkan untuk profil peran memproduksi dan digunakan dalam perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan evaluasi pekerjaan.

Peran Analisis

Adalah proses mencari tahu apa yang orang harapkan untuk mencapaisaat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi dan ketrampilan yang mereka butuhkan untuk memnuhi harapan tersebut.

Profil Peran

Hasil analisis peran adalah profil peran yang mendefiniskan hasil pemegang peran diharapkan untuk memberikan dalam hal daerah hasil kunci atau akuntabilitas.

Peran dan Pekerjaan

Istilah peran mengacu pada bagian orang bermain dalam pekerjaan mereka-penekanannya pada perilaku mereka, misalnya profil peran mungkin menekankan perlunya fleksibilitas. Peran dapat dibedakan dari pekerjaan yang terdiri dari kelompok tugas yang ditentukan/kegiatan yang akan dilakukan.

Tujuan analisis peran untuk menghasilkan informasi berikut tentang peran untuk digunakan dalam perekrutan, manajemen kinerja dan pembelajaran dan evaluasi pembangunan :

- tujuan secara keseluruhan - mengapa ada peran dan pada dasarnya apa yang pemegang peran diharapkan dapat memberikan kontribusi.

- organisasi - kepada siapa laporan pemegang peran dan yang melapor kepada pemegang peran

- daerah hasil kunci atau akuntabilitas - apa yang dibutuhkan pemegang peran untuk mencapai di masing-masing unsur utama peran.

- persyaratan kompetensi - kompetensi teknis tertentu yang melekat pada peran , apa pemegang peran diharapkan untuk mengetahui dan dapat melakukan.

Pendekatan Analisis Peran Analisis Peran Khusus

Inti dari analisis peran adalah penerapan metode sistematis untuk pengumpulan informasi yang diperlukan untuk menghasilkan profil peran di bawah judul ditetapkan di atas, langkah-langkahnya :

1. Mendapatkan dokumen seperti struktur organisasi, uraian tugas yang ada (mengobati dengan hati-hati mereka cenderung keluar dari tanggal) dan prosedur atau pelatihan manual yang memberikan informasi tentang pekerjaan.

2. Tanyakan manajer untuk informasi mengenai tujuan keseluruhan dari peran, area hasil kunci dan kompetensi teknis yang diperlukan.

3. Tanyakan pemegang peran pertanyaan yang sama tentang peran mereka.

Analisis Kompetensi

Analisis kompetensi menggunakan analisis perilaku untuk membangun dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja peran dan menghasilkan kompetensi kerangka kerja. Analisis fungsional atau versi itu dapat digunakan untuk mendefinisikan kompetensi teknis.

Teknik Kritis Insiden

Teknik-teknik insiden merupakan sarana memunculkan data tentang perilaku efektif atau kurang efektif yang berhubungan dengan contoh kejadian yang sebenarnya - insiden kritis.

Menganalisis kompetensi teknis (analisis fungsional)

Pendekatan dengan definisi kompetensi teknis berbeda dari yang digunakan untuk kompetensi perilaku. Sebagai kompetensi teknis yang berlaku kompetensi proses analisis fungsional dapat digunakan.

Tugas MSDM
Oleh : Fahri Alfath
NIM: 192510029
Kelas : Reguler A
==========

RESUME

FUNGSI ORGANISASI DALAM FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi organisasi dalam manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. **Hal ini** pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama **Henry Fayol** pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Namun saat ini, kelima fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat, yaitu:

1. **Perencanaan (planning)** adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
2. **Pengorganisasian (organizing)** dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
3. **Pengarahan (directing)** adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha

Sampai saat ini, masih belum ada consensus baik di antara praktisi maupun di antara teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut unsur-unsur manajemen.
fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

Planning

Berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Misalnya yang sederhana saja merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut :

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
3. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?
4. kapankah tindakan itu harus dikerjakan ?
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
6. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

Menurut Stoner Planning adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi.

Organizing

Organizing (organisasi) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

Leading

Pekerjaan leading meliputi lima kegiatan yaitu :

• Mengambil keputusan
• Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.
• Memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.

Memeilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

Directing/Commanding

Directing atau Commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

Motivating

Motivating atau pemotivasian kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.

Coordinating

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekcokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarahdalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Controlling

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

Reporting

Adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

Staffing

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

Forecasting

Forecasting adalah meramalkan, memproyrksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rancana yang lebih pasti dapat dilakukan.

BAGIAN II
SUMBER DAYA MANUSIA PROSES MANAJEMEN

proses manajemen sumber daya manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM str tegis), kebij kan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga menc kup proses-proses lain ang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, m n jemen penget hu n dan peran dan analisis kompetensi.

HRM STRATEGIS

Sebuah ciri khas pent ng dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa hal itu strategis. Karakteristik ini diungkapkan o eh konsep HRM strategis - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM ang memungk nkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

KONSEP STRATEGI

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan

.Strategi adalah tentang pelaksanaan, yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanaan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai fit strategis. Ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. Cocok Dengan Organisasis Kemampuan Dan Sumber Daya Untuk Kesempatan Yang Tersedia Di Lingkungan Eksternal;
2. Pencocokan Satu Bidang Strategi, Misalnya Manajemen Sumber Da A Manusia, Dengan Strategi Bisnis; Dan
3. Memastikan Bahwa Aspek-Aspek Y Ng Be Beda Di Berpadu Daerah Strategi Dan Saling Mendukung.

Konsep strategi bukanlah satu langsung. Ada b ny k teori yang berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg et al (1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

1. Sebuah rencana, atau sesuatu yang setara - arah, panduan, suatu tindakan.
2. Sebuah pola, aitu, konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
3. Sebu h perspektif, sebu h organisasi ' s cara mendasar dalam melakukan sesuatu.
4. Sebuah taktik, spesifik 'manuver' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

STRATEGIS HRM DEFINISI

Strategis HRM adalah se uah pendek t n untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk ke jakan, p og am dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengem angan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategis berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah bahwa gagasan kunci dari strategi, yaitu, strategis niat, strategi berbasis sumber da a, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan cocok strategis.

HRM strategis dan strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah di daerah tertentu dari manajemen orang.

Makna HRM strategis

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategis memiliki empat makna:

1. Penggunaan perencanaan;
2. Pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personil didasarkan pada kebijakan
3. Ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja dan sering didukung oleh ' filosofi ' ;
4. Kegiatan pencocokan hrm dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis eksplisit;
5. Melihat orang-orang dari organisasi sebagai ' sumber daya strategis ' untuk pencapaian ' keunggulan kompetitif .

Purcell (2001) menarik perhatian pada implikasi untuk HRM strategis k nsep strategi sebagai muncul daripada proses yang disengaja:

> *strategi besar dalam HRM yang paling mungkin untuk datang, ex cathedra, dari papan sebagai sepenuhnya terbentuk, strategi yang ditulis atau kertas perencanaan. Strategi jauh lebih intuitif dan se ing han a ' terlihat ' setelah acara, dilihat sebagai ' pola yang muncul dari tindakan ' . Hal ini terutama*

terjadi ketika sebagian da i strategi, seperti dalam HRM, adalah melakukan dengan strategi pelaksanaan dan kinerja internal, tidak secara eksklusif hubungannya dengan ploys pasar eksternal.

TUJUAN STRATEGIS HRM

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan baik-termotivasi dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

PENDEKATAN STRATEGIS HRM

Strategis HRM meng dopsi filosofi berbasis sumber daya secara keseluruhan, seperti yang dijelaskan di baw h ini. D l m ker ngka ini ada tiga pendekatan yang memungkinkan, yaitu, manajemen kinerja tinggi (high-performance kerja), manajemen tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi.

HRM strategis berbasis sumber daya

Sebuah sumber daya - berdasarkan pendekatan HRM strategis berfokus pada memenuhi persyaratan modal manusia organisasi. Gagasan sumber daya - berdasarkan HRM strategis didasarkan pada ide-ide Penrose (1959), yang menulis bahwa perusahaan adalah ' organisasi administrasi dan koleksi sumber daya produktif ' . Ini dikembangkan oleh Hamel dan Prahalad (1989), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan dapat memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia yang dan kebijakan SDM suatu organisasi merupakan suatu sumber daya non-imitable penting. Hal ini dicapai dengan memastikan bahwa:

1. Perusahaan memiliki orang kualitas yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya;
2. Modal intelektual unik yang dimiliki oleh bisnis dikembangkan dan dipelihara;
3. Pembelajaran organisasi adalah terpacu;
4. Organisasi - nilai-nilai tertentu dan yang ada budaya yang mengikat bersama-sama organisasi (dan) memberikan fokus.

Tujuan dari sumber daya - pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya - mencapai fit strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari pen ebaran efektif sumber.

Tinggi - kinerja pendekatan manajemen

Tinggi - kinerja kerja me atkan pengem angan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada kinerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai pemegang saham.

Model manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). manajemen-komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai:

> *Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.*

manajemen ketel ibatan tinggi

Pendekatan ini melibatkan memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihormati dan yang memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunik si dan keterlibatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer an anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang

Pelaksana Strategis Hrm

Pelaksanaan HRM strategis dilakukan dalam kerangka pendekatan yang dijelaskan di atas. Imperatif memayungi akan untuk mencapai keunggulan sumber daya manusia. Pendekatan-kinerja ahigh akan menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, dan kedua tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi akan memberikan kontribusi pada pengembangan berkomitmen dan terlibat tenaga kerja.

STRATEGI HR

HR Strategi Definisi

Strategi HR menetapkan apa organisasi bermaksud untuk melakukan tentang aspek-aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan praktek. Mereka akan diintegrasikan dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi HR dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995) sebagai ' bundel konsisten secara internal

dari praktek-praktek sumber daya manusia, dan dalam kata-kata Boxall (1996), mereka menyediakan ' kerangka tujuan penting dan berarti.

Tujuan

Tujuan dari strategi HR adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi program-program HRM. Mereka menyediakan sarana berkomunikasi dengan semua pihak niat organisasi tentang bagaimana sumber daya

Manusia akan dikelola. Mereka memberikan dasar bagi rencana strategis dan mem ungkinkan organisasi untuk mengukur kemajuan dan mengevaluasi hasil terhadap tujuan. Strategi HR memberikan visi untuk masa depan tetapi mereka juga kendaraan yang menentukan tindakan yang diperlukan dan bagai ana visi harus direalisasikan. Sebagai Gratton (2000) berkomentar: " Tidak ada strategi besar, hanya eksekusi besar.

Perbedaan Antara Strategis HRM Dan HR Strategi

HRM strategis seperti yang dijelaskan dalam bab terakhir adalah proses yang menghasilkan perumusan strategi HR. Istilah ' HRM strategis ' dan ' startegi HR ' sering digunakan secara bergantian, namun perbedaan dapat dibuat antara mereka.

Strategis HRM dapat dianggap sebagai pendekatan umum didukung oleh filsafat kepada manajemen strategis sumber daya manus a sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi o eh organ sasi untuk mengelola sumber daya manusia dan menentukan daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. strategi HR akan fokus pada niat organisasi pada pa y ng perlu dil kukan dan apa yang perlu diubah.

Jenis Strategi HR

Karena semua organisasi yang berbeda, semua strategi HR berbeda. Penelitian strategi SDM yang dilakukan oleh Armstrong dan Long (1994) dan Armstrong dan Baron (2002) mengungkapkan banyak variasi. Beberapa strategi hanya deklarasi yang sangat umum dari niat; orang lain masuk ke lebih detail. Tapi dua tipe dasar dari strategi SDM dapat diidentifikasi: 1) strategi menyeluruh; dan 2) strategi khusus yang berkaitan dengan aspek yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia.

Memayungi strategi HR

Memayungi strategi menggambarkan niat umum organisasi tentang bagaimana orang harus dikelola dan dikembangkan, langkah-langkah apa yang harus diambil untuk memastikan bahwa organisasi dapat menarik dan mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan, dan memastikan sejauh mungkin bahwa karyawan berkomitmen, termotivasi dan terlibat. Mereka kemungkinan akan dinyatakan sebagai luas pernyataan sikat dari tujuan dan tujuan yang mengatur adegan untuk strategi khusus lagi.

Sekelompok toko ritel

Tantangan terbesar adalah untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (kami) dan untuk itu kita perlu menjaga dan terus menarik orang kaliber sangat tinggi. Pembeda utama pada apa pun setiap perusahaan melakukan dasarnya

rang- rangan saya berpikir bahwa orang cenderung lupa bahwa mereka adalah yang paling aset penting. Uang mudah untuk mendapatkan, orang baik tidak. Semua yang kita lakukan dalam hal pelatihan dan perencanaan tenaga kerja secara langsung terkait dengan peningkatan bisnis. ' (Direktur pengatur)

Strategi HR Yang Spesifik

Strategi HR spesifik mengatur apa organisasi bermaksud untuk melakukan di berbagai bidang seperti:

1. Menejemen kemampuan - bagaimana organisasi bermaksud untuk ' memenangkan perang untuk bakat.
2. Perbaikan terus-menerus - menyediakan untuk fokus dan terus menerus inovasi inkremental berkelanjutan selama periode waktu.
3. manajemen pengetahuan - menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.
4. Resourcing - menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
5. Belajar dan mengembangkan - menyediakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk belajar dan berkembang.

Penghargaan - mendefinisikan apa yang organisasi ingin lakukan dalam jangka panjang untuk engembangkan dan menerapkan kebijakan reward, praktek dan proses yang akan memajukan pencapaian tujuan bisnis dan memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.hubungan karyawan - mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara di mana organisasi mengelola hubungan dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

Berikut ini adalah beberapa contoh strategi HR tertentu The Childrens Masyarakat:

- Menerapkan strategi imbalan di Masyarakat untuk mendukung rencana perusahaan dan mengamankan perekrutan, retensi dan motivasi staf untuk menyampaikan tujuan usahanya.

- Mengelola pengembangan sistem informasi sumber daya manusia untuk peningkatan produktivitas aman dalam proses administrasi.

- Memperkenakan peranan proses manajemen kinerja untuk manajer dan staf dari Masyarakat.

- Melaksanakakan Pelaitihan dan pengembangan yang mendukung tujuan bisnis dari Masyarakat dan meningkatkan kualitas kerja dengan anak-anak dan orang muda.

Diageo

Ada tiga bagian luas dengan ' Organisasi dan People Strategy :

1. Reward dan pengakuan: menggunakan program pengakuan dan penghargaan untuk merangsang tim yang luar biasa dan kontribusi kinerja individu.

Menejemen kemampuan: mendorong daya tarik, retensi dan pertumbuhan profesional dari kolam yang dalam beragam, karyawan berbakat.

efektivitas organisasi: memastikan bahwa bisnis menyesuaikan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dan memberikan tujuan kinerja.

Sebuah lembaga pemerintah Komponen kunci dari strategi SDM adalah:

- Investasi pada orang - meningkatkan tingkat modal intelektual.
- Manajemen kinerja - mengintegrasikan nilai-nilai yang terkandung dalam strategi SDM dalam proses manajemen kinerja dan memastikan bahwa ulasan berkonsentrasi pada seberapa baik orang yang melakukan nilai-nilai tersebut.
- Desain pekerjaan - komponen kunci berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dirancang dan bagai ana ereka berhubungan dengan seluruh bisnis.
- Pahala Sistem - dalam mengembangkan imbalan strategi, dengan mempertimbangkan bahwa ini adalah bisnis yang sangat sulit didorong.

Strategi HR untuk lembaga pendidikan tinggi (Pendidikan Tinggi Dewan Pendanaan):

1. Alamat perekrutan dan retensi kesulitan dengan cara yang ditargetkan dan hemat biaya.
2. Bertemu pengembangan staf khusus dan pelatihan tujuan yang tidak hanya membekali staf untuk memenuhi kebutuhan mereka saat ini, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk perubahan masa depan, seperti menggunakan teknologi baru untuk belajar dan mengajar. Hal ni termasuk pengembangan manajemen.
3. Mengembangkan target kesempatan yang sama dengan program untuk menerapkan praktek yang baik di seluruh lembaga. Hal ini termasuk memastikan upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya, menggunakan lembaga - sistem macam evaluasi pekerjaan. Ini bisa melibatkan lembaga bekerja secara kolektif - regional atau nasion l.
4. Carry out ulasan rutin kebutuhan staf, yang mencerminkan perubahan dalam permintaan pasar dan tekn logi. Review akan mempertimbangkan angka keseluruhan dan keseimbangan berbagai kategori staf.

5. Ulasan Melakukan kinerja tahunan dari semua staf, berdasarkan kriteria yang terbuka dan obyektif, dengan imbalan terhubung ke kinerja individu termasuk, bila sesuai, kontribusi mereka terhadap tim.
6. Mengambil tindakan untuk mengatasi kinerja yang buruk Sebuah otoritas lokal

Fokusnya adalah pada organisasi keunggulan. Strategi ini dipecah menjadi delapan bagian: hubungan karyawan, rekrutmen dan retensi, pelatihan, manajemen kinerja, gaji dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, manajemen tidak adanya dan kesempatan yang sama.

KRITERIAAN EFEKTIF HR STRATEGI

Strategi SDM yang efektif adalah salah satu yang bekerja dalam arti bahwa itu mencapai menetapkan apa untuk mencapai. Secara khusus, itu:

- Akan memenuhi kebutuhan bisnis;
- Didirikan pada analisis rinci dan studi, berpikir bukan hanya angan;
- Dapat berubah menjadi program ditindaklanjuti yang mengantisipasi kebutuhan implementasi dan masalah;
- Koheren dan terpadu, yang terdiri dari komponen yang sesuai dengan dan mendukung satu sama lain;
- Memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan kar awan umumn a serta orang-orang dari organisasi dan pemangku

Kepentingan lainnya. Sebagai boxall dan purcell (2003) menekankan: perencanaan sdm harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pemangku kepentingan kunci ang terlibat dalam manajemen orang di perusahaan.

MENGEMBANGKAN DAN MENERAPKAN STRATEGI SDM

Sulit meskipun mungkin, pendekatan strategis yang diinginkan untuk memberikan rasa arah dan tujuan dan sebagai dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktek SDM yang relevan dan koheren.

Bab ini dimulai dengan memberikan pertimbangan umum untuk proses pembangunan, menetapkan berbagai dalil dan menggambarkan tingkat pengambilan keputusan strategis. Referensi juga dibuat untuk keberadaan pilihan strategis dan pilihan. Ini memberikan latar belakang terhadap yang pendekatan untuk merumuskan dan menerapkan strategi SDM dijelaskan.

Proposisi Tentang PEMBANGUNAN PROSES

Proses pembentukan strategi yang kompleks, dan model berlebihan rasi nalistik yang enganjurkan hubungan formalistik antara perencanaan strategis dan perencanaan SDM tidak sangat ber anfaat bagi pemahaman kita tentang hal itu;

- Strategi bisnis mungkin pengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya salah satu dari beberapa faktor;
- Implisit (jika tidak eksplisit) dalam campuran faktor ang mempengaruhi bentuk strategi HR adalah seperangkat kompromi sejarah dan trade-off dari para pemangku kepentingan

Proses pembangunan seperti yang dijelaskan di bawah ini berlangsung pada tingkat yang berbeda dan melibatkan menganalisis pilihan dan membuat pilihan. Sebuah metodologi diperlukan untuk proses yang dapat dilakukan dengan cara tinjauan strategis. metodologi dapat diterapkan dalam tiga cara yang berbeda. Salah satu tujuan yang paling penting dalam program pembangunan akan menyelaraskan strategi HR dengan budaya organisasi dan strategi bisnis dengan mencapai integrasi vertikal atau fit.

TINGKAT STRATEGIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Idealnya, perumusan strategi SDM dipahami sebagai suatu proses, yang berkaitan erat dengan perumusan strategi bisnis. strategi SDM dapat mempengaruhi serta dipengaruhi oleh strategi bisnis. Pada kenyataannya, bagaimanapun, strategi SDM lebih mungkin mengalir dari strategi bisnis, yang akan didominasi oleh produk / pasar dan pertimbangan keuangan. Namun masih ada ruang untuk HR untuk membuat, bahkan kontribusi penting berguna pada tahap ketika strategi bisnis yang dikandung, misalnya dengan berfokus pada isu-isu sumber daya. Kontribusi ini mungkin lebih signifikan jika perumusan strategi adalah muncul atau evolusi proses - HR isu-isu strategis kemudian akan diselesaikan begitu muncul selama merumuskan dan melaksanakan strategi perusahaan.

Adistinction dibuat oleh Purcell (1989) antara:

- Hulu pertama - keputusan order, yang prihatin dengan arah jangka panjang dari perusahaan atau ruang lingkup kegiatannya;
- Hilir kedua - keputusan order, yang p ihatin dengan p osedur operasi internal dan bagaimana perusahaan diorganisasikan untuk mencapai tujuan;
- Hilir ketiga - keputusan order, y ng p ih tin dengan pilihan pada struktur sumber daya manusia danpendekatan dan strategis dal m ti b hwa me eka menetapkan parameter dasar manajemen hubungan karyawan di perusahan.

STRATEGIS PILIHAN DAN PILIHAN

Proses pengembangan strategi HR melibatkan menghasilkan pilihan HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. Telah dicatat oleh Cappelli (1999) bahwa: ' Pilihan praktek bahwa mengejar majikan adalah sangat bergantung pada sejumlah faktor di tingkat organisasi, termasuk bisnis dan produksi strategi mereka sendiri, dukungan dari kebijakan SDM, dan co - operative hubungan kerja.

proses pengembangan strategi SDM melibatkan adopsi pendekatan kontingen dalam menghasilkan pilihan HRM strategis dan kemudian membuat pilihan strategis yang tepat. Ada jarang jika pernah salah satu cara yang tepat ke depan.

Pilihan harus berhubungan dengan tetapi juga mengantisipasi kebutuhan kritis bisnis. Mereka harus didasarkan pada analisis rinci dan studi, bukan hanya angan-angan, dan harus menggabungkan penilaian berpengalaman dan kolektif manajemen puncak tentang persyaratan organisasi sementara juga memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan karyawan umumnya. Strategi yang uncul harus mengantisipasi masalah implementasi yang mungkin timbul jika manajer lini tidak berko it en untuk strategi dan /atau tidak memiliki keterampilan dan waktu untuk memainkan peran mereka, dan strategi harus mampu berubah menjadi program ditindaklanjuti.

PENDEKATAN PENGEMBANGAN UNTUK HR STRATEGI

Titik awal dari pengembangan st ategi SDM d l h kesela asan strategi HR dengan strategi bisnis dan budaya organisasi - pencapaian integ si ve tik l. Ini menyediakan kerangka kerja yang diperlukan untuk tiga pendekatan untuk pengembangan strategi SDM y ng telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai ' universal ' , yang ' kont ngensi ' dan ' configurational ' . Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan kemba dua pendekatan pertama sebagai praktek terbaik dan paling cocok, dan mempertahankan kata ' conf gurat onal ' , yang berarti penggunaan ' bundel ' , sebagai pendekatan ketiga.

Strategi Menyelaraskan SDM

Persyaratan men asar dalam mengembangkan strategi SDM adalah bahwa hal itu harus selaras dengan strategi bisnis (integrasi vertikal) dan harus sesuai dengan budaya organisasi. Segala sesuatu yang lain mengalir dari pr ses ini sejajar.

Integrasi dengan strategi bisnis

Masalah-masalah bisnis utama yang dapat berdampak pada strategi HR meliputi:

- Niat mengenai pertumbuhan atau pengurangan, akuisisi, merger, divestasi, diversifikasi, produk / pengembangan pasar;

- Proposal pada peningkatan keunggulan kompetitif melalui inovasi yang mengarah ke diferensiasi produk / layanan, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas / layanan pelanggan, pengurangan biaya (perampingan);
- Yang merasa perlu untuk mengembangkan budaya yang lebih positif, berorientasi kinerja dan setiap imperatif manajemen budaya lain yang terkait dengan perubahan dalam filosofi organisasi di berbagai bidang seperti mendapatkan komitmen, kebersamaan, komunikasi, keterlibatan, devolusi dan kerja tim.

Strategi HR harus kongruen dengan udaya yang ada organisasi, atau dirancang untuk menghasilkan perubahan budaya di arah yang d tentukan. Ini akan menjadi faktor yang diperlukan dalam tahap formulasi tapi bisa menjadi faktor penting ketika datang ke mp ementasi. Akibatnya, jika apa yang diusulkan ini sejalan dengan cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini, maka akan lebih mudah diterima. Namun, dalam semakin besar kemungkinan

Peristiwa yang berubahan cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini, maka perhatian harus diberikan kepada masalahnya yang mungkin terjadi dalam proses mencoba untuk menanamkan inisiatif baru dalam organisasi.

Pendekatan praktek terbaik

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa ada serangkaian praktek HRM yang terbaik dan yang mengadopsi mereka pasti akan menyebabkan kinerja organisasi yang unggul. Empat definisi praktek terbaik diberikan pada Tabel 9.2.

The ' praktek terbaik ' rubrik telah diserang oleh sejumlah komentator. Cappelli dan Crocker - Hefter (1996) Komentar bahwa gagasan satu set praktik terbaik telah dibesar-besarkan: ' Ada contoh di hampir setiap industri dari perusahaan yang memiliki praktek manajemen yang sangat khas ... praktek sumber daya manusia Ciri-ciri bentuk kompetensi inti yang menentukan bagaimana perusahaan bersaing. '

Pendekatan cocok

Pendekatan cocok menekankan pent ngnya memastikan bahwa strategi SDM yang sesuai dengan keadaan organisasi, termasuk budaya, proses operasional dan lingkungan eksternal. Strategi HR harus memperhitungkan kebutuh n khusus d ri kedua organisasi dan orang-orangnya.

Tapi ada masalah dengan yang terbaik pendekatan fit, seperti yang dinyatakan oleh Purcell (1999):

Sementara itu, pencarian untuk kontingensi atau pencocokan model HRM juga dibatasi oleh ketidakmungkinan pemodelan semua variabel kontingen, kesulitan menunjukkan interkoneksi mereka, dan cara di mana perubahan dalam satu variabel berdampak pada orang lain.

Dalam Purcell ' pandangan s, organisasi harus kurang peduli dengan c c k dan praktek terbaik dan jauh lebih sensitif terhadap proses perubahan organisasi sehingga mereka dapat ' menghindari terjebak dalam logika pilihan rasional ' .

The configurational pendekatan (bundling)

Dyer dan Reeves (1995) mencatat bahwa: " Logika mendukung bundling sangat mudah ... Karena kinerja karyawan merupakan fungsi dari kedua kemampuan dan motivasi, masuk akal untuk memiliki praktek bertujuan untuk meningkatkan keduanya. ' Jadi ada beberapa cara di mana karyawan dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan (seperti pemilihan hati-hati dan pelatihan) dan beberapa insentif untuk meningkatkan motivasi (berbagai bentuk imbalan finansial dan nonfinansial).

Tujuan dari bundling adalah untuk mencapai koherensi, yang merupakan salah satu dari empat ' makna ' dari HRM strategis yang ditetapkan oleh Hendry dan Pettigrew (1986). Koherensi ada ketika

Saling memperkuat seperangkat kebijakan dan praktek SDM telah dikembangkan yang bersama-sama memberikan kontribusi pada pencapaian organisasi ' strategi karena sumber daya yang cocok dengan kebutuhan organisasi, meningkatkan kinerja dan kualitas dan, di perusahaan-perusahaan komersial, mencapai keunggulan kompetitif.

Proses bundling strategi HR (integrasi horizontal atau fit) merupakan aspek penting dari konsep HRM strategis. Dalam arti, HRM strategis adalah holistik; itu berkaitan dengan organisasi sebagai entitas total dan alamat apa yang perlu dilakukan di seluruh organisasi secara keseluruhan untuk memungkinkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Hal ini tidak tertarik dalam pr gram terisolasi dan teknik, atau di AD hoc pengembangan praktik HR.

METODOLOGI UNTUK STRATEGI PENGEMBANGAN

Sebuah meto ologi untuk merumuskan strategi HR dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1998) sebagai berikut:

1. *Menilai kelayakan* - dari sudut pandang HR pandang, kelayakan tergantung pada apakah jumlah dan jenis orang kunci yang diperlukan untuk membuat proposal berhasil dapat diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar, dan apakah ekspektasi perilaku diasumsikan oleh strategi yang realistis (misalnya tingkat retensi dan tingkat produktivitas).
2. *Tentukan keinginan* - memeriksa implikasi dari strategi dalam hal kebijakan SDM suci (misalnya, strategi penghematan yang cepat harus dipertanyakan oleh sebuah perusahaan dengan kebijakan kerja penuh).
3. *Tentukan tujuan* - ini menunjukkan isu-isu utama yang akan dikerjakan dan mereka berasal terutama dari isi strategi bisnis. Sebagai contoh, strategi untuk menjadi lebih rendah - produsen biaya akan membutuhkan pengurangan biaya

tenaga kerja. Pada gilirannya ini diterjemahkan ke dalam dua jenis tujuan HR: standar kinerja yang lebih tinggi (kontribusi) dan mengurangi headcounts (komposisi).

4. *Tentukan cara untuk mencapai tujuan* - aturan umumnya adalah bahwa semakin dekat fit eksternal dan internal, semakin baik strategi, konsisten dengan kebutuhan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan.

MELAKUKAN A STRATEGIS REVIEW

Sebuah tinjauan strategis sistematis menilai persyaratan strategi dalam terang analisis sekarang dan masa depan kebutuhan bisnis dan orang-orang. tinjauan tersebut memberikan jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Di mana kita sekarang?
2. Di mana kita ingin berada dalam satu, dua atau tiga tahun ' waktu?
3. Bagaimana kita akan ke sana?

SETTING OUT STRATEGI

Sebuah tinjauan strategis dapat memberikan dasar untuk menetapkan strategi. Tidak ada model standar untuk melakukan hal ini, tapi judul berikut yang khas.

1. Dasar
   - kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;
   - analisis bisnis dan faktor lingkungan (SWOT / alu);
   - faktor budaya - yang mungkin membantu atau halangan untuk implementasi.
2. Kadar - rincian strategi sdm yang diusulkan.
3. Alasan - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang kebutuhan bisnis dan / faktor budaya lingkungan.
4. Rencana implementasi
   - Program aksi;
   - Tanggung jawab untuk setiap tah p;
   - Sumber daya yang diperlukan;
   - Pengaturan yang diusulk n untuk komunik si, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan;
   - Pengaturan manajemen p oyek.
5. Biaya dan manfaatana s s - pen la an terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang-orang
6. dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, bagi organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan kar awan ind v du (sejauh mungkin manfaat ini harus diukur dalam nilai - menambahkan istilah).

PELAKSANA HR STRATEGI

Mendapatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah ' HRM strategis ' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan.

Faktor-faktor yang diidentifikasi oleh Gratton et al yang memberikan kontribusi untuk menciptakan kesenjangan ini meliputi:

- Kecenderungan karyawan di berbagai organisasi hanya menerima inisiatif mereka anggap relevan untuk daerah mereka sendiri;
- Kecenderungan lama melayani karyawan untuk cling ke status quo;
- Inisiatif kompleks atau ambigu mungkin tidak dipahami oleh kar awan atau akan dirasakan berbeda oleh mereka, terutama dalam jumlah besar, berbagai organisasi;
- Itu lebih sulit untuk keuntungan penerimaan inisiatif non-rutin;
- Karyawan akan memusuhi inisiatif jika mereka di kini bertentangan dengan organisasis identitas, misalnya Perampingan dalam budaya ' pekerjan untuk hidup
- Inisiatif dipandang sebagai ancaman;
- Inkonsistensi antara strategi d n nil i-nil i perus haan;
- Sejauh mana manajemen sen or dipe caya;
- Yang dirasakan kewajaran n s at f;
- Sejauh mana proses yang ada sa membantu untuk menanamkan inisiatif;
- Budaya birokrasi ang mengarah ke inersia.

Hambatan pelakasnaan strategi HR

Masing-masing faktor yang terdaftar oleh Gratton et al dapat menciptakan hambatan untuk keberhasilan pelaksanan strategi HR. Hambatan utama lainnya termasuk kegagalan untuk memahami kebutuhan strategis bisnis, penilaian yang tidak memadai dari faktor-faktor lingkungan dan budaya yang mempengaruhi isi dari strategi, dan pengembangan inisiatif illconceived dan tidak relevan, mungkin karena mereka mode saat ini atau karena sudah ada analisis sulit dicerna praktek terbaik yang tidak sesuai rganisasi ' s persyaratan.

Mengatasi hambatan

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini perlu untuk:

- Melakukan analisis awal ketat kebutuhan dan persyaratan;
- Merumuskan strategi;
- Meminta dukungan untuk strategi;

- Menilai hambatan dan berurusan dengan mereka;
- Menyiapkan rencana aksi;
- Proyek-mengelola pelaksanaan;
- Menindaklanjuti dan mengevaluasi kemajuan sehingga tindakan perbaikan dapat diabil seperlunya.

KEBIJAKAN HRM

Apa Kebijakan Sumber Daya Manusia Adalah

Kebijakan SDM terus pedoman pada pendekatan organisasi bermaksud untuk mengadopsi dalam mengelola rakyatnya. kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur, seperti dibahas dalam kebijakan

KEBIJAKAN HR MENGAPA MEMILIKI

HR atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai dasar untuk memberlakukan nilai-nilai - mengkonversi nilai-nilai yang dianut dalam nilai-nilai digunakan. Mereka menyediakan kerangka kerja di mana konsisten keputusan dibuat, dan mempromosikan kesetaraan dalam cara di mana orang diperlakukan.

DO KEBIJAKAN PERLU diformalkan?

Semua organisasi memiliki kebijakan SDM. Beberapa, bagaimanapun, ada implisit sebagai filosofi manajemen dan sikap untuk karyawan yang dinyatakan dalam arah di mana isu-isu HR ditangani; misalnya, pengenalan teknologi baru. Keuntungan dari kebijakan eksplisit dalam hal konsistensi dan pemahaman mungkin tampak jelas, tetapi ada kelemahan: kebijakan tertulis bisa fleksibel, konstriktif, platitudinous atau ketiganya.

Meskipun kebijakan tertulis ang penting, nilai mereka berkurang jika mereka tidak didukung oleh budaya yang mendukung. H l ini terut ma berlaku untuk kebijakan keseimbangan kehidupan kerja.

WILAYAH KEBIJAKAN HR

Kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi. Poin utama yang dapat dimasukkan dalam sebuah pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan wilayah politik tertentu yang ditetapkan di bawah ini.

Kebijakan Secara Keseluruhan

Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosial untuk karyawan dan set keluar sikapnya terhadap mereka. Ini adalah ekspresi dari nilai-nilai atau kepercayaan tentang bagaimana orang harus diperlakukan. Peters dan Waterman (1982) menulis bahwa jika mereka meminta satu semua tujuan sedikit nasihat untuk manajemen, satu kebenaran yang mereka bisa menyaring dari semua penelitian mereka pada apa yang membuat sangat baik organisasi, itu akan menjadi, ' Gambar keluar sistem nilai Anda.

Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau implisit mengacu pada konsep berikut:

- Keadilan: memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengad psi ' bahkan menyerahkan ' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan operasi sistem pembayaran yang adil.
- Pertimbangan: memperhitungkan keadaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan atau diri k ry w n.
- pembelajaran organisasi: keyakin n kebutuh n untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi deng n menyedi k n proses dan dukungan yang dibutuhkan.
- Kinerja melalui orang: pent ngnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pent ngnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyed aan umpan balik yang adil kepada orang-orang pada seberapa baik mereka tampil.
- keseimbangan kehidupan kerja: berusaha untuk memberikan praktek kerja yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjaan mereka dan kewajiban pribadi.
- Kualitas kehidupan kerja: sadar dan terus-menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melib tk n meningk tkan rasa kepuasan yang diperoleh manusia dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi monoton, meningkatkan berbagai, otonomi dan tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres.
- *Kondisi kerja:* menyediakan sehat, aman dan sejauh kondisi kerja praktis menyenangkan.

Kebijakan Khusus

The kebijakan khusus harus mencakup bidang-bidang berikut seperti yang dijelaskan di bawah ini: kesempatan yang sama, mengelola keragaman, usia dan pekerjaan, promosi, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan karyawan, reward, keterlibatan dan partisipasi, hubungan karyawan, teknologi baru, kesehatan dan

keselamatan, disiplin, keluhan, redundansi, pelecehan seksual, intimidasi, pen alahgunaan zat, merokok, AIDS, dan e-mail.

Kesempatan Yang Sama

Kebijakan kesempatan yang sama ha us mengu ik n org nisasi ' tekad untuk memberikan kesempatan yang sama kepada semua, terlepas dari jen s kelam n, as, kepe cayaan, cacat, usia atau status perkawinan. Kebijakan ini juga harus berurusan dengan sejauh mana organisasi ingin mengambil ' tindakan afirmatif ' ketidakseimbangan ganti rugi antara nomor yang digunakan menurut jen s kelamin atau ras, atau perbedaan dalam tingkat kualifikasi dan keterampilan ang telah mereka capai.

Kebijakan tersebut dapat ditetapkan sebagai berikut:

1. Kami l h m jik n kesempatan yang sama. Ini berarti bahwa kita tidak mengizinkan diskriminasi langsung atau titik langsung terh dap karyawan atas dasar ras, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, kecacatan, agama, status perkawinan atau usia.
2. Diskriminasi langsung terjadi ketika seseorang diperlakukan tidak adil dibandingkan yang lain, atau akan, diperlakukan dalam kondisi yang sama.
3. Diskriminasi tidak langsung terjadi ketika, entah sengaja atau tidak, kondisi diterapkan bahwa merugikan mempengaruhi sebagian besar orang dari satu ras, kebangsaan, jenis kelamin, orientasi seksual, agama atau status perkawinan, mereka yang cacat, atau karyawan yang lebih tua.
4. Perusahaan akan memastikan bahwa prinsip-prinsip kesempatan yang sama diterapkan dalam semua kebijakanSDM-nya, dan khususnya dengan prosedur yang berkaitan dengan perekrutan, pelatihan, pengembangan dan promosi karyawan.
5. Apabila diperlukan dan mana yang diperbolehkan di bawah undang-undang dan kode praktek yang relevan, pegawai dari kelompok yang kurang terwakili akan diberikan pelatihan positif dan dorongan untuk mencapai kesempatan yang sama.

Amanagement kebijakan keragaman dapat:

Mengakui perbedaan budaya d n individu di tempat kerja;

1. Menyatakan bahwa organisasi mengh g i ku lit s y ng berbeda orang membawa ke pekerjaan mereka;
2. Menekankan kebutuhan untuk menghilangkan bias dalam bidang-bidang seperti seleksi, promosi, penilaian kinerja, gaji dan kesempatan belajar;
3. Memusatkan perhat an pada per edaan individu daripada perbedaan kelompok.

Usia dan pekerjaan

Kebijakan usia dan pekerjaan harus mempertimbangkan fakta-fakta berikut seperti yang tercantum oleh CIPD:

- Umur merupakan prediktor miskin prestasi kerja.
- Hal ini menyesatkan untuk menyamakan kemampuan fisik dan mental dengan usia.
- Lebih dari penduduk hidup aktif, hidup sehat ketika mereka semakin tua.

Kebijakan tersebut harus mendefinisikan pendekatan organisasi mengadopsi untuk menarik, mempromosikan dan pelatihan karyawan yang lebih tua. Ini harus menekankan bahwa satu-satunya kriteria untuk seleksi atau promosi harus kemampuan untuk melakukan pekerjaan itu; dan untuk pelatihan, keyakinan bahwa karyawan akan mendapatkan keuntungan, terlepas dari usia.

Promosi

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

Keseimbangan Kehidupan Kerja

Kebijakan keseimbangan kehidupan kerja menentukan bagaimana organisasi bermaksud untuk memungkinkan karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pola kerja mereka sehingga mereka dapat menyeimbangkan apa yang mereka lakukan di tempat kerja dengan tanggung jawab dan kepentingan me eka memiliki pekerjaan di luar.

Pengembangan Karyawan

Kebijakan pengembangan kar awan bisa mengekspresikan organisasi ' s komitmen untuk terus mengemb ngk n keter mpilan dan kemampuan karyawan untuk memaksimalkan kontribusi mereka dan memberi mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka, menyadari potensi mereka, memun jukan karir mereka dan meningkatkan kerja mereka baik di dalam dan di luar organisasi.

Penghargaan

Kebijakan reward bisa menutupi hal-hal seperti:

- Menyediakan sistem pay adil;
- Upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya;
- Membayar untuk kinerja, kompetensi, keterampilan atau kontribusi;

- Berbagi dalam keberhasilan organisasi (gain berbagi atau bagi hasil);
- Hubungan antara tingkat upah di tingkat organisasi dan pasar;
- Penyediaan imbalan kerja, termasuk manfaat yang fleksibel jika sesuai;
- Pentingnya melekat pada imbalan non-keuangan yang dihasilkan dari pengakuan, prestasi, otonomi, dan kesempatan untuk berkembang.

Keterlibatan Dan Partisipasi

Keterlibatan dan partisipasi (kebijakan suara karyawan) harus menguraikan organisasi ' keyakinan dalam memberikan karyawan kesempatan untuk memiliki suara dalam hal-hal yang mempengaruhi mereka. Ini harus mendefinisikan mekanisme untuk suara karyawan, seperti sendi konsultasi dan saran skema.

Hubungan Karyawan

Kebijakan hubungan karyawan akan ditetapkan organisasi ' s pendekatan hak-hak karyawan untuk memiliki kepentingan mereka diwakili kepada manajemen melalui serikat buruh, asosiasi staf atau bentuk lain dari sistem perwakilan. Hal ini juga akan mencakup dasar bagi organisasi bekerja dengan serikat buruh, misalnya, menekankan bahwa ini harus dianggap sebagai suatu kemitraan.

Teknologi baru

Sebuah teknologi pernyataan kebijakan baru bisa menyatakan bahwa akan ada konsultasi tentang pengenalan teknologi baru, dan langkah-langkah y ng k n di mbil oleh organisasi untuk meminimalkan risiko redundansi wajib atau berdampak buruk terhadap sya at dan ketentuan lainnya atau pengaturan kerja.

Kesehatan Dan Keseamatan

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

Disiplin

Kebijakan disiplin harus menyatakan bahwa karyawan memiliki hak untuk tahu apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang bisa terjadi jika mereka melanggar organisasi ' s aturan. Hal ini juga akan membuat titik itu, dalam menangani kasus-kasus disiplin, organisasi akan memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan alami.

Redundansi

Kebijakan PHK bisa menyatakan bahwa itu adalah organisasi ' niat s untuk menggunakan upaya terbaik untuk menghindari redundansi disengaja melalui pemindahan dan prosedur pelatihan kembali. Namun, jika redundansi tidak dapat

dihindari mereka yang terkena dampak akan diberikan adil dan perlakuan yang adil, jumlah maksimum peringatan, dan setiap bantuan yang dapat diberikan oleh organisasi untuk e peroleh pekerjaan alternatif yang sesuai.

Pelecehan Seksual

Kebijakan pelecehan seksual harus menyatakan bahwa:

1. Pelecehan seksual tidak akan ditoleransi.
2. Karyawan pelecehan seksual akan dibe ikan sa an, dukungan dan konseling yang dibutuhkan.
3. Setiap upaya akan dilakukan untuk menyeles ik n m s lah secara informal dengan orang mengeluh terhadap.
4. Bantuan akan diberikan kepada ka yawan untuk mengeluh secara resmi jika diskusi informal gagal.
5. Sebuah proses khusus akan tersed a untuk mendengar keluhan tentang pelecehan seksual. Hal ini akan memberikan bagi kar awan untuk mem awa keluhan mereka kepada seseorang seks mereka sendiri jika mereka ingin.
6. Keluhan akan ditangni secara sensitif dan dengan hormat untuk hak-hak pengadu maupun terdakwa.
7. Pelecehan seksual di nggap sebagai perbuatan industri kotor dan, jika terbukti, membuat jawab individu untuk pemec t n inst n. hukuman kurang parah dapat dicadangkan untuk kasus-kasus kecil tapi akan selalu ada peringatan bahwa pengulangan akan menghasilkan pemecatan.

Bullying

Kebijakan anti-intimidasi akan menyatakan bahwa bullying tidak akan ditoleransi oleh organisasi dan bahwa mereka yang bertahan dalam intimidasi staf mereka akan dikenakan tindakan disipliner, yang bisa menjadi parah dalam kasus yang sangat buruk.

Penyalahgunaan Zat

Sebuah kebijakan penyalahgunaan zat dapat mencakup jaminan bahwa:

- Karyawan diidentifikasi memiliki substansi penyalahgunaan masalah akan menawarkan saran dan bantuan.
- Setiap absen wajar dari pekerjaan yang diperlukan untuk meneri a perawatan akan diberikan di bawah organisasi skema penyakit asalkan ada kerja sama penuh dari karyawan.
- Sebuah kesempatan akan diberikan kepada karyawan untuk membahas masalah setelah telah menjadi jelas atau dicurigai bahwa kinerja pekerjaan yang sedang dipengaruhi oleh masalah terkait substansi.
- Karyawan memiliki hak untuk didampingi oleh teman atau perwakilan karyawan dalam diskusi tersebut.

- Lembaga akan direkomendasikan untuk yang kayawan dapat mencari bantuan jika diperlukan.
- Hak kerja akan dijaga selama periode yang wajar pengobatan.

Merokok

Kebijakan merokok akan menentukan ada-merokok aturan termasuk di mana, jika sama sekali, merokok diizinkan.

AIDS

Kebijakan sebuah AIDS d pat mencakup poin-poin berikut:

1. Risiko infeksi di sebagian besar tempat kerja dapat diabaikan.
2. Di mana pendudukan melibatkan kontak darah, seperti di rumah sakit, dokter ' operasi dan laboratorium, tindakan pencegahan khusus disarankan oleh Komisi Kesehatan dan Keselamatan akan dilaksanakan.
3. Karyawan yang tahu bahwa mereka terinfeksi AIDS tidak akan diwajibkan untuk mengungkapkan fakta kepada perusahaan, tetapi jika mereka lakukan, fakta sepenuhnya bersifat rahasia.

Tidak akan ada diskriminasi terhadap orang dengan atau berisiko tertular AIDS. Karyawan terinfeksi HIV atau menderita AIDS akan diperlakukan tidak berbeda dari orang lain menderita penyakit parah.

E-mail

Kebijakan pada email bisa menyatakan bahwa mengirim atau men-download email ofensif dilarang, dan bahwa mereka mengirim atau men-download pesan tersebut akan dikenakan prosedur disiplin normal. Mereka juga dapat melarang setiap penjelajahan atau download materi tidak berhubungan dengan bisnis, meskipun ini bisa sulit untuk menegakkan. Beberapa perusahaan selalu percaya bahwa penggunaan yang wajar dari telepon diterima, dan kebijakan yang dapat diperpanjang untuk e-mail.

Jika diputuskan bahwa karyawan e-mail harus dipantau untuk memeriksa penggunaan berlebihan atau tidak dapat diterima, maka ini harus dimasukkan dalam e-kebijakan email yang karenanya akan menjadi bagian dari pengaturan kontrak. Sebuah pernyataan kebijakan dapat dimasukkan ke efek yang ' Cadangan perusahaan hak untuk mengakses dan memonitor semua pesan email yang dibuat, dikirimkan, diterima atau disimpan pada perusahaan sistem

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan SDM:

1. Gain memahami budaya perusahaan dan nilai-nilai inti.
2. Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. kebijakan SDM akan ada di setiap organisasi, bahkan jika mereka imp s t dar pada menyatakan secara resmi.
3. Menganalisis pengaruh eksternal. kebijakan SDM tunduk pada pengaruh undang-undang
4. Menilai setiap daerah di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.
5. Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai di atas, pada pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.
6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara inheren adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten. Pertimbangkan melakukan hal ini melalui survei sikap.
7. Carilah pandangan perwakilan serikat.
8. Menganalisis informasi yang diperoleh dalam langkah tujuh pertama dan mempersiapkan draft kebijakan.
9. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.
10. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya yang diperlukan (meskipun mereka harus sebagai self-explanatory mungkin). Tambahan komunikasi ini dengan pelatihan.

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

Tujuannya adalah untuk menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan hal ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell et al (2003), ' ada kebutuhan untuk kebijakan SDM harus dirancang untuk dan terfokus pada manajer lini depan ' . Itu adalah mereka yang akan bertanggung jawab atas implementasi kebijakan. Anggota HR dapat memberikan bimbingan, tetapi manajer lini yang be ada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang-orang. Peran HR adalah untuk berkomunikasi dan menginterpretasikan kebijakan, me akinkan manajer lini bahwa mereka diperlukan, dan memberikan pelatihan dan dukungan yang akan membek li p manajer untuk melaksanakannya. sebagai Purcell et al menekankan, itu adalah manajer lini yang membawa kebijakan SDM untuk hidup.

HRM BERBASIS KOMPETENSI

Kompetensi - HRM berbasis adalah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan men ngkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan imba an kar awan. Bahasa telah mendominasi banyak HR pemikiran dan praktek dalam beberapa tahun terakhir. Konsep kompetensi telah mencapai tingkat ini menonjol karena pada dasarnya tentang kinerja.

Rankin (2002) menjelaskan kompetensi sebagai ' definisi keterampilan dan perila ku yang organisasi mengharapkan staf mereka untuk praktek dalam pekerjaan mereka ' an menjelaskan bahwa :

Kompetensi merupakan bahasa kinerja. Mereka dapat mengartikulasikan baik Hasil yang diharapkan dari se rang individu ' upaya dan cara di mana kegiatan tersebut dilakukan. Karena setiap orang dalam organisasi dapat belajar berbicara bahasa ini, kompetensi memberikan umum sebuah, universal dipahami cara menggambarkan kinerja yang diharapkan dalam konteks yang berbeda.

JENIS KOMPETENSI

Ketiga jenis kompetensi yang kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan NVQ dan SNVQs.

Kompetensi Perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspektasi perilaku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul seperti kerja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan - pengambilan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai ' soft skill ' . Kompetensi perilaku biasanya ditetapkan dalam kerangka kompetensi. Pendekatan kompetensi perilaku pertama kali dianjurkan oleh McClelland (1973). D a merekomendasikan penggunaan kriteria - penilaian dirujuk. Kriteria referensi atau validasi adalah proses mengana s s aspek-aspek kunci dari perilaku yang membedakan antara kinerja yang efektif dan kurang efektif.

Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis mendefinisikan apa yang orang harus tahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif. Mereka terkait dengan baik peran generik (kelompok pekerjaan yang serupa), atau peran individu (sebagai ' peran - kompetensi spesifik '). Istilah ' kompetensi teknis ' telah diadopsi cukup baru-baru untuk menghindari kebingungan yang ada antara istilah ' kompetensi ' dan ' kompetensi ' . Kompetensi, seperti disebutkan di atas, adalah tentang perilaku,

Kompetensi kadang-kadang dikenal sebagai ' hard skill ' . Istilah kompetensi teknis dan k mpetensi berkaitan erat meskipun yang terakhir memiliki makna tertentu dan lebih terbatas bila diterapkan NVQ / SNVQs, seperti dibahas di bawah.

NVQ / SNVQ kompetensi

Konsep kompetensi dikandung di Inggris sebagai bagian fundamental dari proses pengembangan standar untuk NVQ / SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan set dinyatakan dalam cara-cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Sebuah elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang di wilayah kerja yang diberikan harus mampu me akukan. Mereka d n lai untuk menjadi kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dilakukan untuk meni ai tingkat kompetensi.

KOMPETENSI KERANGKA

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan imbalan. The 2003/4 Kompetensi dan Kecerdasan Emosional survei menetapkan bahwa 49 kerangka Ulasan memiliki total 553 judul kompetensi. Agaknya, banyak dari tumpang tindih. Jumlah paling umum dari kompetensi adalah delapan.

judul kompetensi

Judul kompetensi termasuk dalam kerangka dari 20 persen atau lebih dari organisasi menanggapi survei ditunjukkan pada Tabel 11.1. Pertama tujuh ini digunakan di lebih dari 50 persen dari responden.

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller et al (2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

CAKUPAN KOMPETENSI

The Miller et, al Penelitian menemukan bahwa pengusaha diadopsi pendekatan yang berbeda untuk bagian-bagian dari tenaga kerja yang dicakup oleh kompetensi:

- 22 persen menutupi seluruh tenaga kerja dengan satu set atau kerangka ko petensi inti (dimodifikasi lebih lanjut 10 persen dari pengusaha dengan penggabungan k petensi perilaku ta bahan untuk manajer dan staf lainnya);
- 48 persen terbatas kompetensi untuk tertentu kerja kelomp k, fungsi atau departemen;
- 20 persen memiliki kerangka kompetensi inti yang men akup semua staf dalam hal kompetensi perilaku, di samping set teknis / fungsional atau departemen

Penelitian selanjutnya (Rankin, 2002) menemukan bahwa:

- 25 persen dari pengusaha menggunakan kompetensi perilaku memiliki kerangka inti;
- 19 persen ditambah kerangka inti dengan kompetensi tambahan untuk kelompok tunggal seperti manajer.

The menu pendekatan

Rankin catatan bahwa 21 persen dari responden mengadopsi ' menu ' pendekatan. Hal ini memungkinkan kompetensi ang akan dipi ih ang re evan dengan peran generik atau individu. Pendekatan bervariasi. Beberapa organis si memberik n p nduan pada jumlah kompetensi yang akan dipilih (misalnya 4-8) dan lain-lain

menggabungkan kerangka inti mereka dengan menu sehingga pengguna diminta untuk memilih organisasi - kompetensi inti leb r d n menambahkan jumlah yang opsional.

Kompetensi Peran Spesifik

Kompetensi peran khusus juga digunakan oleh beberapa organisasi untuk peran generik atau individu. Ini dapat dimasukkan dalam profil peran di samping informasi tentang output atau hasil bidang utama dari peran. Pendekatan ini mungkin akan diadopsi oleh pengusaha yang menggunakan kompetensi dalam proses manajemen kinerja mereka, tetapi kompetensi peran spesifik juga memberikan dasar untuk spesifikasi orang yang digunakan dalam perekrutan dan untuk penyusunan program pembelajaran individual.

Kompetensi Dinilai

Selanjutnya, meskipun kurang umum, penerapan kompetensi dalam karir bertingkat atau struktur pekerjaan keluarga (karir atau pekerjaan keluarga terdiri dari pekerjaan dalam fungsi atau pekerjaan seperti pemasaran, operasi, keuangan, IT, HR,

administrasi atau dukungan layanan, yang terkait melalui kegiatan yang dilakukan dan pengetahuan dasar dan keterampilan yang dibutuhkan, tetapi di mana tingkat tanggung jawab, pengetahuan, keterampilan atau kompetensi yang dibutuhkan berbeda).

PENGGUNAAN KOMPETENSI

Itu Kompetensi dan Kecerdasan Emosional 2003/4 survei menemukan bahwa 95 persen dari responden yang digunakan kompetensi perilaku dan 66 persen digunakan kompetensi teknis Telah dicatat bahwa karena kesepakatan terakhir dengan kegiatan-kegiatan khusus dan tugas-tugas mereka pasti menghasilkan set yang berbeda dari kompetensi untuk kelompok peran terkait,

Manjemen kinerja

Kompetensi alam manajemen kinerja yang digunakan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya focus pada hasil tetapi juga mempertimbangkan aspek perilaku dari bagaimana pekerjaan dilakukan yang menentukaan hasil tersebut. ulasan kinerja yang dilakukan atas dasar ini digunakan untuk menginformasikan perbaikan dan pengembangan rencana pribadi dan inisiatif pembelajaran dan pengembangan lainnya.

Sebagaimana dicatat oleh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional (2003/4): ' Semakin,

Pengusaha memperluas sistem manajemen kinerja mereka untuk menilai tidak hanya tujuan tetapi juga aspek kualitatif dari pekerjaan. ' The pendekatan alternatif adalah: 1) penilaian harus dibuat dengan mengacu pada seluruh rangkaian kompetensi inti dalam rangka; atau 2) manajer dan membawa individu sebuah penilaian bersama yang terakhir ' kinerja dan setuju pada kompetensi yang akan dinilai, memilih mereka yang paling relevan dengan peran.

Pembelajaran Dan Pengembangan

Profil peran, yang baik generik (yang mencakup berbagai pekerjaan yang serupa) atau individu (peran khusus), dapat mencakup laporan kompetensi teknis yang diperlukan. Ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat kompetensi yang dicapai oleh individu dan mengidentifikasi kebutuhan belajar dan perkembangan mereka.

Rekrutmen dan seleksi

Bahasa kompetensi digunakan dalam anyak o ganisasi sebagai dasar untuk spesifikasi orang, yang ditetapkan di bawah judul kompetensi yang d kem angkan melalui analisis peran. Kompetensi yang ditetapkan untuk peran digunakan sebagai kerangka kerja untuk rekrutmen dan seleksi.

Pendekatan kompetensi dapat membantu untuk mengidentifikasi pilihan teknik seperti tes psikologi yang paling mungkin untuk mengh silkan bukti berguna. Ini menyediakan informasi yang diperlukan untuk melakukan

wawancara terstruktur di mana pertanyaan dapat fokus pada bidang kompetensi tertentu untuk menetapkan sejauh m na c lon memenuhi spesifikasi sebagaimana diatur dalam hal kompetensi.

Manajemen Reward

Pada 1990-an, ketika gerakan kompetensi datang ke depan, gagasan menghubungkan membayar untuk kompetensi - kompetensi - pay terkait - muncul. Tapi itu tidak pernah diambil dari; hanya 8 persen dari responden untuk e - reward 2004 survei gaji kontingen menggunakannya. Namun, baru-baru ini, konsep kontribusi - terkait gaji telah muncul, yang menyediakan bagi orang untuk dihargai baik menurut hasil yang mereka capai dan tingkat kompetensi, dan e - reward 2004 survei menetapkan bahwa 33 persen responden memiliki diperkenalkan.Aplikasi lain dari kompetensi dalam manajemen reward adalah bahwa kelas dan membayar struktur keluarga karir.

PEMBUATAN KOMPETENSI KERANGKA

Bahasa yang digunakan dalam kerangka kompetensi harus jelas dan jarg nfree. Tanpa bahasa yang jelas dan contoh itu bisa sulit untuk menilai tingkat kompetensi yang dicapai. Ketika mendefinisikan k petensi, teruta a ketika mereka digunakan untuk manajemen kinerja atau kompetensi - bayar terkait, adalah penting untuk memastikan bahwa mereka dapat dinilai.

Mengembangkan kerangka kompetensi perilaku yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi dan menyediakan dasar yang kuat untuk sejumlah proses HR kunci bukan suatu usaha bisa dianggap enteng. Hal ini membutuhkan banyak kerja keras, anyak yang peduli dengan melibatkan staf dan berkomunikasi dengan mereka untuk mencapai pemahaman dan mem eli-in. Langkah-langkah yang diperlukan dijelaskan di bawah ini.

Langkah 1. Peluncuran Program

Tentukan tujuan dari kerangka kerja dan proses HR untuk mana ia akan digunakan. Membuat sebuah kasus bisnis untuk pengemb ngan, menetapkan manfaat bagi organisasi di berbagai bidang seperti peningkatan kinerja, hasil seleksi yang lebih baik, manajemen kinerja yang lebih terfokus, pengembangan karyawan dan pr ses reward. Siapkan rencana proyek yang mencakup penilaian terhadap sumber daya yang diperlukan dan biaya.

Langkah 2. Keterlibatan dan komunikasi

Libatkan manajer lini dan karyawan dalam desain kerangka (tahap 3 dan 4) dengan mendirikan gugus tugas. Mengkomunikasikan tujuan dari latihan staf.

Langkah 3. Kerangka desain - daftar kompetensi

Pertama, dapatkan gugus tugas untuk menyusun daftar kompetensi inti dan nilai-nilai dari bisnis - apa yang harus pandai melakukan dan nilai-nilai yang percaya harus mempengaruhi tingkah laku. Ini memberikan dasar untuk analisis kompetensi yang dibutuhkan oleh orang-orang dalam organisasi.

Langkah 4. Kerangka desain - definisi kompetensi

Perawatan harus dilakukan untuk memastikan bahwa definisi yang jelas dan tidak ambigu dan bahwa mereka akan melayani tujuan mereka dimaksudkan.

MANAJEMEN PENGETAHUAN

Manajemen pengetahuan merupakan tanda dengan menyimpan dan berbagi kebijaksanaan, pemahaman dan keahlian yang terakumulasi dalam sebuah organisasi tentang proses, teknik dan operasi. Memperlakukan pengetahuan sebagai sumber da a kunci. penawaran manajemen pengetahuan sebanyak dengan orang-orang dan bagaimana mereka memperoleh, pertukaran dan pengetahuan menyebarkan seperti dengan teknologi informasi. Itulah mengapa telah menjadi area penting bagi praktisi HR, yang berada dalam posisi yang kuat untuk mempengaruhi mengerahkan dalam aspek manajemen orang.

Sebuah keasyikan dengan teknologi mungkin berarti bahwa perhatian terlalu sedikit diberikan pada proses (sosial, teknologi dan organisasi) melalui mana pengetahuan menggabungkan dan berinteraksi dengan cara yang berbeda (Blackler, 1995). Proses kunci adalah interaksi antara orang-orang. Ini merupakan modal sosial dari suatu organisasi, yaitu yangJaringan hubungan [yang] merupakan sumber daya berharga untuk urusan sosial ' (Nahpiet dan Ghoshal, 1998). Jaringan sosial dapat sangat penting dalam memastikan bahwa pengetahuan dibagi. Yang juga diperlukan adalah aspek lain dari modal sosial: kepercayaan. Orang tidak akan bersedia untuk berbagi pengetahuan dengan orang-orang yang mereka tidak percaya.

Budaya perusahaan dapat menghambat berbagi pengetahuan. Norma mungkin bagi orang-orang untuk enjaga pengetahuan untuk diri mereka sendiri sebanyak yang mereka bisa karena ' pengetahuan adalah kekuatan ' . Budaya terbuka akan mendorong orang untuk berbagi ide dan pengetahuan mereka.

Pekerja Pengetahuan

Pekerja pengetahuan seperti yang didefinisikan oleh Drucker (1993) adalah individu yang memiliki tingkat pendidikan dan ketrampilan khusus yang dikombinasikan dengan kemampuan untuk menerapkan keterampilan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah. Sebagai Argyris (1991) mengemukakan bahwa: ' The mur dan baut dari manajemen ... semakin terdiri dari membimbing dan mengintegrasikan pekerj n otonom t pi s ling be hubungan dari orang yang sangat terampil. ' Manajemen Pengetahuan adalah tentang manajemen d n motiv si peke ja pengetahuan yang menciptakan pengetahuan dan akan menjadi pemain kunci dalam berbagi itu.

KONTRIBUSI HR UNTUK PENGETAHUAN PENGELOLAAN

HR dapat memberik n kontribusi penting untuk manajemen pengetahuan hanya karena pengetahuan dibagi antara orang; itu buk n h nya m salah menangkap pengetahuan eksplisit melalui penggunaan teknologi informasi. Peran HR adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki modal intelektual yang dibutuhkan. Sumber daya - tampilan ber asarkan dari perusahaan menekankan, dalam kata-kata Cappelli dan Crocker - Hefter (1996), bahwa ' khas sumber aya manusia praktik bantuan untuk membuat kompetensi yang unik bahwa produk dan layanan membedakan dan, pada gilirannya, daya saing berkendara .

Menganalisis Peran, Kompetensi Dan Keterampilan

Analisis peran adalah proses HR ang mendasar. Ini menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk profil peran memproduksi dan untuk digunakan da am perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan evaluasi pekerjaan

PERAN ANALISIS

Analisis Peran Didefinisikan

Analisis peran adalah proses mencari tahu apa yang orang diharapkan untuk mencapai saat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi harapan tersebut.

Profil Peran

Hasil analisis peran adalah profil peran, yang mendefinisikan hasil pemegang peran diharapkan untuk memberikan dalam hal daerah hasil kunci atau akuntabilitas. Ini juga daftar kompetensi yang dibutuhkan untuk bekerja efektif dalam peran - peran apa yang perlu pemegang tahu dan dapat melakukan. Profil dapat individu atau generik (meliputi peran yang sama).

Peran dan Pekerjaan

Jika digunakan dalam arti ketat, istilah ' peran ' mengacu pada bagian orang bermain dalam pekerjaan mereka - penekanannya pada perilaku mereka. Misalnya, profil peran mungkin menekankan perlunya fleksibilitas. Dalam hal ini, peran dapat dibedakan dari pekerjaan, yang terdiri dari kelompok tugas yang ditentukan / kegiatan yang akan dilakukan atau tugas yang akan dilakukan. Analisis jabatan mendefinisikan tugas-tugas atau tugas untuk menghasilkan sebuah uraian Tugas. Ini biasanya preskriptif dan tidak fleksibel.

KOMPETENSI ANALISIS

Analisis Kompetensi menggunakan analisis perilaku untuk membangun dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja peran dan menghasilkan kompetensi kerangka kerja. analisis fungsional atau versi itu dapat digunakan untuk mendefinisikan kompetensi teknis.

Menganalisis kompetensi perilaku

Ada enam pendekatan untuk analisis kompetensi perilaku. Dalam urutan menaik kompleksitas ini adalah:

1. Pendapat Ahli;
2. Wawancara Terstruktur;
3. Lokakarya;
4. Teknik Kritis-Insiden;
5. Analisis Grid Perbendaharaan;
6. Penilaian Kompetensi Kerja.

Wawancara Terstruktur

Metode ini dimulai dengan daftar kompetensi yang disusun oleh ' ahli ' dan hasil dengan menundukkan sejumlah pemegang peran untuk sebuah wawancara terstruktur. Pewawancara dimulai dengan mengidentifikasi area hasil kunci dari peran dan melanjutkan dengan menganalisis karakteristik perilaku yang membedakan pemain di berbagai tingkat kompetensi.

Pertanyaan mendasar adalah: " Apa saja indikator positif atau negatif dari perilaku yang kondusif atau non - kondusif untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi? ' Ini dapat dianalisis di bawah judul seperti:

- Kendaraan pribadi (motivasi berprestasi);
- Berdampak pada hasil;
- Daya analitis;
- Pemikiran strategis;
- Berpikir kreatif (kemampuan untuk berinovasi);

- Ketegasan;
- Penghakiman komersial;
- Tim manajemen dan kepemimpinan;
- Hubungan interpersonal;
- Kemampuan untuk berkomunikasi;
- Kemampuan untuk beradaptasi dan mengatasi perubahan dan tekanan;
- Kemampuan untuk rencana dan kontrol proyek.

Dalam setiap kasus daerah akan dicari yang menggamba kan perilaku efektif atau kurang efektif.

Ketika indikator positif dan negatif telah disepakati langkah berikutnya adalah untuk menyaring dimensi kompetensi yang dapat d s mpu kan dari daftar. Dalam contoh ini mereka bisa:

- Kemampuan strategis;
- Pem h m n bisnis;
- Motiv si berprest si;
- Kem mpu n interpeson l;
- Kem mpu n berkomunikasi;
- Keterampilan konsultasi.

Dimensi ini mungkin juga akan tercermin dalam analisis daerah lain kompetensi sehingga, secara pr gresif, gambar kompetensi dibangun yang terkait dengan perilaku aktual di tempat kerja.

Fasilitator ' pekerjaan adalah untuk prompt, bantuan kelompok untuk menganalisis temuan dan membantu secara umum dalam produksi satu set dimensi kompetensi yang dapat diilustrasikan oleh perilaku - contoh berbasis. Fasilitator mungkin memiliki beberapa ide tentang jenis judul yang mungkin muncul dari proses ini, tetapi seharusnya tidak mencoba untuk mempengaruhi kelompok untuk sampai pada suatu kesimpulan bahwa hal itu tidak bekerja untuk dirinya sendiri, meskipun dengan beberapa bantuan dari fasilitator.

KETERAMPILAN ANALISIS

Analisis keterampilan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standar yang dapat diterima kinerja. Hal ini terutama digunakan untuk teknis, kerajinan, pekerjaan manual dan kantor untuk memberikan dasar untuk merancang pembelajaran dan pelatihan program. Keterampilan analisis dimulai dari analisis pekerjaan yang luas tetapi masuk ke rincian dari pemegang pekerjaan tidak hanya apa yang harus dilakukan, tetapi juga kemampuan dan keterampilan tertentu yang mereka butuhkan untuk melakukannya. Keterampilan teknik analisis dijelaskan di bawah ini.

Breakdown Pekerjaan

Teknik Pekerjaan breakdown analisis pekerjaan dalam operasi terpisah, proses, atau tugas, yang dapat digunakan sebagai elemen urutan instruksi. Sebuah analisis pekerjaan breakdown dicatat dalam format standar dari tiga kolom:

1. *Kolom panggung* di mana langkah-langkah yang berbeda dalam pekerjaan dijelaskan - paling setengah - pekerjaan terampil dapat dengan mudah dipecah menjadi bagian-bagian penyusunnya.
2. *Instruksi Kolom* di mana catatan yang dibuat terhadap setiap langkah bagai ana tugas harus dilakukan. Ini, pada dasarnya, menjelaskan apa yang harus dipelajari leh peserta pelatihan.
3. *Poin-poin penting Kolom* di mana setiap khusus menunjuk seperti standar mutu atau petunjuk keselamatan dicatat terhadap setiap langkah sehingga mereka dapat ditekankan untuk trainee belajar pekerjaan.

Analisis Keterampilan Manual

Analisis keterampilan manual adalah teknik y ng dikemb ngkan dari penelitian kerja. Ini isolat untuk tujuan instruksional keterampilan dan penget hu n y ng dipekerj kan oleh pekerja berpengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang membutuhkan ketangkasan manual.

Analisis Tugas

Analisis tugas adalah analisis sistematis dari perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan maksud untuk mengidentifikasi daerah-daerah kesulitan dan teknik pelatihan yang sesuai dan alat bantu yang diperlukan untuk instruksi sukses belajar. Hal ini dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan tetapi khusus relevan dengan tugas-tugas administrasi.

Pendekatan analisis yang digunakan dalam analisis tugas ini mirip dengan yang digunakan dalam pemecahan pekerjaan dan manual teknik analisis keterampilan. Hasil analisis biasanya direkam dalam format standar empat kolom sebagai berikut:

1. *Tugas* - penjelasan singkat dari masing-masing elemen.
2. *Tingkat kepentingan* - signifikansi relatif dari setiap tugas dengan kinerja yang sukses dari peran.
3. *Tingkat kesulitan* - tingkat keahlian atau pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan setiap tugas.
4. *metode pelatihan* - teknik instruksional, praktek dan pengalaman yang dibutuhkan.

Bagian II

Sumber daya manusia

proses manajemen

proses manajemen sumber da a manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM str tegis), kebij kan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga menc kup proses-proses lain ang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, m n jemen penget hu n dan peran dan analisis kompetensi.

HRM strategis

Sebuah ciri khas pent ng dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa hal itu strategis. Karakteristik ini diungkapkan o eh konsep HRM strategis - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM ang memungk nkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan HRM strategis per u untuk menghargai konsep strategi atas mana hal itu didasarkan, dan ini dianggap dalam b gi n pert ma dari bab ini. Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategis diikuti oleh eksposisi dari tuju n d n pendek tan.

KONSEP STRATEGI

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan. '

Strategi menentukan arah di mana organisasi akan dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (*strategic intent)* dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (*sumber daya berbasis strategi).* Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian *keunggulan kompetitif.* Pembangunan yang efektif dan pelaksanaan strategi tergantung pada *kemampuan strategis* dari proses HRM

organisasi ' manajer s. Seperti yang diungkapkan dalam Standar Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi dicapai untuk masa depan, perkembangan longerterm meramalkan, dengan pilihan membayangkan (dan konsekuensi yang mungkin mereka), untuk memilih program suara tindakan, untuk naik di atas hari - untuk - hari detail, untuk menantang *status quo.* Strategi dinyatakan dalam *tujuan strategis* dan dikembangkan dan diimplementasikan di

rencana strategis melalui proses *manajemen strategis.* Strategi adalah tentang pelaksanaan, yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanaan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai *fit strategis.* Ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. cocok dengan organisasi ' s kemampuan dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia di lingkungan eksternal;
2. pencocokan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber da a manusia, dengan strategi bisnis; dan

3. memastikan bahwa aspek-aspek y ng be beda d i be padu daerah strategi dan saling mendukung.

Konsep strategi bukanlah satu langsung. Ada b ny k teori yang berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg *et al (* 1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

- *Sebuah rencana,* atau sesuatu yang setara - arah, panduan, suatu tindakan.
- *Sebuah pola,* aitu, konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
- *Sebu h perspektif,* sebu h organisasi ' s cara mendasar dalam melakukan sesuatu.
- *Sebu h t ktik,* spesifik ' manuver ' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan rasa arah. Hal ini sering digambarkan sebagai logis, langkah - oleh - langkah urusan, hasil yang merupakan pernyataan tertulis f rmal yang memberikan panduan definitif untuk organisasi ' s panjang - niat jangka. Banyak orang masih percaya bahwa hal ini terjadi, tetapi itu adalah keliru realitas. Dalam prakteknya perumusan strategi tidak pernah sebagai rasional dan linear proses karena beberapa penulis menggambarkannya atau karena beberapa manajer mencoba untuk membuatnya.

Mintzberg (1987) percaya bahwa perumusan strategi tidak selalu rasional dan berkesinambungan. Dalam teori, katanya, strategi adalah suatu proses yang sistematis: pertama kita pikirkan, maka kita bertindak; kita merumuskan maka kita menerapkan. Tapi kita juga ' bertindak untuk berpikir ' . Dalam prakteknya, ' strategi menyadari dapat muncul dalam menanggapi situasi yang berkembang ' dan perencana strategis sering ' organizer pola, seorang pelajar jika Anda suka, yang mengelola sebuah proses di mana strategi dan visi dapat muncul serta menjadi sengaja

dipahami ' . Dia telah menekankan konsep ' strategi muncul ' , dan aspek kunci dari proses ini adalah produksi sesuatu yang baru untuk organisasi bahkan jika tidak dikembangkan sebagai logis sebagai perencana perusahaan tradisional diyakini sesuai.

Tyson (1997) menegaskan bahwa:

- Strategi selalu muncul dan fleksibel - selalu ' tentang menjadi ' , tidak pernah ada pada saat ini;
- Strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga dilengkapi tentang leh tindakan dan reaksi;
- Strategi adalah deskripsi dari tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan terhadap perubahan;
- proses manajemen itu sendiri kondisi st ategi ang muncul

STRATEGIS HRM DEFINISI

Strategis HRM adalah se uah pendek t n untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk ke jakan, p og am dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengem angan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategis berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah bahwa gagasan kunci dari strategi, yaitu, strategis niat, strategi berbasis sumber da a, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan cocok strategis.

HRM strategis dan strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah di daerah tertentu dari manajemen orang.

Tujuan dari sumber daya - pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya - mencapai fit strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari pen ebaran efektif sumber. Sejalan dengan teori modal manusia, sumber daya - teori berdasarkan menekankan bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka untuk perusahaan. Sumber daya - strategi berbasis, sepe ti Ba ney (1991) menunjukkan, dapat mengembangkan kemampuan strategis dan menghasilkan apa yang Box ll d n Pu cell (2003) sebut sebagai ' keunggulan sumber daya manusia ' .

Tinggi - kinerja pendekatan m n jemen

Tinggi - kinerja kerja me atkan pengem angan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada k nerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dicapai dengan ' meningkatkan keterampilan dan menarik antusiasme karyawan ' (Stevens, 1998). Menurut Stevens, titik awal adalah kepemimpinan, visi dan benchmarking untuk menciptakan rasa momentum d n r h. Kemajuan harus diukur terus-menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama, sistem pen ukung d n budaya adalah:

- esentralisasi, evolusi keputusan - Membuat dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan - sehingga terus-menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran untuk pelanggan;
- pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri - manajemen dan tim kemampuan - untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi;
- kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitmen untuk arah yang diambil oleh organisasi;

- perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi - ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen - hubungan berdasarkan baik di dalam maupun di luar organisasi.

praktek manajemen kinerja tinggi termasuk rekrutmen dan seleksi prosedur yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang luas dan relevan, sistem upah insentif dan proses manajemen kinerja.

Strategi ini dapat dinyatakan sebagai drive untuk mengembangkan budaya kinerja dalam sebuah organisasi. Pada kotak di bawah ini adalah contoh dari strategi kinerja tinggi dirumuskan oleh Corporation of London.

Kebutuhan bisnis yang mendasar strategi harus bertemu adalah untuk menge bangkan dan e pertahankan budaya kinerja tinggi. Karakteristik budaya tersebut adalah:

- garis yang jelas terlihat ada antara tujuan strategis dari otoritas dan orang-orang dari departemen dan staf di semua tingkatan;
- mendefinisikan manajemen apa yang dipe lukan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan kinerja monitor untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;
- kepemimpinan dari atas, yang menimbulk n key kinan bersama akan pentingnya perbaikan terus menerus;
- fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;
- proses manajemen k nerja seja an dengan otoritas ' s tujuan untuk memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang telah disepakati;
- kapasitas orang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk peningkatan kinerja dukung n;
- or ng diberi kesempatan untuk memanfaatkan penuh keterampilan dan kemampuan mereka;
- or ng ih rg i d n dihargai sesuai dengan kontribusi mereka.

M del manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). manajemen-komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai:

Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

Pendekatan untuk menciptakan sebuah organisasi yang tinggi-komitmen seperti yang didefinisikan oleh Beer *et al*
(1984) dan Walton (1985b) adalah:

- pengembangan tangga karir dan penekanan pada kemampuan dilatihnya dan komitmen sebagai karakteristik sangat dihargai karyawan di semua tingkatan dalam organisasi;
- tingkat fleksibilitas yang tinggi fungsional dengan ditinggalkannya deskripsi pekerjaan berpotensi kaku;

- pengurangan hierarki dan akhir dari perbedaan status;
- ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi (tim pengarahan), kerja penataan (tim kerja) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

Kayu dan Albanese (1995) ditambahkan ke daftar ini:

- desain pekerjaan sebagai manajemen sesuatu secara sadar tidak dalam rangka untuk memberikan pekerjaan yang memiliki tingkat yang cukup kepuasan intrinsik;
- kebijakan tidak ada wajib PHK atau redudansi dan jaminan pekerjaan permanen, dengan

kemungkinan penggunaan pekerja sementa a untuk fluktuasi bantal di permintaan tenaga kerja;

- bentuk-bentuk baru dari sistem penil i n d n pemb y n d n, lebih khusus, membayar jasa dan pembagian keuntungan;

- keterlibatan karyawan yang tinggi d l m pengelol an

kualitas. Pendekatan untuk mencapai kom tmen dijelaskan

pada Bab 19.

manajemen keter ibatan tinggi

Pendek t n ini melib tk n memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihorm ti d n y ng memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunik si n keterlib tan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer an anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang

rganisasi ' s misi, nilai-nilai dan tujuan. Ini menetapkan saling pengertian tentang apa *aku s* yang akan dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikan bahwa itu *akan* dicapai. Praktek kerja keterlibatan tinggi berikut telah diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie (1999):

- ' On - baris ' tim kerja;
- ' Off - baris ' kegiatan keterlibatan karyawan dan masalah - kelompok pemecahan;
- rotasi pekerjaan;
- program usulan;
- desentralisasi upaya kualitas.

tent ng mereka. H l ini menyebabkan perumusan strategi SDM yang pertama mendefinisikan apa organisasi bermaksud untuk lakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan an i daerah-daerah tertentu proses HR dan praktek, dan kedua menetapkan bagaimana mereka akan dilaksanakan.

Sulit meskipun mungkin, pendekatan strategis yang diinginkan untuk memberikan rasa arah dan tujuan dan sebagai dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktek SDM yang relevan dan koheren.

Bab ini dimulai dengan memberikan pertimbangan umum untuk proses pembangunan, menetapkan berbagai dalil dan menggambarkan tingkat pengambilan keputusan strategis. Referensi juga dibuat untuk keberadaan pilihan strategis dan pilihan. Ini memberikan latar belakang terhadap yang pendekatan untuk merumuskan dan menerapkan strategi SDM dijelaskan.

tabel 9.1 Menghubungkan strategi SDM dan kompetitif

Kompetitif Strategi HR Strategi	resourcing	Pengembangan SDM	Penghargaan
Mencapai Merekrut kompetitif dan mempertahankan keuntungan melalui inovasi	kualitas tinggi orang dengan keterampilan dan dan lagu yang baik merekam dalam inovasi.	mengembangkan strategis kemampuan dan me berikan yang inovatif dorongan fasilitas untuk meningkatkan keterampilan yang in vatif dan meningkatkan modal intelektual organisasi	e berikan keuangan insentif dan i bala dan kan pengakuan untuk sukses inovasi.
Mencapai Gunakan kompetitif canggih keuntungan melalui kualitas	pengembangan p osedur seleksi dari untuk merekrut o ang-ang belajar organisasi, o ang cenderung memberik n mengembangkan dan kualitas d n tinggi mengimplementasikan tingkat pel ngg n pengetahuan. layanan. pengelolaan proses, mendukung keseluruhan inisiatif kualitas dan layanan pelanggan dengan pelatihan difokuskan.	mendorong	Link penghargaan untuk kualitas kinerja , dan prestasi yang standar tinggi layanan pelanggan
Mencapai kompetitif Mengembangkan core / keuntung n mel lui keliling biaya-kepemimpin n pekerjaan struktur; rekrut orang-orang yang menyebabkan untuk menambah nilai; jika tidak dapat dihindari, bisnis dan mengelola perampingan dgn perasaan kemanusiaan		memberikan pelatihan dirancang untuk meningkatkan produktifitas; meresmikan just-in-time cenderung pelatihan dikaitkan dengan segera rencana dan kebutuhan dapat menghasilkan perbaikan yang terukur dalam efektivitas biaya.	Tinjau semua reward praktek untuk memastikan bahwa mereka menyediakan nilai uang yang erat dan tidak yang tidak perlu pengeluaran.
Mencapai Gunakan kompetitif canggih keuntungan dengan rekrutmen dan mempekerjakan orang prosedur seleksi yang lebih baik dari didasarkan pada ketat mereka yang bekerja analisis oleh pesaing kemampuan khusus		Mengembangkan organisatoris proses belajar; mendorong diri belajar dikelola melalui penggunaan	mengembangkan kinerja pengelolaan proses yang memungkinkan kedua keuangan dan non-keuangan imbalan berhubungan

	diperlukan oleh organisasi.	pengembangan pribadi rencana sebagai bagian dari prestasi proses manajemen.	kompetensi dan keterampilan; memastikan bahwa tingkat upah yang kompetitif.

tabel 9.2 praktik terbaik HRM

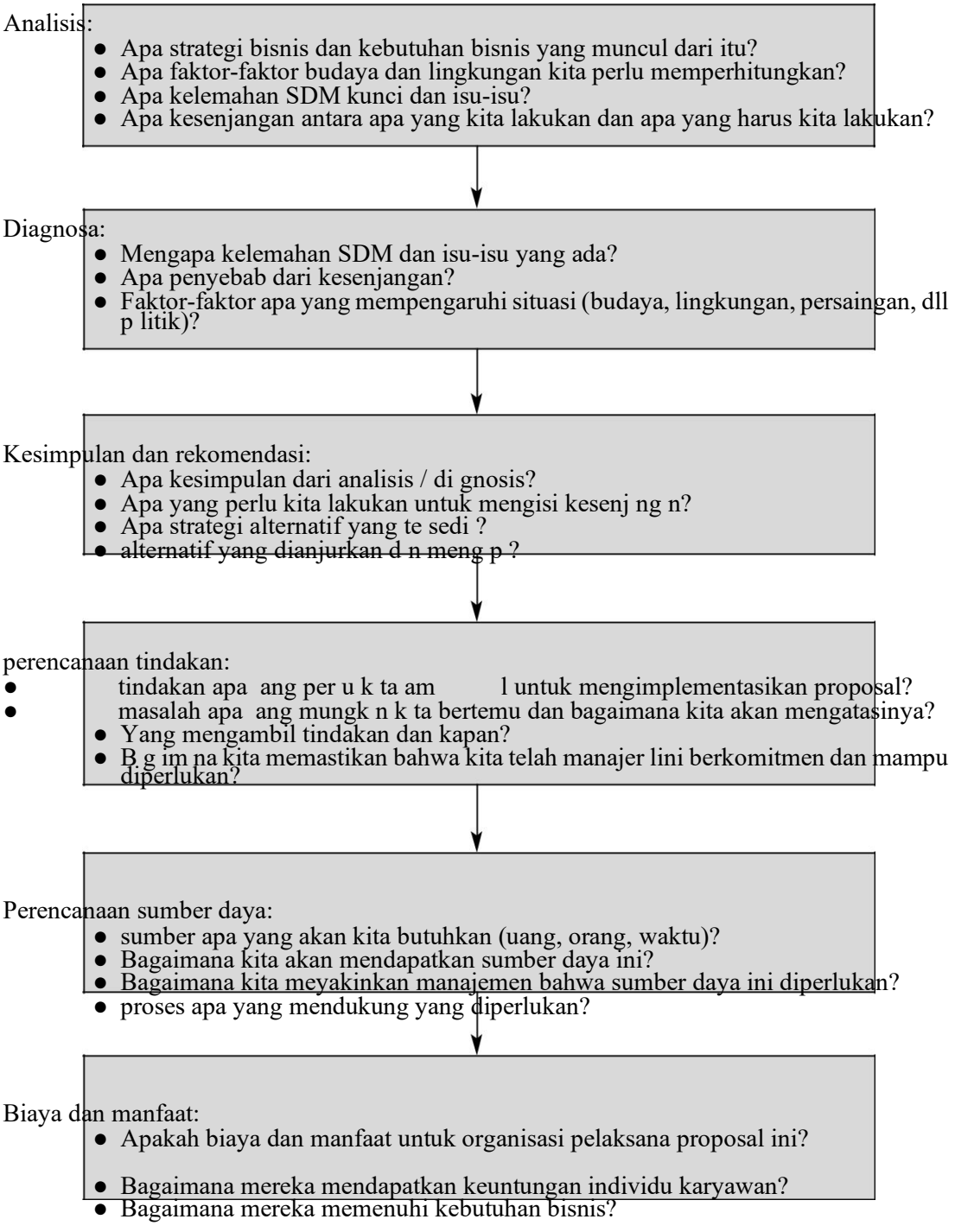
Tamu (1999a)	Patterson *et al (* 1997)	Pfeffer (1994)	Departemen Tenaga Kerja AS (1993)
●Seleksi dan hati-hati menggunakan tes seleksi untuk mengidentifikasi mereka dengan potensi untuk membuat kontribusi ●Pelatihan, dan di tertentu pengakuan bahwa pelatihan adalah on- akan aktivitas ●● fleksibilit s fleksibilitas, komitmen dan motivasi, termasuk langkah-langkah untuk memastikan bahwa karyawan memi iki tanggung jawab dan otonomi sepenuhn a untuk menggun k n penget hu n Penggunaan kualitas d n keter mpil n. ●komunik si untuk mem stik n b hwa dua sebu h Proses c ra membu t lebih tinggi membayar semua rang penuh iberitahukan ●saham karyawan pr gram kepemilikan untuk meningkatkan karyawan '	● mutakhir seleksi dan pengerahan proses ● mutakhir induksi program ● mutakhir latihan ● appraisal kohe en sistem ketе ampil n ten ga ke ja Peke ja n v ıda ● si p toko lantai Penggunaan ● tim esmi ● Ser ng dan uas komun kasi untuk tenaga kerja ● h l diselaraskan dan kondisi ● D s r yang dari kompetisi Penggunaan ● insentif skema	● Pekerjaan keamanan mempekerjakan ● selektif ● Swakel la tim ● kompensasi yang tinggi ● sistem formal untuk pada kontingen prestasi ● Pelatihan untuk memberikan ● desain tugas yang jelas te ampil dan te motivasi tenaga kerja Pengurangan status dari perbedaan ● berbagi informasi	● hati-hati dan sistem ekstensif untuk perekrutan, seleksi dan latihan Berbagi informasi dengan karyawan ● Level tinggi partisipasi proses ● pemantauan sikap ● prestasi appraisal ● Tepat fungsi keluhan Prosedur ● promosi dan kompensasi skema yang menyediakan untuk pengakuan dan pahala dari tinggi melakukan para karyawan

kesadaran tentang implikasi dari tindakan mereka, untuk keuangan

kinerja perusahaan.

yang berfokus pada aset tidak berwujud, termasuk HR, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Dia bertanya bagaimana bisa ' universalisme praktek terbaik akan kuadrat dengan pandangan bahwa hanya beberapa sumber daya dan rutinitas yang penting dan berharga dengan menjadi langka dan tidak sempurna imitable? ' Bahayanya, seperti Legge (1995) menunjukkan, adalah bahwa dari ' mekanis pencocokan strategi kebijakan dan praktek HRM ' . Sesuai dengan teori kontingensi, yang menekankan pentingnya interaksi antara organisasi dan lingkungan mereka sehingga apa yang dilakukan organisasi tergantung pada konteks di mana mereka beroperasi, sulit untuk menerima bahwa ada hal seperti praktek terbaik universal. Apa yang bekerja dengan baik dalam satu organisasi tidak akan selalu bekerja dengan baik di lain karena mungkin tidak c cok nya strategi, budaya, gaya manajemen, teknologi atau praktik kerja. sebagai Becker *et al (* 1997) k mentar, ' tinggi Organisasi - sistem kerja kinerja yang sangat istimewa dan harus disesuaikan dengan hati-hati untuk setiap perusahaan ' s situasi individu untuk mencapai hasil yang optimal. ' Tapi pengetahuan praktik terbaik dapat menginformasikan keputusan tentang apa yang praktek-praktek yang paling mungkin agar sesuai dengan kebutuhan organisasi selama itu dipahami *Mengapa* itu adalah praktek terbaik. Dan Becker dan Gerha t (1996) be pendapat bahwa ide praktek terbaik mungkin lebih tepat untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasa i pilihan p aktek, ang bertentangan dengan praktek sendiri.

proses HRM



Gambar 9.1 tinjauan urut Strategis

SETTING OUT STRATEGI

Sebuah tinjauan strategis dapat memberikan dasar untuk menetapkan strategi. Tidak ada model standar untuk melakukan hal ini, tapi judul berikut yang khas.

1. *Dasar*
   - kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;
   - analisis bisnis dan faktor lingkungan (SWOT / alu);
   - faktor budaya - yang mungkin membantu atau halangan untuk implementasi.
2. *kadar* - rincian strategi SDM yang diusulkan.
3. *Alasan* - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang kebutuhan bisnis dan / faktor budaya

lingkungan.

4. *Rencana implementasi*
   - program aksi;
   - tanggung jawab untuk setiap tah p;
   - sumber daya yang diperlukan;
   - pengaturan yang diusulk n untuk komunik si, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan;
   - pengaturan manajemen p oyek.
5. *Biaya dan manfaat ana s s* - pen la an terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang-orang

dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, bagi organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan kar awan ind v du (sejauh mungkin manfaat ini harus diukur dalam nilai - menambahkan istilah).

PELAKSANA HR STRATEGI

Men apatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah ' HRM strategis ' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM tidak hanya *AD hoc* program, kebijakan, atau rencana tentang isu-isu HR bahwa departemen SDM terjadi nuansa yang penting. inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

kebijakan HRM

APA KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA ADALAH

kebijakan SDM terus pedoman pada pendekatan organisasi bermaksud untuk mengadopsi dalam mengelola rakyatnya. Mereka mendefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus

dipe ri ini berasal prinsip-prinsip yang manajer diharapkan untuk bertindak ketika
rl kuk n, d n d berhadapan
den l HR. Oleh karena itu kebijakan SDM berfungsi sebagai titik acuan ketika praktek
g n h l-h kerja
(ijel sk n| m B b
57) ikemb n, dan ketika keputusan dibuat tentang orang-orang. Mereka membantu
se ng ngk untuk mendefinisikan ' cara
hal-hal
yang ilakukan di sekitar sini ' .

kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur, seperti dibahas dalam kebijakan Bab 58. Sebuah menyediakan umum bimbingan pada pendekatan yang diadopsi oleh organisasi, dan karena itu karyawan, mengenai berbagai aspek kerja. Sebuah prosedur merinci tepat tindakan apa yang harus diambil sejalan dengan kebijakan.

KEBIJAKAN HR MENGAPA MEMILIKI

HR atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai dasar untuk memberlakukan nilai-nilai - mengkonversi nilai-nilai yang dianut dalam nilai-nilai digunakan. Mereka menyediakan kerangka kerja di mana konsisten

keputusan dibuat, dan mempromosikan kesetaraan dalam cara di mana orang diperlakukan. Karena mereka memberikan panduan tentang apa yang manajer harus lakukan dalam keadaan tertentu mereka memfasilitasi pemberdayaan, devolusi dan delegasi. Sementara mereka harus sesuai dengan budaya perusahaan, mereka juga dapat membantu membentuk itu.

KEBIJAKAN PERLU diformalkan?

Semua organisasi memiliki kebijakan SDM. Beberapa, bagaimanapun, ada implisit sebagai filosofi manajemen dan sikap untuk karyawan yang dinyatakan dalam ara di mana isu-isu HR ditangani; misalnya, pengenalan teknologi baru. Keuntungan dari kebijakan eksplisit dalam hal konsistensi dan pemahaman mungkin tampak jelas, tetapi ada kelemahan: kebijakan tertulis bisa fleksibel, konstriktif, platitudinous atau ketiganya. Untuk gelar, kebijakan harus se ing diungkapkan secara abstrak, dan manajer tidak peduli untuk abstraksi. Tapi mereka lebih memilih untuk tahu di mana mereka berdiri - orang seperti struktur - dan kebijakan SDM diformalkan dapat membe ik n pedom n ang mereka butuhkan.

kebijakan SDM diformalkan dap t digun k n d l m induksi, pemimpin tim dan pelatihan manajemen untuk membantu peserta memahami filosofi dan nilai-nilai organisasi, dan bagaimana mereka diharapkan untuk berperilaku da am konteks tu. Mereka adalah sarana untuk mendefinisikan hubungan kerja dan kontrak psikologis (ihat Bab 15 dan 16).

Meskipun kebijakan tertulis ang penting, nilai mereka berkurang jika mereka tidak didukung oleh budaya yang mendukung. H l ini terut ma berlaku untuk kebijakan keseimbangan kehidupan kerja.

WILAYAH KEBIJAKAN HR

kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi. Poin utama yang dapat dimasukkan dalam sebuah pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan wilayah politik tertentu yang ditetapkan di bawah ini.

kebijakan secara keseluruhan

Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosial untuk karyawan dan set keluar sikapnya terhadap mereka. Ini adalah ekspresi dari nilai-nilai atau kepercayaan tentang bagaimana orang harus diperlakukan. Peters dan Waterman (1982) menulis bahwa jika mereka meminta satu semua tujuan sedikit nasihat untuk manajemen, satu kebenaran yang

mereka bisa menyaring dari semua penelitian mereka pada apa yang membuat sangat baik organisasi, itu akan menjadi, ' Gambar keluar sistem nilai Anda. Putuskan apa organisasi singkatan. ' Selznick (1957) menekankan peran kunci dari nilai-nilai dalam organisasi, ketika ia menulis ' Pembentukan lembaga ditandai dengan pembuatan komitmen nilai, yaitu, pilihan yang memperbaiki asumsi pembuat kebijakan mengenai sifat dari perusahaan , tujuan khas, metode dan peran. '

Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau implisit mengacu pada konsep berikut:

- *Keadilan:* memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengad psi ' bahkan menyerahkan ' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan operasi sistem pembayaran yang adil.

- *Pertimbangan:* memperhitungkan keadaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan atau diri k ry w n.
- *pembelajaran organisasi:* keyakin n kebutuh n untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi deng n menyedi k n proses dan dukungan yang dibutuhkan.

- *Kinerja melalui orang:* pent ngnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pent ngnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyed aan umpan balik yang adil kepada orang-orang pada seberapa baik mereka tampil.
- *keseimbangan kehidupan kerja:* berusaha untuk memberikan praktek kerja yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan

pekerj n mereka d n kewajiban pribadi.

- *Ku lit s kehidup n kerja:* sadar dan terus-menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melib tk n meningk tkan rasa kepuasan yang diperoleh manusia dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi monoton, meningkatkan berbagai, otonomi dan tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres.
- *K ndisi kerja:* menyediakan sehat, aman dan sejauh kondisi kerja praktis menyenangkan.

Nilai-nilai ini dianut oleh banyak organisasi dalam satu bentuk atau lain, tetapi sampai sejauh mana yang mereka berlatih ketika membuat ' bisnis - yang dipimpin ' keputusan, yang tentu saja dapat menjadi sangat merugikan karyawan jika, misalnya, mereka menyebabkan redundansi? Salah satu dilema yang dihadapi semua orang yang merumuskan kebijakan SDM adalah, bagaimana kita bisa menekuni bisnis - kebijakan yang dipimpin berfokus pada kesuksesan bisnis, dan juga memenuhi kewajiban kami kepada karyawan dalam hal seperti ekuitas, pertimbangan, keseimbangan kehidupan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kondisi kerja? Berdebat, seperti yang dilakukan beberapa, bahwa strategi SDM harus sepenuhnya bisnis yang dipimpin tampaknya menyiratkan bahwa pertimbangan manusia

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk me umusk n d n melaksanakan kebijakan SDM:

1. Gain memahami budaya perusahaan dan nilai-nilai inti.
2. Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. kebijakan SDM akan ada di setiap organisasi, bahkan jika mereka imp s t dar pada menyatakan secara resmi.
3. Menganalisis pengaruh eksternal. kebijakan SDM tunduk pada pengaruh undang-undang keten g kerj n Inggris, Eropa Komunitas Peraturan Ketenagakerjaan, dan kode resmi praktek yang dikelu rk n oleh badan-badan di Inggris seperti Bps (Advisory, Konsiliasi dan Arbitrasi Service),

EOC (Kesempatan Yang Sama

Komisi), CRR (Komisi Hubungan Rasial) dan Kesehatan dan Keselamatan Eksekutif. The kode

praktek yang dikeluarkan oleh lembaga profesional yang relevan, seperti CIPD, juga harus

berkonsultasi.

4. Menilai setiap daerah di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.

5. Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai di atas, pada pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.
6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara inheren adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten. Pertimbangkan melakukan hal ini melalui survei sikap.
7. Carilah pandangan perwakilan serikat.
8. Menganalisis informasi yang diperoleh dalam langkah tujuh pertama dan mempersiapkan draft kebijakan.

9. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.

10. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya yang diperlukan (meskipun mereka harus sebagai self-explanatory mungkin). Tambahan komunikasi ini dengan pelatihan.

HRM berbasis kompetensi

Kompetensi - HRM berbas s ada ah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan men ngkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan imba an kar awan. Bahasa telah mendominasi

banyak HR pemikiran dan praktek dalam beberapa tahun terakhir. Konsep kompetensi telah mencapai tingkat ini menonjol karena pada dasarnya tentang kinerja. Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai ' karakteristik yang mendasari seseorang yang

mengh silk n kinerja ng efektif atau superior ' . Rankin (2002) menjelaskan kompetensi sebagai ' definisi keter mpil n n peril ku yang organisasi mengharapkan staf mereka untuk praktek dalam pekerjaan mereka '

an menjel sk n b hw :

> K mpetensi merupakan bahasa kinerja. Mereka dapat mengartikulasikan baik hasil yang diharapkan dari se rang individu ' upaya dan cara di mana kegiatan tersebut dilakukan. Karena setiap orang dalam organisasi dapat belajar berbicara bahasa ini, kompetensi memberikan umum sebuah, universal dipahami cara menggambarkan kinerja yang diharapkan dalam konteks yang berbeda.

HR berbasis kompetensi terutama didasarkan pada konsep kompetensi perilaku dan teknis sebagaimana didefinisikan dalam bagian pertama dari bab ini. Tetapi juga terkait dengan penggunaan kualifikasi Nasional dan Skotlandia Kejuruan (NVQ / SNVQs) sebagai juga diperiksa dalam bagian pertama. Lima bagian berikutnya dari konsentrat bab tentang aplikasi dan penggunaan kompetensi perilaku dan teknis di bawah judul berikut:

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

Tujuannya adalah untuk menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan hal ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell *et al (* 2003), ' ada kebutuhan untuk kebijakan SDM harus dirancang untuk dan terfokus pada manajer lini depan ' . Itu adalah mereka yang akan bertanggung jawab atas implementasi kebijakan. Anggota HR dapat memberikan bimbingan, tetapi manajer lini yang be ada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang-orang. Peran HR adalah untuk berkomunikasi dan menginterpretasikan kebijakan, me akinkan manajer lini bahwa mereka diperlukan, dan

memberikan pelatihan dan dukungan yang k n membek li p manajer untuk melaksanakannya. sebagai Purcell *et al* menekankan, itu adalah manajer lini yang membawa kebij k n SDM untuk hidup.

- kompetensi kerangka;
- alasan untuk menggunakan kompetensi;
- menggunakan kompetensi;
- pedoman pengembangan kerangka kompetensi;
- kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi.

Bagian terakhir menjelaskan konsep terkait kecerdasan emosional.

JENIS KOMPETENSI

Ketiga jenis kompetensi yang kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan NVQ dan SNVQs.

kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspekt si peril ku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul sepe ti ke ja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan - pengambilan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai ' soft skill ' . Kompetensi perilaku biasanya ditetapkan dalam kerangka kompetensi. Pendekatan kompetensi perilaku pertama kali dianjurkan oleh McClelland (1973). D a merekomendasikan penggunaan kriteria - penilaian dirujuk. Kriteria referensi atau validasi adalah proses mengana s s aspek-aspek kunci dari perilaku yang membedakan antara kinerja yang efektif dan kurang efektif.

N mun tokoh d l m mendefinisikan dan mempopulerkan konsep kompetensi di Amerika Serikat dan di temp t l in l h Boy tzis (1982). Ia melakukan penelitian yang menetapkan bahwa tidak ada faktor tunggal tetapi berbagai faktor yang membedakan sukses dari kinerja kurang berhasil. Faktor-faktor ini termasuk kualitas priba i, motif, pengalaman dan karakteristik perilaku. Boyatzis didefinisikan kompetensi sebagai: ' kapasitas yang ada dalam diri seseorang yang mengarah ke perilaku yang memenuhi tuntutan pekerjaan dalam parameter lingkungan organisasi dan yang, pada gilirannya, membawa hasil yang diinginkan ' .

The ' cluster ' kompetensi ia diidentifikasi adalah tujuan dan manajemen aksi, mengarahkan bawahan, manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Dia membuat perbedaan antara kompetensi ambang batas, yang merupakan kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan, dan kompetensi kinerja, yang membedakan antara kinerja tinggi dan rendah.

kompetensi teknis

Kompetensi teknis mendefinisikan apa yang orang harus tahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif. Mereka terkait dengan baik peran generik (kelompok pekerjaan yang serupa), atau peran individu (sebagai ' peran - kompetensi spesifik '). Istilah ' kompetensi teknis ' telah diadopsi cukup baru-baru untuk menghindari kebingungan yang ada antara istilah ' ko petensi ' dan ' ko petensi ' . Kompetensi, seperti disebutkan di atas, adalah tentang perilaku, sedangkan ko petensi seperti yang didefinisikan

oleh Woodruffe (1990) adalah: ' Awork - konsep terkait yang mengacu pada bidang pekerjaan di ana orang tersebut kompeten. Orang yang kompeten di tempat kerja adalah mereka yang memenuhi harapan kinerja ereka. '

Kompetensi kadang-kadang dikenal sebagai ' hard skill ' . Istilah kompetensi teknis dan k mpetensi berkaitan erat meskipun yang terakhir memiliki makna tertentu dan lebih terbatas bila diterapkan NVQ / SNVQs, seperti dibahas di bawah.

NVQ / SNVQ kompetensi

Konsep kompetensi dikandung di Ingg is seb g i b gi n fundamental dari proses pengembangan standar untuk NVQ / SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan set dinyatakan dalam cara-cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Sebuah elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang di wilayah kerja yang diberikan harus mampu me akukan. Mereka d n lai untuk menjadi kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dilakukan untuk meni ai tingkat kompetensi.

KOMPETENSI KERANGKA

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan imbalan. The 2003/4 *Kompetensi dan Kecerdasan Emosional* survei menetapkan bahwa 49 kerangka Ulasan memiliki total 553 judul kompetensi. Agaknya, banyak dari tumpang tindih. Jumlah paling umum dari kompetensi adalah delapan.

judul kompetensi

Judul kompetensi termasuk dalam kerangka dari 20 persen atau lebih dari organisasi menanggapi survei ditunjukkan pada Tabel 11.1. Pertama tujuh ini digunakan di lebih dari 50 persen dari responden.

tabel 11.1 Insiden judul kompetensi yang berbeda

Kompetensi definisi pos	Ringkasan	% digunakan
orientasi tim	Kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dan fleksibel dengan lainnya anggota tim dengan pemahaman penuh peran yang akan di ainkan sebagai anggota tim.	85
Komunikasi	kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan persuasif, secara lisan atau tertulis 73.	
orang manajemen Kemendapatkan mereka	kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan orang dan kepercayaan dan kerjasama untuk mencapai hasil	67
Fokus pelanggan	Latihan perawatan bersedih menjaga kepentingan 65 pelanggan eksternal dan internal untuk memastikan bahwa keinginan me eka, kebutuhan dan harapan terpenuhi atau terlampaui.	
orientasi hasil	keinginan untuk mend p tk n h l-h l y ng dilakukan dengan baik dan kemampuan untuk set dan 59 bertemu tuju n yng, membu t langkah-langkah sendırı ng men nt keunggulan dan terus-menerus mença ı ca a untuk meningk tk n kinerja.	
Penyelesaian masalah	kapas tas untuk menganalisis situasi, masalah diagnosa, meng dent f kasi isu-ısu kunci, membangun dan mengevaluasi program alternatif t ndakan dan menghasilkan solusi yang logis, praktis dan dapat diterima.	57
perencanaan dan pengorg nis si n	Kemampuan untuk menentukan program aksi, memastikan bahwa 51 sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan akan tersedia dan penjadwalan program kerja yang dibutuhkan untuk mencapai didefinisikan hasil akhir.	
Keterampilan teknis	Memiliki pengetahuan, pemahaman dan keahlian diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.	49
Kepemimpinan	Kapasitas untuk menginspirasi individu untuk memberikan kemampuan terbaik mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan dan untuk menjaga hubungan yang efektif dengan individu dan tim secara keseluruhan.	43
kesadaran Bisnis	Kapasitas terus-menerus untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi bisnis	37

	peluang, memahami kebutuhan bisnis dan prioritas organisasi dan terus-menerus untuk mencari metode untuk memastikan bahwa organisasi menjadi lebih bisnis-seperti.	
Pengambilan keputusan	Kapasitas untuk membuat suara dan keputusan praktis yang kesepakatan secara efektif dengan isu-isu dan didasarkan pada analisis menyeluruh dan diagnosis.	37
Perubahan orientasi	Kemampuan untuk mengelola dan menerima perubahan.	33

terus-menerus

tabel 11.1 *terus-menerus*

mengembangkan orang lain	Keinginan dan kapasitas untuk mendorong pengembangan anggota nya tim, memberikan umpan balik, dukungan, dorongan dan pembinaa n.	33
pengaruh dan bujukan	Kemampuan untuk meyakinkan orang lain untuk menyepakati atau untuk enga bil tindakan .	33
Prakarsa	Kapasitas untuk mengambil tindakan secara independen dan untuk mengasumsikan tanggung jawab untuk satu ' tindakan s	29
Kemampuan interpesonal	Kemampuan untuk menciptakan dan memelihara terbuka dan konstruktif hubungan dengan orang lain, untuk menanggapi membantu permintaan mereka dan peka terhadap kebutuhan me eka	29
Orientasi Strategis Kapasitas	untuk mengambil jangka panjang dan melihat visioner dari arah yangrus diikuti di m sa h depan.	29
Kreativitas	Kemam l p ktek-ktek baru, konsep pu n bes pr dan ide.	26
Informasi Fokus manajemen	n Kapasita menggun n informasi secara s e s l dk efektif.	26
mutu	Fokus pada mem erikan kualitas dan terus menerus per a kan.	24
Diri - keyakinan dan Keperca keteg s n	aan diri sendiri dan berdiri untuk satu ' s hak sendiri.	24
Pengemb ng n diri	Mengelola salah satu ' s belajar dan pengembangan sendiri.	22
pelaks na	Mengelola sumber daya, orang, program dan proyek.	20

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller *et al (* 2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

TUJUAN DAN PENTINGNYA PENGETAHUAN PENGELOLAAN

Seperti dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan ' keahlian kolektif dan mendistribusikannya ke ' di mana pun dapat men apai hasil terbesar ' . Hal ini sesuai dengan sumber daya - pandangan berdasarkan dari perusahaan yang, sebagaimana didalilkan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kebohongan kompetitif dalam perusahaan (aitu pada mas arakat dan pengetahuan mereka), tidak dalam bagaimana memposisikan diri di pasar. Trussler (1998) koment yang ' kemampuan untuk mengumpulkan, tuas, dan penggunaan pengetahuan secara efektif ak n menj di sumber ut ma keunggulan kompetitif di banyak bisnis selama beberapa tahun ke depan ' . Sebuah perusahaan yang sukses d l h pengetahuan - perusahaan menciptakan.

manajemen pengetahuan ada ah tentang mendapatkan pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkann a da am rangka men ngkatkan efektivitas organisasi. Dalam era informasi, pengetahuan lebih dari aset fisik atau sumber da a keuangan ada ah kunci daya saing. Pada intinya, seperti yang ditunjukkan oleh Mecklenberg *et al (* 1999),

' Penget hu n m n jemen memungkinkan perusahaan untuk menangkap, menerapkan dan menghasilkan nilai dari karyaw n mereka ' kre tivit s dan keahlian ' .

PENDEKATAN MANAJEMEN UNTUK PENGETAHUAN

K difikasi dan personalisasi pendekatan

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh Hansen *et al* (1999):

1.*Strategi kodifikasi* - pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi. Pengetahuan adalah eksplisit dan dikodifikasi menggunakan ' orang - ke - dokumen ' pendekatan. Strategi ini karena mendokumentasikan didorong. Pengetahuan diekstrak dari orang yang mengembangkan itu, dibuat independen dari orang itu dan kembali - digunakan untuk

berbagai tujuan. Ini akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori elektronik bagi orang untuk menggunakan. Hal ini memungkinkan banyak orang untuk mencari dan mengambil pengetahuan dikodifikasi tanpa harus menghubungi orang yang awalnya dikembangkan itu. Strategi ini sangat bergantung pada teknologi informasi untuk mengelola database dan juga pada penggunaan intranet.

2. *Strategi personalisasi* - pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah enge bangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung - ke - kontak orang. Ini adalah ' orang - ke - orang ' pendekatan yang melibatkan berbagi pengetahuan tacit. Pertukaran dicapai dengan enciptakan jaringan dan mendorong wajah - untuk - komunikasi tatap antara individu dan tim dengan cara pertemuan informal, lokakarya, brainstorming dan satu - ke - satu sesi

Bagian II

Sumber daya manusia

proses manajemen

proses manajemen sumber da a manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM str tegis), kebij kan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga menc kup proses-proses lain ang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, m n jemen penget hu n dan peran dan analisis kompetensi.

HRM strategis

Sebuah ciri khas pent ng dari manajemen sumber daya manusia adalah bahwa hal itu strategis. Karakteristik ini diungkapkan o eh konsep HRM strategis - pendekatan terpadu untuk pengembangan strategi SDM ang memungk nkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk memahami gagasan HRM strategis per u untuk menghargai konsep strategi atas mana hal itu didasarkan, dan ini dianggap dalam b gi n pert ma dari bab ini. Ini mengarah ke definisi konsep HRM strategis diikuti oleh eksposisi dari tuju n d n pendek tan.

KONSEP STRATEGI

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan. '

Strategi menentukan arah di mana organisasi akan dalam kaitannya dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (*strategic intent)* dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (*sumber daya berbasis strategi).* Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian *keunggulan kompetitif.* Pembangunan yang efektif dan pelaksanaan strategi tergantung pada *kemampuan strategis* dari proses HRM

organisasi ' manajer s. Seperti yang diungkapkan dalam Standar Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi dicapai untuk masa depan, perkembangan longerterm meramalkan, dengan pilihan membayangkan (dan konsekuensi yang mungkin mereka), untuk memilih program suara tindakan, untuk naik di atas hari - untuk - hari detail, untuk menantang *status quo.* Strategi dinyatakan dalam *tujuan strategis* dan dikembangkan dan diimplementasikan di

rencana strategis melalui proses *manajemen strategis.* Strategi adalah tentang pelaksanaan, yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanaan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai *fit strategis.* Ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. cocok dengan organisasi ' s kemampuan dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia di lingkungan eksternal;
2. pencocokan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber da a manusia, dengan strategi bisnis; dan

3. memastikan bahwa aspek-aspek y ng be beda d i be padu daerah strategi dan saling mendukung.

Konsep strategi bukanlah satu langsung. Ada b ny k teori yang berbeda tentang apa itu dan bagaimana cara kerjanya. Mintzberg *et al (* 1988) menunjukkan bahwa strategi dapat memiliki sejumlah makna, yaitu:

- *Sebuah rencana,* atau sesuatu yang setara - arah, panduan, suatu tindakan.
- *Sebuah pola,* aitu, konsistensi dalam perilaku dari waktu ke waktu.
- *Sebu h perspektif,* sebu h organisasi ' s cara mendasar dalam melakukan sesuatu.
- *Sebu h t ktik,* spesifik ' manuver ' dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau pesaing.

Perumusan strategi perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengembangkan dan mendefinisikan rasa arah. Hal ini sering digambarkan sebagai logis, langkah - oleh - langkah urusan, hasil yang merupakan pernyataan tertulis f rmal yang memberikan panduan definitif untuk organisasi ' s panjang - niat jangka. Banyak orang masih percaya bahwa hal ini terjadi, tetapi itu adalah keliru realitas. Dalam prakteknya perumusan strategi tidak pernah sebagai rasional dan linear proses karena beberapa penulis menggambarkannya atau karena beberapa manajer mencoba untuk membuatnya.

Mintzberg (1987) percaya bahwa perumusan strategi tidak selalu rasional dan berkesinambungan. Dalam teori, katanya, strategi adalah suatu proses yang sistematis: pertama kita pikirkan, maka kita bertindak; kita merumuskan maka kita menerapkan. Tapi kita juga ' bertindak untuk berpikir ' . Dalam prakteknya, ' strategi menyadari dapat muncul dalam menanggapi situasi yang berkembang ' dan perencana strategis sering ' organizer pola, seorang pelajar jika Anda suka, yang mengelola sebuah proses di mana strategi dan visi dapat muncul serta menjadi sengaja

dipahami ' . Dia telah menekankan konsep ' strategi muncul ' , dan aspek kunci dari proses ini adalah produksi sesuatu yang baru untuk organisasi bahkan jika tidak dikembangkan sebagai logis sebagai perencana perusahaan tradisional diyakini sesuai.

Tyson (1997) menegaskan bahwa:

- Strategi selalu muncul dan fleksibel - selalu ' tentang menjadi ' , tidak pernah ada pada saat ini;
- Strategi tidak hanya diwujudkan dengan pernyataan formal tetapi juga dilengkapi tentang leh tindakan dan reaksi;
- Strategi adalah deskripsi dari tindakan berorientasi masa depan yang selalu diarahkan terhadap perubahan;
- proses manajemen itu sendiri kondisi st ategi ang muncul

STRATEGIS HRM DEFINISI

Strategis HRM adalah se uah pendek t n untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk ke jakan, p og am dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengem angan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategis berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah bahwa gagasan kunci dari strategi, yaitu, strategis niat, strategi berbasis sumber da a, keunggulan kompetitif, kemampuan strategis dan cocok strategis.

HRM strategis dan strategi SDM

Strategis HRM adalah suatu pendekatan terhadap manajemen strategis sumber daya manusia sesuai dengan niat organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dan yang menentukan daerah-daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. Fokus ini pada keputusan organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah di daerah tertentu dari manajemen orang.

Tujuan dari sumber daya - pendekatan berbasis adalah untuk meningkatkan kemampuan sumber daya - mencapai fit strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari pen ebaran efektif sumber. Sejalan dengan teori modal manusia, sumber daya - teori berdasarkan menekankan bahwa investasi pada orang menambah nilai mereka untuk perusahaan. Sumber daya - strategi berbasis, sepe ti Ba ney (1991) menunjukkan, dapat mengembangkan kemampuan strategis dan menghasilkan apa yang Box ll d n Pu cell (2003) sebut sebagai ' keunggulan sumber daya manusia ' .

Tinggi - kinerja pendekatan m n jemen

Tinggi - kinerja kerja me atkan pengem angan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada k nerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dicapai dengan ' meningkatkan keterampilan dan menarik antusiasme karyawan ' (Stevens, 1998). Menurut Stevens, titik awal adalah kepemimpinan, visi dan benchmarking untuk menciptakan rasa momentum d n r h. Kemajuan harus diukur terus-menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama, sistem pen ukung d n budaya adalah:

- esentralisasi, evolusi keputusan - Membuat dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan - sehingga terus-menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran untuk pelanggan;
- pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri - manajemen dan tim kemampuan - untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi;
- kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitmen untuk arah yang diambil oleh organisasi;

- perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi - ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen - hubungan berdasarkan baik di dalam maupun di luar organisasi.

praktek manajemen kinerja tinggi termasuk rekrutmen dan seleksi prosedur yang ketat, kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang luas dan relevan, sistem upah insentif dan proses manajemen kinerja.

Strategi ini dapat dinyatakan sebagai drive untuk mengembangkan budaya kinerja dalam sebuah organisasi. Pada kotak di bawah ini adalah contoh dari strategi kinerja tinggi dirumuskan oleh Corporation of London.

Kebutuhan bisnis yang mendasar strategi harus bertemu adalah untuk menge bangkan dan e pertahankan budaya kinerja tinggi. Karakteristik budaya tersebut adalah:

- garis yang jelas terlihat ada antara tujuan strategis dari otoritas dan orang-orang dari departemen dan staf di semua tingkatan;
- mendefinisikan manajemen apa yang dipe lukan dalam bentuk peningkatan kinerja, menetapkan tujuan untuk sukses dan kinerja monitor untuk memastikan bahwa tujuan tercapai;
- kepemimpinan dari atas, yang menimbulk n key kinan bersama akan pentingnya perbaikan terus menerus;
- fokus pada mempromosikan sikap positif yang menghasilkan tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi;
- proses manajemen k nerja seja an dengan otoritas ' s tujuan untuk memastikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam mencapai tujuan dan standar yang telah disepakati;
- kapasitas orang dikembangkan melalui pembelajaran di semua tingkatan untuk peningkatan kinerja dukung n;
- or ng diberi kesempatan untuk memanfaatkan penuh keterampilan dan kemampuan mereka;
- or ng ih rg i d n dihargai sesuai dengan kontribusi mereka.

M del manajemen tinggi komitmen

Salah satu karakteristik yang mendasari HRM adalah penekanan pada pentingnya meningkatkan saling komitmen (Walton, 1985b). manajemen-komitmen yang tinggi telah dijelaskan oleh Wood (1996) sebagai:

Suatu bentuk manajemen yang bertujuan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku yang terutama mandiri daripada dikendalikan oleh sanksi dan tekanan eksternal untuk individu, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada tingkat kepercayaan yang tinggi.

Pendekatan untuk menciptakan sebuah organisasi yang tinggi-komitmen seperti yang didefinisikan oleh Beer *et al*
(1984) dan Walton (1985b) adalah:

- pengembangan tangga karir dan penekanan pada kemampuan dilatihnya dan komitmen sebagai karakteristik sangat dihargai karyawan di semua tingkatan dalam organisasi;
- tingkat fleksibilitas yang tinggi fungsional dengan ditinggalkannya deskripsi pekerjaan berpotensi kaku;

- pengurangan hierarki dan akhir dari perbedaan status;
- ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi (tim pengarahan), kerja penataan (tim kerja) dan pemecahan masalah (lingkaran kualitas).

Kayu dan Albanese (1995) ditambahkan ke daftar ini:

- desain pekerjaan sebagai manajemen sesuatu secara sadar tidak dalam rangka untuk memberikan pekerjaan yang memiliki tingkat yang cukup kepuasan intrinsik;
- kebijakan tidak ada wajib PHK atau redudansi dan jaminan pekerjaan permanen, dengan

kemungkinan penggunaan pekerja sementa a untuk fluktuasi bantal di permintaan tenaga kerja;

- bentuk-bentuk baru dari sistem penil i n d n pemb y n d n, lebih khusus, membayar jasa dan pembagian keuntungan;

- keterlibatan karyawan yang tinggi d l m pengelol an

kualitas. Pendekatan untuk mencapai kom tmen dijelaskan

pada Bab 19.

manajemen keter ibatan tinggi

Pendek t n ini melib tk n memperlakukan karyawan sebagai mitra dalam perusahaan yang kepentingannya dihorm ti d n y ng memiliki suara pada hal-hal yang menjadi perhatian mereka. Hal ini berkaitan dengan komunik si n keterlib tan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim di mana dialog berkelanjutan antara manajer an anggota tim mereka berlangsung untuk menentukan harapan dan berbagi informasi tentang

rganisasi ' s misi, nilai-nilai dan tujuan. Ini menetapkan saling pengertian tentang apa *aku s* yang akan dicapai dan kerangka kerja untuk mengelola dan mengembangkan orang untuk memastikan bahwa itu *akan* dicapai. Praktek kerja keterlibatan tinggi berikut telah diidentifikasi oleh Pil dan McDuffie (1999):

- ' On - baris ' tim kerja;
- ' Off - baris ' kegiatan keterlibatan karyawan dan masalah - kelompok pemecahan;
- rotasi pekerjaan;
- program usulan;
- desentralisasi upaya kualitas.

tent ng mereka. H l ini menyebabkan perumusan strategi SDM yang pertama mendefinisikan apa organisasi bermaksud untuk lakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan an i daerah-daerah tertentu proses HR dan praktek, dan kedua menetapkan bagaimana mereka akan dilaksanakan.

Sulit meskipun mungkin, pendekatan strategis yang diinginkan untuk memberikan rasa arah dan tujuan dan sebagai dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktek SDM yang relevan dan koheren.

Bab ini dimulai dengan memberikan pertimbangan umum untuk proses pembangunan, menetapkan berbagai dalil dan menggambarkan tingkat pengambilan keputusan strategis. Referensi juga dibuat untuk keberadaan pilihan strategis dan pilihan. Ini memberikan latar belakang terhadap yang pendekatan untuk merumuskan dan menerapkan strategi SDM dijelaskan.

tabel 9.1 Menghubungkan strategi SDM dan kompetitif

Kompetitif Strategi HR Strategi	resourcing	Pengembangan SDM	Penghargaan
Mencapai Merekrut kompetitif dan mempertahankan keuntungan melalui inovasi	kualitas tinggi orang dengan keterampilan dan dan lagu yang baik merekam dalam inovasi.	mengembangkan strategis kemampuan dan me berikan yang inovatif dorongan fasilitas untuk meningkatkan keterampilan yang in vatif dan meningkatkan modal intelektual organisasi	e berikan keuangan insentif dan i bala dan kan pengakuan untuk sukses inovasi.
Mencapai Gunakan kompetitif canggih keuntungan melalui kualitas	pengembangan p osedur seleksi dari untuk merekrut o ang-ang belajar organisasi, o ang cenderung memberik n mengembangkan dan kualitas d n tinggi mengimplementasikan tingkat pel ngg n pengetahuan. layanan. pengelolaan proses, mendukung keseluruhan inisiatif kualitas dan layanan pelanggan dengan pelatihan difokuskan.	mendorong	Link penghargaan untuk kualitas kinerja , dan prestasi yang standar tinggi layanan pelanggan
Mencapai kompetitif Mengembangkan core / keuntung n mel lui keliling biaya-kepemimpin n pekerjaan struktur; rekrut orang-orang yang menyebabkan untuk menambah nilai; jika tidak dapat dihindari, bisnis dan mengelola perampingan dgn perasaan kemanusiaan		memberikan pelatihan dirancang untuk meningkatkan produktifitas; meresmikan just-in-time cenderung pelatihan dikaitkan dengan segera rencana dan kebutuhan dapat menghasilkan perbaikan yang terukur dalam efektivitas biaya.	Tinjau semua reward praktek untuk memastikan bahwa mereka menyediakan nilai uang yang erat dan tidak yang tidak perlu pengeluaran.
Mencapai Gunakan kompetitif canggih keuntungan dengan rekrutmen dan mempekerjakan orang prosedur seleksi yang lebih baik dari didasarkan pada ketat mereka yang bekerja analisis oleh pesaing kemampuan khusus		Mengembangkan organisatoris proses belajar; mendorong diri belajar dikelola melalui penggunaan	mengembangkan kinerja pengelolaan proses yang memungkinkan kedua keuangan dan non-keuangan imbalan berhubungan

	diperlukan oleh organisasi.	pengembangan pribadi rencana sebagai bagian dari prestasi proses manajemen.	kompetensi dan keterampilan; memastikan bahwa tingkat upah yang kompetitif.

tabel 9.2 praktik terbaik HRM

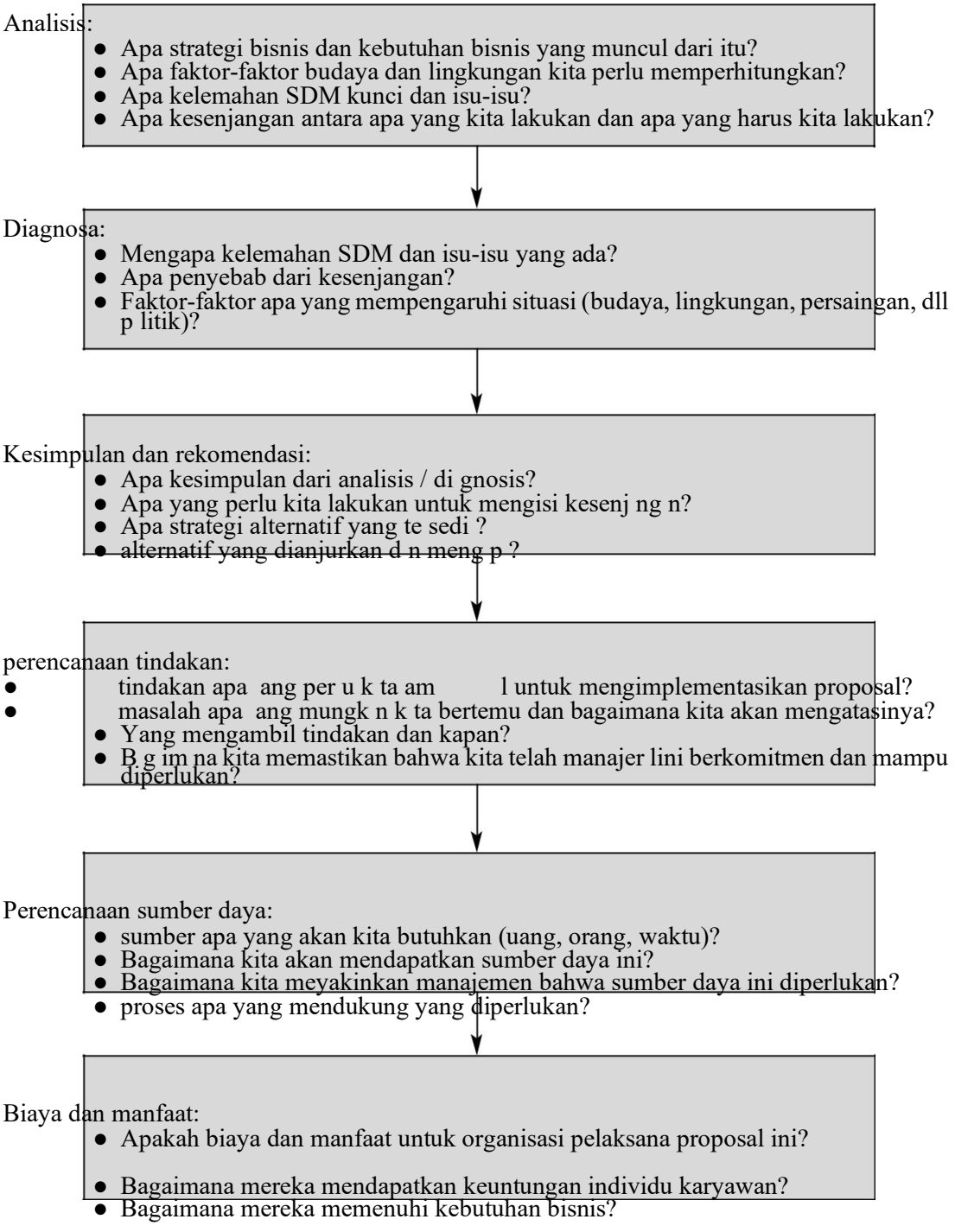
Tamu (1999a)	Patterson *et al (* 1997)	Pfeffer (1994)	Departemen Tenaga Kerja AS (1993)
●Seleksi dan hati-hati menggunakan tes seleksi untuk mengidentifikasi mereka dengan potensi untuk membuat kontribusi ●Pelatihan, dan di tertentu pengakuan bahwa pelatihan adalah on- akan aktivitas ●● fleksibilit s fleksibilitas, komitmen dan motivasi, termasuk langkah-langkah untuk memastikan bahwa karyawan memi iki tanggung jawab dan otonomi sepenuhn a untuk menggun k n penget hu n Penggunaan kualitas d n keter mpil n. ●komunik si untuk mem stik n b hwa dua sebu h Proses c ra membu t lebih tinggi membayar semua rang penuh iberitahukan ●saham karyawan pr gram kepemilikan untuk meningkatkan karyawan '	● mutakhir seleksi dan pengerahan proses ● mutakhir induksi program ● mutakhir latihan ● appraisal kohe en sistem ketе ampil n ten ga ke ja Peke ja n v ıda ● si p toko lantai Penggunaan ● tim esmi ● Ser ng dan uas komun kasi untuk tenaga kerja ● h l diselaraskan dan kondisi ● D s r yang dari kompetisi Penggunaan ● insentif skema	● Pekerjaan keamanan mempekerjakan ● selektif ● Swakel la tim ● kompensasi yang tinggi ● sistem formal untuk pada kontingen prestasi ● Pelatihan untuk memberikan ● desain tugas yang jelas te ampil dan te motivasi tenaga kerja Pengurangan status dari perbedaan ● berbagi informasi	● hati-hati dan sistem ekstensif untuk perekrutan, seleksi dan latihan Berbagi informasi dengan karyawan ● Level tinggi partisipasi proses ● pemantauan sikap ● prestasi appraisal ● Tepat fungsi keluhan Prosedur ● promosi dan kompensasi skema yang menyediakan untuk pengakuan dan pahala dari tinggi melakukan para karyawan

kesadaran tentang implikasi dari tindakan mereka, untuk keuangan

kinerja perusahaan.

yang berfokus pada aset tidak berwujud, termasuk HR, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Dia bertanya bagaimana bisa ' universalisme praktek terbaik akan kuadrat dengan pandangan bahwa hanya beberapa sumber daya dan rutinitas yang penting dan berharga dengan menjadi langka dan tidak sempurna imitable? ' Bahayanya, seperti Legge (1995) menunjukkan, adalah bahwa dari ' mekanis pencocokan strategi kebijakan dan praktek HRM ' . Sesuai dengan teori kontingensi, yang menekankan pentingnya interaksi antara organisasi dan lingkungan mereka sehingga apa yang dilakukan organisasi tergantung pada konteks di mana mereka beroperasi, sulit untuk menerima bahwa ada hal seperti praktek terbaik universal. Apa yang bekerja dengan baik dalam satu organisasi tidak akan selalu bekerja dengan baik di lain karena mungkin tidak c cok nya strategi, budaya, gaya manajemen, teknologi atau praktik kerja. sebagai Becker *et al (* 1997) k mentar, ' tinggi Organisasi - sistem kerja kinerja yang sangat istimewa dan harus disesuaikan dengan hati-hati untuk setiap perusahaan ' s situasi individu untuk mencapai hasil yang optimal. ' Tapi pengetahuan praktik terbaik dapat menginformasikan keputusan tentang apa yang praktek-praktek yang paling mungkin agar sesuai dengan kebutuhan organisasi selama itu dipahami *Mengapa* itu adalah praktek terbaik. Dan Becker dan Gerha t (1996) be pendapat bahwa ide praktek terbaik mungkin lebih tepat untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasa i pilihan p aktek, ang bertentangan dengan praktek sendiri.

proses HRM



Gambar 9.1 tinjauan urut Strategis

SETTING OUT STRATEGI

Sebuah tinjauan strategis dapat memberikan dasar untuk menetapkan strategi. Tidak ada model standar untuk melakukan hal ini, tapi judul berikut yang khas.

1. *Dasar*
   - kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;
   - analisis bisnis dan faktor lingkungan (SWOT / alu);
   - faktor budaya - yang mungkin membantu atau halangan untuk implementasi.
2. *kadar* - rincian strategi SDM yang diusulkan.
3. *Alasan* - kasus bisnis untuk strategi dengan latar belakang kebutuhan bisnis dan / faktor budaya

lingkungan.

4. *Rencana implementasi*
   - program aksi;
   - tanggung jawab untuk setiap tah p;
   - sumber daya yang diperlukan;
   - pengaturan yang diusulk n untuk komunik si, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan;
   - pengaturan manajemen p oyek.
5. *Biaya dan manfaat ana s s* - pen la an terhadap implikasi sumber daya dari rencana (biaya, orang-orang

dan fasilitas) dan manfaat yang akan diperoleh, bagi organisasi secara keseluruhan, untuk manajer lini dan kar awan ind v du (sejauh mungkin manfaat ini harus diukur dalam nilai - menambahkan istilah).

PELAKSANA HR STRATEGI

Men apatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah ' HRM strategis ' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM tidak hanya *AD hoc* program, kebijakan, atau rencana tentang isu-isu HR bahwa departemen SDM terjadi nuansa yang penting. inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

kebijakan HRM

APA KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA ADALAH

kebijakan SDM terus pedoman pada pendekatan organisasi bermaksud untuk mengadopsi dalam mengelola rakyatnya. Mereka mendefinisikan filosofi dan nilai-nilai organisasi tentang bagaimana orang harus

dipe ri ini berasal prinsip-prinsip yang manajer diharapkan untuk bertindak ketika
rl kuk n, d n d berhadapan
den l HR. Oleh karena itu kebijakan SDM berfungsi sebagai titik acuan ketika praktek
g n h l-h kerja
(ijel sk n| m B b
57) ikemb n, dan ketika keputusan dibuat tentang orang-orang. Mereka membantu
se ng ngk untuk mendefinisikan ' cara
hal-hal
yang ilakukan di sekitar sini ' .

kebijakan SDM harus dibedakan dari prosedur, seperti dibahas dalam kebijakan Bab 58. Sebuah menyediakan umum bimbingan pada pendekatan yang diadopsi oleh organisasi, dan karena itu karyawan, mengenai berbagai aspek kerja. Sebuah prosedur merinci tepat tindakan apa yang harus diambil sejalan dengan kebijakan.

KEBIJAKAN HR MENGAPA MEMILIKI

HR atau pekerjaan kebijakan bantuan untuk memastikan bahwa ketika berhadapan dengan hal-hal mengenai orang, pendekatan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan diadopsi di seluruh organisasi. Mereka melayani sebagai dasar untuk memberlakukan nilai-nilai - mengkonversi nilai-nilai yang dianut dalam nilai-nilai digunakan. Mereka menyediakan kerangka kerja di mana konsisten

keputusan dibuat, dan mempromosikan kesetaraan dalam cara di mana orang diperlakukan. Karena mereka memberikan panduan tentang apa yang manajer harus lakukan dalam keadaan tertentu mereka memfasilitasi pemberdayaan, devolusi dan delegasi. Sementara mereka harus sesuai dengan budaya perusahaan, mereka juga dapat membantu membentuk itu.

KEBIJAKAN PERLU diformalkan?

Semua organisasi memiliki kebijakan SDM. Beberapa, bagaimanapun, ada implisit sebagai filosofi manajemen dan sikap untuk karyawan yang dinyatakan dalam ara di mana isu-isu HR ditangani; misalnya, pengenalan teknologi baru. Keuntungan dari kebijakan eksplisit dalam hal konsistensi dan pemahaman mungkin tampak jelas, tetapi ada kelemahan: kebijakan tertulis bisa fleksibel, konstriktif, platitudinous atau ketiganya. Untuk gelar, kebijakan harus se ing diungkapkan secara abstrak, dan manajer tidak peduli untuk abstraksi. Tapi mereka lebih memilih untuk tahu di mana mereka berdiri - orang seperti struktur - dan kebijakan SDM diformalkan dapat membe ik n pedom n ang mereka butuhkan.

kebijakan SDM diformalkan dap t digun k n d l m induksi, pemimpin tim dan pelatihan manajemen untuk membantu peserta memahami filosofi dan nilai-nilai organisasi, dan bagaimana mereka diharapkan untuk berperilaku da am konteks tu. Mereka adalah sarana untuk mendefinisikan hubungan kerja dan kontrak psikologis (ihat Bab 15 dan 16).

Meskipun kebijakan tertulis ang penting, nilai mereka berkurang jika mereka tidak didukung oleh budaya yang mendukung. H l ini terut ma berlaku untuk kebijakan keseimbangan kehidupan kerja.

WILAYAH KEBIJAKAN HR

kebijakan SDM dapat dinyatakan sebagai pernyataan keseluruhan dari nilai-nilai organisasi. Poin utama yang dapat dimasukkan dalam sebuah pernyataan kebijakan secara keseluruhan dan wilayah politik tertentu yang ditetapkan di bawah ini.

kebijakan secara keseluruhan

Kebijakan keseluruhan mendefinisikan bagaimana organisasi memenuhi tanggung jawab sosial untuk karyawan dan set keluar sikapnya terhadap mereka. Ini adalah ekspresi dari nilai-nilai atau kepercayaan tentang bagaimana orang harus diperlakukan. Peters dan Waterman (1982) menulis bahwa jika mereka meminta satu semua tujuan sedikit nasihat untuk manajemen, satu kebenaran yang

mereka bisa menyaring dari semua penelitian mereka pada apa yang membuat sangat baik organisasi, itu akan menjadi, ' Gambar keluar sistem nilai Anda. Putuskan apa organisasi singkatan. ' Selznick (1957) menekankan peran kunci dari nilai-nilai dalam organisasi, ketika ia menulis ' Pembentukan lembaga ditandai dengan pembuatan komitmen nilai, yaitu, pilihan yang memperbaiki asumsi pembuat kebijakan mengenai sifat dari perusahaan , tujuan khas, metode dan peran. '

Nilai-nilai dinyatakan dalam pernyataan keseluruhan kebijakan SDM dapat secara eksplisit atau implisit mengacu pada konsep berikut:

- *Keadilan:* memperlakukan karyawan secara adil dan adil dengan mengad psi ' bahkan menyerahkan ' pendekatan. Ini termasuk melindungi individu dari setiap keputusan yang tidak adil yang dibuat oleh manajer mereka, memberikan kesempatan yang sama untuk pekerjaan dan promosi, dan operasi sistem pembayaran yang adil.

- *Pertimbangan:* memperhitungkan keadaan individu ketika membuat keputusan yang mempengaruhi prospek, keamanan atau diri k ry w n.
- *pembelajaran organisasi:* keyakin n kebutuh n untuk mempromosikan pembelajaran dan pengembangan semua anggota organisasi deng n menyedi k n proses dan dukungan yang dibutuhkan.

- *Kinerja melalui orang:* pent ngnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pent ngnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyed aan umpan balik yang adil kepada orang-orang pada seberapa baik mereka tampil.
- *keseimbangan kehidupan kerja:* berusaha untuk memberikan praktek kerja yang memungkinkan orang untuk menyeimbangkan

pekerj n mereka d n kewajiban pribadi.

- *Ku lit s kehidup n kerja:* sadar dan terus-menerus bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Hal ini melib tk n meningk tkan rasa kepuasan yang diperoleh manusia dari pekerjaan mereka dengan, sejauh mungkin, mengurangi monoton, meningkatkan berbagai, otonomi dan tanggung jawab, dan menghindari menempatkan orang di bawah terlalu banyak stres.
- *K ndisi kerja:* menyediakan sehat, aman dan sejauh kondisi kerja praktis menyenangkan.

Nilai-nilai ini dianut oleh banyak organisasi dalam satu bentuk atau lain, tetapi sampai sejauh mana yang mereka berlatih ketika membuat ' bisnis - yang dipimpin ' keputusan, yang tentu saja dapat menjadi sangat merugikan karyawan jika, misalnya, mereka menyebabkan redundansi? Salah satu dilema yang dihadapi semua orang yang merumuskan kebijakan SDM adalah, bagaimana kita bisa menekuni bisnis - kebijakan yang dipimpin berfokus pada kesuksesan bisnis, dan juga memenuhi kewajiban kami kepada karyawan dalam hal seperti ekuitas, pertimbangan, keseimbangan kehidupan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kondisi kerja? Berdebat, seperti yang dilakukan beberapa, bahwa strategi SDM harus sepenuhnya bisnis yang dipimpin tampaknya menyiratkan bahwa pertimbangan manusia

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah-langkah berikut harus diambil untuk me umusk n d n melaksanakan kebijakan SDM:

1. Gain memahami budaya perusahaan dan nilai-nilai inti.
2. Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. kebijakan SDM akan ada di setiap organisasi, bahkan jika mereka imp s t dar pada menyatakan secara resmi.
3. Menganalisis pengaruh eksternal. kebijakan SDM tunduk pada pengaruh undang-undang keten g kerj n Inggris, Eropa Komunitas Peraturan Ketenagakerjaan, dan kode resmi praktek yang dikelu rk n oleh badan-badan di Inggris seperti Bps (Advisory, Konsiliasi dan Arbitrasi Service),

EOC (Kesempatan Yang Sama

Komisi), CRR (Komisi Hubungan Rasial) dan Kesehatan dan Keselamatan Eksekutif. The kode

praktek yang dikeluarkan oleh lembaga profesional yang relevan, seperti CIPD, juga harus

berkonsultasi.

4. Menilai setiap daerah di mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.

5. Periksa dengan manajer, sebaiknya mulai di atas, pada pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka pikir mereka dapat ditingkatkan.
6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara inheren adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten. Pertimbangkan melakukan hal ini melalui survei sikap.
7. Carilah pandangan perwakilan serikat.
8. Menganalisis informasi yang diperoleh dalam langkah tujuh pertama dan mempersiapkan draft kebijakan.

9. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.

10. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya yang diperlukan (meskipun mereka harus sebagai self-explanatory mungkin). Tambahan komunikasi ini dengan pelatihan.

HRM berbasis kompetensi

Kompetensi - HRM berbas s ada ah tentang menggunakan konsep kompetensi dan hasil analisis kompetensi untuk menginformasikan dan men ngkatkan proses manajemen kinerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan dan imba an kar awan. Bahasa telah mendominasi

banyak HR pemikiran dan praktek dalam beberapa tahun terakhir. Konsep kompetensi telah mencapai tingkat ini menonjol karena pada dasarnya tentang kinerja. Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai ' karakteristik yang mendasari seseorang yang

mengh silk n kinerja ng efektif atau superior ' . Rankin (2002) menjelaskan kompetensi sebagai ' definisi keter mpil n n peril ku yang organisasi mengharapkan staf mereka untuk praktek dalam pekerjaan mereka '

an menjel sk n b hw :

> K mpetensi merupakan bahasa kinerja. Mereka dapat mengartikulasikan baik hasil yang diharapkan dari se rang individu ' upaya dan cara di mana kegiatan tersebut dilakukan. Karena setiap orang dalam organisasi dapat belajar berbicara bahasa ini, kompetensi memberikan umum sebuah, universal dipahami cara menggambarkan kinerja yang diharapkan dalam konteks yang berbeda.

HR berbasis kompetensi terutama didasarkan pada konsep kompetensi perilaku dan teknis sebagaimana didefinisikan dalam bagian pertama dari bab ini. Tetapi juga terkait dengan penggunaan kualifikasi Nasional dan Skotlandia Kejuruan (NVQ / SNVQs) sebagai juga diperiksa dalam bagian pertama. Lima bagian berikutnya dari konsentrat bab tentang aplikasi dan penggunaan kompetensi perilaku dan teknis di bawah judul berikut:

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

Tujuannya adalah untuk menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten manajer lini memiliki peran kunci dalam melakukan hal ini. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell *et al (* 2003), ' ada kebutuhan untuk kebijakan SDM harus dirancang untuk dan terfokus pada manajer lini depan ' . Itu adalah mereka yang akan bertanggung jawab atas implementasi kebijakan. Anggota HR dapat memberikan bimbingan, tetapi manajer lini yang be ada di tempat dan harus membuat keputusan tentang orang-orang. Peran HR adalah untuk berkomunikasi dan menginterpretasikan kebijakan, me akinkan manajer lini bahwa mereka diperlukan, dan

memberikan pelatihan dan dukungan yang k n membek li p manajer untuk melaksanakannya. sebagai Purcell *et al* menekankan, itu adalah manajer lini yang membawa kebij k n SDM untuk hidup.

- kompetensi kerangka;
- alasan untuk menggunakan kompetensi;
- menggunakan kompetensi;
- pedoman pengembangan kerangka kompetensi;
- kunci keberhasilan dalam menggunakan kompetensi.

Bagian terakhir menjelaskan konsep terkait kecerdasan emosional.

JENIS KOMPETENSI

Ketiga jenis kompetensi yang kompetensi perilaku, kompetensi teknis dan NVQ dan SNVQs.

kompetensi perilaku

Kompetensi perilaku mendefinisikan ekspekt si peril ku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil di bawah judul sepe ti ke ja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan - pengambilan. Mereka kadang-kadang dikenal sebagai ' soft skill ' . Kompetensi perilaku biasanya ditetapkan dalam kerangka kompetensi. Pendekatan kompetensi perilaku pertama kali dianjurkan oleh McClelland (1973). D a merekomendasikan penggunaan kriteria - penilaian dirujuk. Kriteria referensi atau validasi adalah proses mengana s s aspek-aspek kunci dari perilaku yang membedakan antara kinerja yang efektif dan kurang efektif.

N mun tokoh d l m mendefinisikan dan mempopulerkan konsep kompetensi di Amerika Serikat dan di temp t l in l h Boy tzis (1982). Ia melakukan penelitian yang menetapkan bahwa tidak ada faktor tunggal tetapi berbagai faktor yang membedakan sukses dari kinerja kurang berhasil. Faktor-faktor ini termasuk kualitas priba i, motif, pengalaman dan karakteristik perilaku. Boyatzis didefinisikan kompetensi sebagai: ' kapasitas yang ada dalam diri seseorang yang mengarah ke perilaku yang memenuhi tuntutan pekerjaan dalam parameter lingkungan organisasi dan yang, pada gilirannya, membawa hasil yang diinginkan ' .

The ' cluster ' kompetensi ia diidentifikasi adalah tujuan dan manajemen aksi, mengarahkan bawahan, manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Dia membuat perbedaan antara kompetensi ambang batas, yang merupakan kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan, dan kompetensi kinerja, yang membedakan antara kinerja tinggi dan rendah.

kompetensi teknis

Kompetensi teknis mendefinisikan apa yang orang harus tahu dan dapat melakukan (pengetahuan dan keterampilan) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif. Mereka terkait dengan baik peran generik (kelompok pekerjaan yang serupa), atau peran individu (sebagai ' peran - kompetensi spesifik '). Istilah ' kompetensi teknis ' telah diadopsi cukup baru-baru untuk menghindari kebingungan yang ada antara istilah ' ko petensi ' dan ' ko petensi ' . Kompetensi, seperti disebutkan di atas, adalah tentang perilaku, sedangkan ko petensi seperti yang didefinisikan

oleh Woodruffe (1990) adalah: ' Awork - konsep terkait yang mengacu pada bidang pekerjaan di ana orang tersebut kompeten. Orang yang kompeten di tempat kerja adalah mereka yang memenuhi harapan kinerja ereka. '

Kompetensi kadang-kadang dikenal sebagai ' hard skill ' . Istilah kompetensi teknis dan k mpetensi berkaitan erat meskipun yang terakhir memiliki makna tertentu dan lebih terbatas bila diterapkan NVQ / SNVQs, seperti dibahas di bawah.

NVQ / SNVQ kompetensi

Konsep kompetensi dikandung di Ingg is seb g i b gi n fundamental dari proses pengembangan standar untuk NVQ / SNVQs. Ini menentukan standar minimum untuk pencapaian tugas-tugas dan kegiatan set dinyatakan dalam cara-cara yang dapat diamati dan dinilai dengan maksud untuk sertifikasi. Sebuah elemen kompetensi dalam bahasa NVQ adalah deskripsi dari sesuatu yang orang di wilayah kerja yang diberikan harus mampu me akukan. Mereka d n lai untuk menjadi kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dilakukan untuk meni ai tingkat kompetensi.

KOMPETENSI KERANGKA

Sebuah kerangka kompetensi berisi definisi dari semua kompetensi yang perilaku digunakan di bagian keseluruhan atau dari suatu organisasi. Ini memberikan dasar untuk penggunaan kompetensi dalam bidang-bidang seperti rekrutmen, pengembangan karyawan dan imbalan. The 2003/4 *Kompetensi dan Kecerdasan Emosional* survei menetapkan bahwa 49 kerangka Ulasan memiliki total 553 judul kompetensi. Agaknya, banyak dari tumpang tindih. Jumlah paling umum dari kompetensi adalah delapan.

judul kompetensi

Judul kompetensi termasuk dalam kerangka dari 20 persen atau lebih dari organisasi menanggapi survei ditunjukkan pada Tabel 11.1. Pertama tujuh ini digunakan di lebih dari 50 persen dari responden.

tabel 11.1 Insiden judul kompetensi yang berbeda

Kompetensi definisi pos	Ringkasan	% digunakan
orientasi tim	Kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dan fleksibel dengan lainnya anggota tim dengan pemahaman penuh peran yang akan di ainkan sebagai anggota tim.	85
Komunikasi	kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan persuasif, secara lisan atau tertulis 73.	
orang manajemen Kemendapatkan mereka	kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan orang dan kepercayaan dan kerjasama untuk mencapai hasil	67
Fokus pelanggan	Latihan perawatan bersedih menjaga kepentingan 65 pelanggan eksternal dan internal untuk memastikan bahwa keinginan me eka, kebutuhan dan harapan terpenuhi atau terlampaui.	
orientasi hasil	keinginan untuk mend p tk n h l-h l y ng dilakukan dengan baik dan kemampuan untuk set dan 59 bertemu tuju n yng, membu t langkah-langkah sendırı ng men nt keunggulan dan terus-menerus mença ı ca a untuk meningk tk n kinerja.	
Penyelesaian masalah	kapas tas untuk menganalisis situasi, masalah diagnosa, meng dent f kasi isu-ısu kunci, membangun dan mengevaluasi program alternatif t ndakan dan menghasilkan solusi yang logis, praktis dan dapat diterima.	57
perencanaan dan pengorg nis si n	Kemampuan untuk menentukan program aksi, memastikan bahwa 51 sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan akan tersedia dan penjadwalan program kerja yang dibutuhkan untuk mencapai didefinisikan hasil akhir.	
Keterampilan teknis	Memiliki pengetahuan, pemahaman dan keahlian diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.	49
Kepemimpinan	Kapasitas untuk menginspirasi individu untuk memberikan kemampuan terbaik mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan dan untuk menjaga hubungan yang efektif dengan individu dan tim secara keseluruhan.	43
kesadaran Bisnis	Kapasitas terus-menerus untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi bisnis	37

	peluang, memahami kebutuhan bisnis dan prioritas organisasi dan terus-menerus untuk mencari metode untuk memastikan bahwa organisasi menjadi lebih bisnis-seperti.	
Pengambilan keputusan	Kapasitas untuk membuat suara dan keputusan praktis yang kesepakatan secara efektif dengan isu-isu dan didasarkan pada analisis menyeluruh dan diagnosis.	37
Perubahan orientasi	Kemampuan untuk mengelola dan menerima perubahan.	33

terus-menerus

tabel 11.1 *terus-menerus*

mengembangkan orang lain	Keinginan dan kapasitas untuk mendorong pengembangan anggota nya tim, memberikan umpan balik, dukungan, dorongan dan pembinaa n.	33
pengaruh dan bujukan	Kemampuan untuk meyakinkan orang lain untuk menyepakati atau untuk enga bil tindakan .	33
Prakarsa	Kapasitas untuk mengambil tindakan secara independen dan untuk mengasumsikan tanggung jawab untuk satu ' tindakan s	29
Kemampuan interpesonal	Kemampuan untuk menciptakan dan memelihara terbuka dan konstruktif hubungan dengan orang lain, untuk menanggapi membantu permintaan mereka dan peka terhadap kebutuhan me eka	29
Orientasi Strategis Kapasitas	untuk mengambil jangka panjang dan melihat visioner dari arah yangrus diikuti di m sa h depan.	29
Kreativitas	Kemam l p ktek-ktek baru, konsep pu n bes pr dan ide.	26
Informasi Fokus manajemen	n Kapasita menggun n informasi secara s e s l dk efektif.	26
mutu	Fokus pada mem erikan kualitas dan terus menerus per a kan.	24
Diri - keyakinan dan Keperca keteg s n	aan diri sendiri dan berdiri untuk satu ' s hak sendiri.	24
Pengemb ng n diri	Mengelola salah satu ' s belajar dan pengembangan sendiri.	22
pelaks na	Mengelola sumber daya, orang, program dan proyek.	20

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Dua alasan utama bagi organisasi untuk menggunakan kompetensi, sebagaimana ditetapkan oleh Miller *et al (* 2001) adalah pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

TUJUAN DAN PENTINGNYA PENGETAHUAN PENGELOLAAN

Seperti dijelaskan oleh Blake (1998), tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk menangkap sebuah perusahaan ' keahlian kolektif dan mendistribusikannya ke ' di mana pun dapat men apai hasil terbesar ' . Hal ini sesuai dengan sumber daya - pandangan berdasarkan dari perusahaan yang, sebagaimana didalilkan oleh Grant (1991), menunjukkan bahwa sumber keunggulan kebohongan kompetitif dalam perusahaan (aitu pada mas arakat dan pengetahuan mereka), tidak dalam bagaimana memposisikan diri di pasar. Trussler (1998) koment yang ' kemampuan untuk mengumpulkan, tuas, dan penggunaan pengetahuan secara efektif ak n menj di sumber ut ma keunggulan kompetitif di banyak bisnis selama beberapa tahun ke depan ' . Sebuah perusahaan yang sukses d l h pengetahuan - perusahaan menciptakan.

manajemen pengetahuan ada ah tentang mendapatkan pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkann a da am rangka men ngkatkan efektivitas organisasi. Dalam era informasi, pengetahuan lebih dari aset fisik atau sumber da a keuangan ada ah kunci daya saing. Pada intinya, seperti yang ditunjukkan oleh Mecklenberg *et al (* 1999),

' Penget hu n m n jemen memungkinkan perusahaan untuk menangkap, menerapkan dan menghasilkan nilai dari karyaw n mereka ' kre tivit s dan keahlian ' .

PENDEKATAN MANAJEMEN UNTUK PENGETAHUAN

K difikasi dan personalisasi pendekatan

Dua pendekatan untuk manajemen pengetahuan telah diidentifikasi oleh Hansen *et al* (1999):

1.*Strategi kodifikasi* - pengetahuan dengan hati-hati dikodifikasi dan disimpan dalam database di tempat yang dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja dalam organisasi. Pengetahuan adalah eksplisit dan dikodifikasi menggunakan ' orang - ke - dokumen ' pendekatan. Strategi ini karena mendokumentasikan didorong. Pengetahuan diekstrak dari orang yang mengembangkan itu, dibuat independen dari orang itu dan kembali - digunakan untuk

berbagai tujuan. Ini akan disimpan dalam beberapa bentuk repositori elektronik bagi orang untuk menggunakan. Hal ini memungkinkan banyak orang untuk mencari dan mengambil pengetahuan dikodifikasi tanpa harus menghubungi orang yang awalnya dikembangkan itu. Strategi ini sangat bergantung pada teknologi informasi untuk mengelola database dan juga pada penggunaan intranet.

2. *Strategi personalisasi* - pengetahuan terkait erat dengan orang yang telah enge bangkan dan dibagi terutama melalui orang langsung - ke - kontak orang. Ini adalah ' orang - ke - orang ' pendekatan yang melibatkan berbagi pengetahuan tacit. Pertukaran dicapai dengan enciptakan jaringan dan mendorong wajah - untuk - komunikasi tatap antara individu dan tim dengan cara pertemuan informal, lokakarya, brainstorming dan satu - ke - satu sesi

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

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa mencurahkan rahmat, taufik, dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah ini.

Sholawat dan salam penulis kirimkan atas junjungan Nabi Muhammad SAW, karena beliaulah yang mengantarkan kita dari alam kegelapan menuju alam yang terang menerang sehingga dapat kami ketahui yang mana yang hak dan yang mana yang bathil.

Penulis tak lupa ucapkan terimah kasih kepada Dosen dan teman-teman kami yang telah memberikan pelajaran yang sangat berharga kepada kami mudah-mudahan Allah SWT memberikan pahala di sisinya, Amin.

BAB I

PENDAHULUAN

Pengorganisasian merupakan proses penempatan orang-orang dan sumber daya lainnya untuk melakukan tugas–tugas dalam pencapaian tujuan dan menyangkut pembagian pekerjaan untuk diselesaikan dan mengkoordinasikan hasil-hasilnya.

Pengorganisasian adalah fungsi kedua dan dilakukan secara langsung dari dasar yang telah dibuat oleh perencanaan yang baik. Pengorganisasian membagi siapa yang harus melakukannya, mengidentifikasikan siapa yang harus memerintah dan mengadakan hubungan–hubungan perkantoran untuk komunikasi.

Struktur organisasi secara formal didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja dari tugas–tugas, pelaporan relationship, dan komunikasi yang menghubungkan bersama pekerjaan individual dan kelompok, sebuah struktur hendaknya mengalokasikan pekerjaan melalui sebuah divisi pekerjaan dan menyediakan koordinasi dari hasil–hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik.

BAB II

FUNGSI PENGORGANISASIAN

2.1. Pengertian Organisasi

Kata organisasi yang dikenal saat ini diserap dari kata dalam bahasa yunani yaitu ὄργανον, organon artinya alat. Organisasi secara umum didefinisikan suatu kelompok dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (organizational studies), perilaku organisasi (organizational behaviour), atau analisis organisasi (organization analysis)

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli yang mendifinisikan organisasi, sebagai berikut :

1. Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang dibawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.

2. James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

3. Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

4. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

2.2. Struktur Organisasi

A. Pengertian

Pengertian struktur adalah cara sesuatu disusun atau dibangun. Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada suatu lembaga dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur organisasi juga dapat diartikan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

B. Jenis Struktur

Dalam pembagian pekerjaan disusunlah struktur agar terjadi pengelompokan yang terkordinasi efektif. Terdapat beberapa jenis struktur diantara yang beberapa itu saling berhubungan satu sama lain. Pemahaman terhadap jenis-jenis struktur

ini membantu para manajer dalam menyusun suatu struktur organisasi yang dapat bekerja efektif.

Beberapa Jenis struktur dan penjelasannya, sebagai berikut :

1. Struktur Fungsional

Dalam struktur fungsional para pekerja dengan kecakapan kerja yang hampir sama melakukan tugas yang sejenis ditempatkan secara bersama dalam kelompok formal.

Keuntungan-keuntungan yang didapat antara lain :

1. Skala ekonomis dengan penggunaan sumber daya secara efisien;
2. Tugas yang konsisten dengan pelatihan teknis;
3. Pemecahan masalah teknis yang berkualitas tinggi;
4. Pelatihan yang mendalam dan perkembangan kecakapan kerja dalam fungsinya;
5. Jenjang karir yang jelas dalam fungsinya.

2. Struktur divisional

Struktur divisional meliputi struktur produk, struktur geografi, dan struktur pelanggan.

Struktur produk adalah pengelompokan pekerja dan aktivitas pekerjaan pada satu produk atau jasa.

Struktur geografi adalah pengelompokan pekerjadan kegiatan yang dilakukan pada lokasi atau daerah yang sama. Struktur pelanggan adalah pengelompokan pekerjaan dan aktivitas untuk melayani pelanggan yang sama.

Kelebihan struktur divisioanal yaitu :

1. Fleksibilitas yang tinggi dalam merespon perubahan lingkungan;
2. Meningkatnya koordinasi antar departemen fungsional;
3. Menunjukkan dengan jelas pertanggung jawaban untuk produksi dan pelayanan pengiriman;
4. Keahlian yang difokuskan pada pelanggan, produk–produk dan daearah-daerah khusus;
5. Perkembangan atau penurunan ukuran yang mudah dengan menambah atau menghapus divisi-divisi;

Kelemahan struktur divisional yaitu :

1. Dapat menurunkan skala ekonomi;
2. Menyebarkan persaingan teknik dan keahlian;
3. Menciptakan persaingan yang tidak sehat diantara unit operasional.

3. Sturuktur matriks

Sturuktur matriks adalah pendekatan yang digunakan dengan pertukaran fungsi antar tim yang permanen untuk menggabungkan kekuatan teknik dari struktur fungsional dengan mengintegerasikan dari struktur divisional.

Keuntungan dari struktur matriks adalah :

1. Kerja sama interfungsional; matriks menyediakan cara mengkoordinasi kontribusi fungsional yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan program khusus;

2. Fleksibilitas; matriks memberi kemudahan untuk menambah, memindah atau mengganti fokus dari tim untuk membuat gambaran program baru atau perubahan dasar seperti ukuran bisnis;

3. Pelayanan terhadap pelanggan; pelanggan struktur matriks selalu menejer program untuk menjawab pertanyaan, menyediakan laporan, dan masalah alamat pelanggan;

4. Tanggung jawab yang lebih baik; matriks mengidentifikasi dengan jelas para menejer yang bertanggung jawab untuk hasil kinerja;

5. Peningkatan pembuatan keputusan; matriks memaksa pembuatan keputusan dan pemecahan masalah pada tingkatan tim, dimana terdapat informasi yang paling baik;

6. Peningkatan manajemen strategi; matriks membebaskan menejer puncak dari keputusan–keputusan rutin untuk membuat strategi yang lain;

4. Struktur Jaringan

Struktur ini menggunakan variasi strategi untuk beraliansi dari kontrak-kontrak bisnis untuk beroperasi tanpa harus memiliki semua fungsi pendukungnya. Hal ini didapat seperti yang dipaparkan melalui jaringan elektronik. Pemikiran kreatif ini memperbolehkan organisasi untuk beroperasi sebagai sistem dasar yang lebih kecil dan kompleks, bahkan saat memperbaiki operasi-operasi yang luas.

Pembagian Kerja

Perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam organisasi bisnis misalnya, melahirkan konsistensi pada tujuan yang hendak dicapai. Pembagian kerja mutlak dilakukan dalam organisasi bisnis agar struktur organisasi yang telah disusun dapat berjalan sesuia dengan kaidah-kaidah yang telah dibangun.

Penyusunan kaidah-kaidah tersebut , antara lain :

1. Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, misalnya wilayah timur, barat atau wilayah kecamatan, kabupaten dan lain sebagainya.

2. Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, misalnya pada komponen suatu kendaraan, bagian pemasangan jok mobil, pemasangan rem mobil dan lainnya.

3. Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya adalah langganan secara individual atau kelompok, pemerintahan atau non pemerintahan dan sebagainya.

4. Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian) kerja, misalnya bagian produksi, bagian gudang, bagian pengiriman dan lainnya.

5. Pembagian kerja atas dasar waktu, misalnya shift kerja pagi, siang dan malam.

Dari pedoman-pedoman di atas maka akan tergambar atau terlihat pembagian kerja di dalam suatu organisasi, yakni :

1. Jumlah unit organisasi yang ada akan disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi tersebut;

2. Suatu unit organisasi ini harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan dengan yang lainnya;

3. Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bilamana unit yang ada sudah tidak tepat lagi untuk menampung kegiatan yang baru baik dari beban kerja maupun hubungan kerja;

4. Secara garis besar akan berpengaruh pada aktifitas dan sifat dari organisasi tersebut.

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip the right man in the right place. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar like and dislike.

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (the right man in the right place) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efesiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelengaraan kerja. kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

Bagan Organisasi

Bagan organisasi memperlihatkan fungsi-fungsi, departemen-departemen, atau posisi-posisi organisasi dan menunjukkan hubungan di antaranya. Bagan organisasi memperlihatkan lima aspek utama suatu struktur organisasi :

1. Pembagian kerja

2. Manajer dan bawahan atau rantai perintah

3. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan

4. Pengelompokkan segmen-segmen pekerjaan

5. Tingkatan manajemen

Bentuk-bentuk bagan terdiri dari :

1. Bentuk piramid

Bentuk yang paling banyak digunakan karena sedehana, jelas dan mudah dimengerti.

2. Bentuk vertikal

Bentuk yang aka menyerupai bentuk piramid dalam hal pelimpahan kekuasaan dari atas ke bawah, hanya bagan vertikal berwujud tegak sepenuhnya.

3. Bentuk horizontal

Bagan ini digambarkan secara mendatar, aliran wewenang dan tanggung jawab digambarkan dari kiri ke kanan.

4. Bentuk lingkaran

Bagan ini menekankan pada hubungan antara satu jabatan dengan jabatan lain.

BAB III

KESIMPULAN

Fungsi pengorganisasian meliputi organisasi karyawan dan sumberdaya-sumberdaya lainnya melalui cara yang konsisten dengan tujuan perusahaan. Setelah tujuan perusahaan dibuat (dari fungsi perencanaan), sumber daya akan diperoleh dan dikelola untuk mencapai tujuan tersebut.

Fungsi pengorganisasian terjadi secara kontinu pada sepanjang hidup perusahaan. Fungsi ini khususnya memiliki arti penting bagi perusahaan yang sering melakukan restrukturisasi atas operasinya. Perubahan-perubahan operasional seperti misalnya penciptaan jabatan baru ataupromosi seorang karyawan dapat sering dilakukan. Perubahan-perubahan seperti ini bahkan dapat menyebabkan perlunya dilakukan revisi pada alokasi pekerjaan karyawan yang jabatannya tidak berubah

Untuk menggambarkan betapa pentingnya arti fungsi pengorganisasian, kita lihat sebuah perusahaan konstruksi yang membangun sebuah perumahan. Kontraktor umum ini memberikan tugas kepada para karyawannya. Dari pekerjaan pembuatan fondasi hingga pengecatan, sebagian besar tugas harus diselesaikan dalam urutan tertentu. Karena keseluruhan tugas tidak dapat diselesaikan secara bersamaan, para pekerja kontraktor akan bekerja pada beberapa rumah yang berbeda. Dengan cara ini karyawan dapat menerapkan keahlian khusus mereka (seperti misalnya pengecatan, listrik, dan seterusnya) pada rumah-rumah yang berada pada tahapan kostruksi yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

Madura, Jeff. Pengantar Bisnis edisi 4 (Penyadur, Ali Akbar Yulianto dan Krista). Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Bowo PK, Arif. “Pengorganisasian,” dalam Modul Pengantar Manajemen, 2008.

http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi

http://id.wikipedia.org/wiki/Struktur_organisasi

http://id.wikipedia.org/wiki/Prinsip_manajemen

http://www.sylabus.web44.net/pengantarfile/pengantarkuliah6.htm

http://belajarmanagement.wordpress.com/2010/03/01/pedoman-dalam-pembagian-kerja

http://wahyu410.wordpress.com/2010/11/07/wewenang-delegasi-sentralisasi-dan-desentralisasi

Nama : Paizurahman
NIM : 192510031
Kelas : Reguler B
Angkatan : 34
Mata Kuliah : Ekonomi Menejerial

BAB II
Proses Manajeman Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia adalah mereka yang bersangkutan dengan pengembangan strategi SDM (HRM strategis), kebijakan dan praktik yang mempengaruhi semua aspek SDM dan manajemen kerja. Bagian ini juga mencakup proses-proses lain ang mempengaruhi sebagian besar aspek HRM, yaitu pendekatan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan dan peran serta analisis kompetensi.

7. HRM Strategis

Konsep Strategi

Strategi telah didefinisikan oleh Johnson dan Scholes (1993) sebagai: " Arah dan lingkup organisasi dalam jangka panjang, yang idealnya cocok sumber daya untuk lingkungannya berubah, dan khususnya, untuk pasar, pelanggan dan klien untuk bertemu pemangku kepentingan harapan. '

Strategi menentukan arah di mana organisasi akan berkaitan dengan lingkungannya. Ini adalah proses mendefinisikan niat (*strategic intent)* dan mengalokasikan atau pencocokan sumber daya untuk peluang dan kebutuhan (*sumber daya berbasis strategi).* Strategi bisnis yang bersangkutan dengan pencapaian

keunggulan kompetitif. Pembangunan yang efektif dan pelaksanaan strategi tergantung pada *kemampuan strategis* dari

Proses HRM

organisasi manajer seperti yang diungkapkan dalam Standar Profesional CIPD, ini berarti kapasitas untuk menciptakan visi dicapai untuk masa depan, perkembangan longerterm meramalkan, dengan pilihan membayangkan (dan konsekuensi yang mungkin mereka), untuk memilih program suara tindakan, untuk naik di atas hari - untuk - hari detail, untuk menantang *status quo.* Strategi dinyatakan dalam *tujuan strategis* dan dikembangkan dan diimplementasikan di *rencana strategis* melalui proses *manajemen strategis.* Strategi adalah tentang pelaksanaan, yang meliputi manajemen perubahan, serta perencanaan. Sebuah aspek penting dari strategi adalah kebutuhan untuk mencapai *fit strategis.* Ini digunakan dalam tiga pengertian:

1. Cocok dengan organisasi kemampuan dan sumber daya untuk kesempatan yang tersedia di lingkungan eksternal;
2. Pencocokan satu bidang strategi, misalnya manajemen sumber da a manusia, dengan strategi bisnis; dan
3. Memastikan bahwa aspek-aspek yang berbeda di berbagai daerah strategi dan saling mendukung.

Defenisi Strategis HRM

Strategis HRM adalah sebuah pendekatan untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk kebijakan, program dan praktek mengenai hubungan kerja, sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, reward, dan hubungan karyawan. Konsep HRM strategis berasal dari konsep HRM dan strategi. Dibutuhkan model HRM dengan fokus pada strategi, integrasi dan koherensi dan menambah bahwa gagasan kunci dari strategi, yaitu, strategis niat, strategi berbasis strategis sumber daya, keunggulan kompetitif, kemampuan dan cocok strategis.

Menurut Hendry dan Pettigrew (1986), HRM strategis memiliki empat makna:

1. Penggunaan perencanaan;
2. Pendekatan yang koheren untuk desain dan pengelolaan sistem personil didasarkan pada kebijakan ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja dan sering didukung oleh ' filosofi ' ;
3. Kegiatan pencocokan HRM dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis eksplisit;
4. Melihat orang-orang dari organisasi sebagai ' sumber daya strategis ' untuk pencapaian ' keunggulan kompetitif ' .

Tujuan Strategis HRM

Tujuan mendasar dari HRM strategis adalah untuk menghasilkan perspektif tentang cara di mana isu-isu penting yang berkaitan dengan orang-orang dapat diatasi. Hal ini memungkinkan keputusan strategis harus dibuat yang berdampak besar dan jangka panjang pada perilaku dan keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen dan termotivasi dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Alasannya adalah keuntungan memiliki dasar yang disepakati dan dipahami untuk mengembangkan pendekatan untuk manajemen orang dalam jangka panjang dengan memberikan rasa arah dalam lingkungan yang sering bergejolak. Sebagai Dyer dan Holder (1998) komentar, HRM strategis harus menyediakan ' menyatukan kerangka yang sekaligus luas, kontingensi berdasarkan dan integratif '

Pendekatan Manajemen Tinggi - Kinerja

Tinggi - kinerja kerja me atkan pengem angan sejumlah proses yang saling berkaitan yang bersama-sama membuat dampak pada k nerja perusahaan melalui orang-orang di bidang-bidang seperti produktivitas, kualitas, tingkat layanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan, pada akhirnya, pengiriman peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dicapai dengan ' meningkatkan keterampilan dan menarik antusiasme karyawan ' (Stevens, 1998). Menurut Stevens, titik awal adalah kepemimpinan, visi dan benchmarking untuk menciptakan rasa momentum

Kemajuan harus diukur terus-menerus. Dia menyarankan bahwa driver utama, sistem pendukung dan budaya adalah:

- Desentralisasi, evolusi keputusan - Membuat dibuat oleh orang-orang terdekat pelanggan - sehingga terus-menerus untuk memperbaharui dan meningkatkan tawaran untuk pelanggan;

- Pengembangan kapasitas masyarakat melalui pembelajaran di semua tingkat, dengan penekanan khusus pada diri - manajemen dan tim kemampuan - untuk mengaktifkan dan peningkatan kinerja dukungan dan potensi organisasi;
- kinerja, proses operasional dan manajemen orang selaras dengan tujuan organisasi - untuk membangun kepercayaan, antusiasme dan komitmen untuk arah yang diambil oleh organisasi;
- perlakuan yang adil bagi mereka yang meninggalkan organisasi karena perubahan, dan keterlibatan dengan kebutuhan masyarakat di luar organisasi - ini merupakan komponen penting dari kepercayaan dan komitmen - hubungan berdasarkan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Pelaksana S HRM

Pelaksanaan HRM strategis dilakukan dalam kerangka pendekatan yang dijelaskan di atas. Imperatif memayungi akan untuk mencapai keunggulan sumber daya manusia. Pendekatan-kinerja ahigh akan menekankan pentingnya menciptakan dan memelihara budaya kinerja, dan kedua tinggi komitmen dan manajemen keterlibatan tinggi akan memberikan kontribusi pada penge bangan berko it en dan terlibat tenaga kerja. Strategis HRM melibatkan perumusan dan pelaksanaan strategi khusus di setiap area HRM seperti yang dijelaskan dalam dua bab berikutnya.

8. STRATEGIS HR

Defenisi Strategi HR

Strategi HR menetapkan apa organisasi bermaksud untuk melakukan tentang aspek-aspek yang berbeda dari kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dan praktek. Mereka akan diintegrasikan dengan strategi bisnis dan satu sama lain. Strategi HR dijelaskan oleh Dyer dan Reeves (1995) sebagai ' bundel konsisten secara internal dari praktek-praktek sumber daya manusia ' , dan dalam kata-kata Boxall (1996), mereka menyediakan ' kerangka tujuan penting dan berarti ' . Richardson dan Thompson (1999) menyatakan bahwa:

Sebuah strategi, apakah itu sebuah strategi SDM atau jenis lain dari strategi manajemen harus memiliki dua elemen kunci: harus ada tujuan strategis (yaitu hal-hal strategi yang seharusnya untuk mencapai), dan harus ada rencana aksi (yaitu sarana dimana diusulkan bahwa tujuan akan dipenuhi.

Tujuan

Tujuan dari strategi HR adalah untuk memandu pengembangan dan implementasi program-program HRM. Mereka menyediakan sarana berkomunikasi dengan semua pihak niat organisasi tentang bagaimana sumber daya manusia akan dikelola. Mereka memberikan dasar bagi rencana strategis dan memungkinkan organisasi untuk mengukur kemajuan dan mengevaluasi hasil terhadap tujuan. Strategi HR memberikan visi untuk masa depan tetapi mereka juga kendaraan yang menentukan tindakan yang diperlukan dan bagaimana visi harus direalisasikan. Sebagai Gratton (2000) berkomentar: " Tidak ada strategi besar, hanya eksekusi besar. '

Perbedaan antara Strategis HRM DAN HR Strategi

HRM strategis adalah proses yang menghasilkan perumusan strategi HR. Istilah ' HRM strategis ' dan ' strategi HR ' sering digunakan secara bergantian, namun perbedaan dapat dibuat antara mereka.

Strategis HRM dapat dianggap sebagai pendekatan umum didukung oleh filsafat kepada manajemen strategis sumber daya manus a sesuai dengan niat

organisasi pada arah masa depan itu ingin mengambil. Apa yang muncul dari proses ini adalah aliran keputusan dari waktu ke waktu yang membentuk pola diadopsi o eh organ sasi untuk mengelola sumber daya manusia dan menentukan daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. strategi HR akan fokus pada niat organisasi pada pa y ng perlu dil kukan dan apa yang perlu diubah.

Jenis Strategi HR

Karena semua organisasi yang berbeda, semua strategi HR berbeda. Penelitian strategi SDM yang dilakukan oleh Armstrong dan Long (1994) dan Armstrong dan Baron (2002) mengungkapkan banyak variasi. Beberapa strategi hanya deklarasi yang sangat umum dari niat; orang lain masuk ke lebih detail. Tapi dua tipe dasar dari strategi SDM dapat diidentifikasi: 1) strategi menyeluruh; dan 2) strategi khusus yang berkaitan dengan aspek yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia.

Strategi HR yang spesifik

Strategi HR spesifik mengatur apa organisasi bermaksud untuk melakukan di berbagai bidang seperti:

- Menejemen kemampuan - bagaimana organisasi bermaksud untuk ' memenangkan perang untuk bakat ' .
- Perbaikan terus-menerus - menyediakan untuk fokus dan terus menerus inovasi inkremental berkelanjutan selama periode waktu.
- Manajemen pengetahuan - menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.
- Resourcing - menarik dan mempertahankan orang-orang berkualitas tinggi.
- Belajar dan mengembangkan - menyediakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk belajar dan berkembang.

Penghargaan - mendefinisikan apa yang organisasi ingin lakukan dalam jangka panjang untuk engembangkan dan menerapkan kebijakan reward, praktek dan es hubungan karyawan - mendefinisikan niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dalam cara di mana organisasi mengelola hubungan dengan karyawan dan serikat pekerja mereka.

Kriteria Efektif HR Strategi

Strategi SDM yang efektif adalah salah satu yang bekerja dalam arti bahwa itu mencapai menetapkan apa untuk mencapai. Secara khusus, itu:

- akan memenuhi kebutuhan bisnis;
- didirikan pada analisis rinci dan studi, berpikir bukan hanya angan;
- dapat berubah menjadi program ditindaklanjuti yang mengantisipasi kebutuhan i ple entasi dan masalah;
- koheren dan terpadu, yang terdiri dari komponen yang sesuai dengan dan mendukung satu sama lain;
- memperhitungkan kebutuhan manajer lini dan kar awan umumn a serta orang-orang dari organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. Sebagai Boxall dan Pu cell (2003) menekankan: ' perencanaan SDM harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pemangku kepentingan kunci ang terlibat dalam manajemen orang di perusahaan. '

9. MENGEMBANGKAN DAN MENERAPKAN STRATEGI SDM

Bab ini dimulai dengan memberikan pertimbangan umum untuk proses pembangunan, menetapkan berbagai dalil dan menggambarkan tingkat pengambilan keputusan strategis. Referensi juga dibuat untuk keberadaan pilihan strategis dan pilihan. Ini memberikan latar belakang terhadap yang pendekatan untuk merumuskan dan menerapkan strategi SDM dijelaskan.

Proposisi tentang PEMBANGUNAN PROSES

Proposisi berikut tentang perumusan strategi SDM telah disusun oleh Boxall (1993) dari literatur:

- proses pembentukan strategi yang kompleks, dan model berlebihan rasi nalistik yang enganjurkan hubungan formalistik antara perencanaan strategis dan perencanaan SDM tidak sangat ber anfaat bagi pemahaman kita tentang hal itu;

- strategi bisnis mungkin pengaruh penting pada strategi SDM tetapi hanya salah satu dari beberapa faktor;

- implisit (jika tidak eksplisit) dalam campuran faktor ang mempengaruhi bentuk strategi HR adalah seperangkat kompromi sejarah dan trade-off dari para pemangku kepentingan

METODOLOGI UNTUK STRATEGI PENGEMBANGAN

Sebuah meto ologi untuk merumuskan strategi HR dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1998) sebagai berikut:

1. *menilai kelayakan* - dari sudut pandang HR pandang, kelayakan tergantung pada apakah jumlah dan jenis orang kunci yang diperlukan untuk membuat proposal berhasil dapat diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar, dan apakah ekspektasi perilaku diasumsikan oleh strategi yang realistis (misalnya tingkat retensi dan tingkat produktivitas).
2. *Tentukan keinginan* - memeriksa implikasi dari strategi dalam hal kebijakan SDM suci (misalnya, strategi penghematan yang cepat harus dipertanyakan oleh sebuah perusahaan dengan kebijakan kerja penuh).
3. *Tentukan tujuan* - ini menunjukkan isu-isu utama yang akan dikerjakan dan mereka berasal terutama dari isi strategi bisnis. Sebagai contoh, strategi untuk menjadi lebih rendah - produsen biaya akan membutuhkan pengurangan biaya tenaga kerja. Pada gilirannya ini diterjemahkan ke dalam dua jenis tujuan HR: standar kinerja yang lebih tinggi (kontribusi) dan mengurangi headcounts (komposisi).
4. *Tentukan cara untuk mencapai tujuan* - aturan umumnya adalah bahwa semakin dekat fit eksternal dan internal, semakin baik strategi, konsisten dengan kebutuhan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan. Eksternal fit mengacu pada tingkat k nsistensi antara tujuan HR di satu sisi dan urgensi strategi bisnis yang mendasari dan kondisi lingkungan

yang relevan di sisi lain. Langkah-langkah fit internal sejauh mana sarana HR mengikuti dari tujuan SDM dan kondisi lingkungan lainnya yang relevan, serta derajat koherensi atau sinergi antara berbagai cara HR.

Pelaksana HR Strategi

Mendapatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas dinyatakan dan kiriman. Istilah 'HRM strategis' telah mendevaluasi di beberapa tempat, kadang-kadang berarti tidak lebih dari ide-ide umum beberapa tentang kebijakan SDM, pada waktu lain untuk menggambarkan pendek - rencana jangka, misalnya, untuk meningkatkan tingkat retensi lulusan. Harus ditekankan bahwa strategi SDM tidak hanya *AD hoc* program, kebijakan, atau rencana tentang isu-isu HR bahwa departemen SDM terjadi nuansa yang penting. inisiatif sedikit demi sedikit tidak merupakan strategi.

Masalahnya, seperti dicatat oleh Gratton *et al (* 1999), adalah bahwa terlalu sering ada kesenjangan antara apa yang negara-negara strategi akan dicapai dan apa yang sebenarnya terjadi untuk itu. Seperti yang mereka katakan:

Salah satu untai utama yang telah dijalankan melalui buku ini seluruh adalah pemisahan antara retorika dan realitas di bidang manajemen sumber daya manusia, antara teori HRM dan praktek HRM, antara apa fungsi HR mengatakan sedang lakukan dan bagaimana praktek yang dirasakan oleh karyawan, dan antara apa yang manajemen senior percaya untuk menjadi peran fungsi SDM, dan peran itu benar-benar memainkan.

Mengatasi Hambatan

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini perlu untuk:

- melakukan analisis awal ketat kebutuhan dan persyaratan;
- merumuskan strategi;
- meminta dukungan untuk strategi;
- menilai hambatan dan berurusan dengan mereka;

- menyiapkan rencana aksi;
- proyek-mengelola pelaksanaan;
- menindaklanjuti dan mengevaluasi kemajuan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil seperlunya.

13. Menganalisis peran, kompetensi dan keterampilan

Analisis Peran didefinisikan

Analisis peran adalah proses mencari tahu apa yang orang diharapkan untuk mencapai saat melaksanakan pekerjaan mereka dan kompetensi dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi harapan tersebut.

Tujuan dari Analisis Peran

Tujuan analisis peran untuk menghasilkan informasi berikut tentang peran untuk digunakan dalam perekrutan, manajemen kinerja dan pembelajaran dan evaluasi pembangunan:

- *Tujuan secara keseluruhan* - mengapa peran ada dan, pada dasarnya, apa yang pemegang peran diharapkan dapat memberikan kontribusi.
- *Organisasi* - kepada siapa laporan pemegang peran dan yang melapor kepada pemegang peran.
- *daerah hasil kunci atau akuntabilitas* - apa yang dibutuhkan pemegang peran untuk mencapai di masing-masing unsur utama peran.
- *persyaratan kompetensi* - kompetensi teknis tertentu yang melekat pada peran; apa pemegang peran diharapkan untuk mengetahui dan dapat melakukan.

Kompetensi Analisis

Analisis Kompetensi menggunakan analisis perilaku untuk membangun dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja peran dan menghasilkan kompetensi kerangka kerja. analisis fungsional atau versi itu dapat digunakan untuk mendefinisikan kompetensi teknis.

Menganalisis kompetensi perilaku

Ada enam pendekatan untuk analisis kompetensi perilaku. Dalam urutan menaik kompleksitas ini adalah:

1. Pendapat ahli;
2. Wawancara terstruktur;
3. Lokakarya;
4. Teknik kritis-insiden;
5. Analisis grid perbendaharaan;

Keterampilan Analisis

Analisis keterampilan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standar yang dapat diterima kinerja. Hal ini terutama digunakan untuk teknis, kerajinan, pekerjaan manual dan kantor untuk memberikan dasar untuk merancang pembelajaran dan pelatihan program. Keterampilan analisis dimulai dari analisis pekerjaan yang luas tetapi masuk ke rincian dari pemegang pekerjaan tidak hanya apa yang harus dilakukan, tetapi juga kemampuan dan keterampilan tertentu yang mereka butuhkan untuk melakukannya.

BAB 2
PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen SDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

TUJUAN HRM STRATEGIS

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.

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

HR STRATEGI

HR sebagai *strategic business partner* harus dapat menyelaraskan seluruh strategi dan tindakan dengan tujuan perusahaan. Anda dituntut untuk mengidentifikasi keterkaitan antara *strategic* perusahaan dan fungsi-fungsi yang harus dilakukan HR. Berdasarkan informasi yang didapat, baru Anda bisa memberi kontribusi yang relevan dan signifikan terhadap target pencapaian perusahaan.

Biasanya, untuk mengetahui sejauh mana peran HRD sebagai *strategic business partner,* perusahaan melakukan evaluasi. Salah satunya melalui penggunaan HR Scorecard, yang dilengkapi dengan alat ukur kuantitatif sebagai indikator pencapaian target strategi HRD. Tentunya HR Scorecard ini juga disertai target bisnis yang jelas dan penjabaran langkah atau inisiatif untuk mencapainya. Dengan begini, penilaian atau evaluasi bisa dilakukan secara jelas.

PERBEDAAN ANTARA STRATEGI HRM DAN HR STRATEGIS

HR adalah sebuah divisi yang menjalankan perencanaan strategis sumber daya manusia atau ketenagakerjaan *(HR planning)* yang meliputi budgeting, penilaian SDM, seleksi dan perekrutan, penerima dan pemberhentian karyawan, pengembangan karir, pengelolaan organisasi, performance management, pensiun, industrial relationship, training, dan pengembangan sistem. Dengan demikian fungsi atau fokus HR adalah pada pengembangan sdm atau karyawan di dalam sebuah perusahaan serta memastikan segala kebutuh karyawan seperti jamina kesehatan dan laiinya sudah

terpenuhu. Keberadaan divisi HR tentu sangat krusial di alam perusahan atau organisasi.

HR perlu menjembatani karyawan dengan perusahaan, sesuai fungsi pengintegrasian Manajemen SDM. Proses ini sendiri bukan proses yang mudah. HR dituntut perlu memahami dan mengakomodasi kepentingan, nilai-nilai, kebutuhan, harapan dari banyak pihak internal ataupun eksternal perusahaan. HR juga dituntut bekerja sama dengan beberapa unit dan lembaga terkait tanpa keluar dari koridor regulasi yang ada. Pihak internal perusahaan ini seperti tenaga kerja dari berbagai strata dan unit perusahaan, serta pihak share holder perusahaan. Sementara pihak eksternal perusahaan, seperti kondisi lingkungan masyarakat lokal, nasional, dan global yang relevan dengan pihak perusahaan.

HRM lebih kepada memfasilitasi karyawan untuk mendukung kinerja mereka. Memastikan bahwa segala kebutuhan karyawan dapat terpenuhi, dan juga memastikan bahwa karyawan dapat hidup sejahtera. HRM memfasilitasi karyawan demi mencapai tujuan perusahaan. secara garis besar HRM merupakan strategi atau rangkaian langkah dan pendekatan untuk mengolah atau menggunakan sumber daya manusia atau SDM untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan perusahaan atau organisasi

JENIS STRATEGI SDM

Dalam prakteknya para manajer menggunakan tiga jenis strategi masing-masing pada tingkat perusahaannya. Terdapat beberapa hal tentang perencanaan strategi perusahaan, perencanaan strategis unit usaha, dan perencanaan strategis fungsional

1) Dengan satu konsentrasi strategi pada bisnis tunggal, penawaran perusahaan untuk satu produk atau lini produk, biasanya di lakukan dalam satu pasar. Perusahaan WD-40 yang membuat satu semprotan pelumas hardwire contohnya. Dengan konsentrasi dalam satu bisnis tunggal tidak berarti perusahaan tidak bisa tumbuh. Beberapa perusahaan tumbuh melalui penetrasi pasar. Artinya dengan mendorong penjualan produk dengan cara lebih dengan agresif menjual dan ke pasar saat ini perusahaan bisa juga mencapai pertumbuhan melalui pengembangan produk, yang berarti perusahaan mengembangkan produk ditingkatkan untuk

pasar saat ini. Sepertiga pilihan adalah integrasi horisontal yang berarti memperoleh Kendali pesaing di pasar sama atau serupa dengan produk yang sama.

2) Strategi diversifikasi perusahaan menyiratkan bahwa perusahaan akan memperluas dengan cara menambahkan lini produk baru. Perusahaan Pepsi didiversifikasikan, dari tahun ke tahun, PepsiCo menambahkan chip, pada konsumen yang cinta damai.

3) Strategi integrasi vertikal berarti perusahaan memperluas wilayah pasar dengan memproduksi bahan baku sendiri, atau menjual produk nya.

4) Konsolidasi perusahaan.

5) Ekspansi Geografis sebagai contoh, menangani bisnis luar negeri, sebagaimana yang dilakukan oleh PepsiCo

KRITERIA UNTUK STRATEGI SDM YANG EFEKTIF

1. Strategic planning, yang bertujuan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan persaingan dan memberikan prakiraan kebutuhan SDM dalam jangka panjang. Perencanaan ini terkait dengan analisis perubahan historis dan ketidakpastian, sehingga memerlukan skenario berdasar perubahan jangka panjang yang tidak semuanya bisa diprediksi.
2. Operational planning, menentukan kebutuhan sumber tenaga kerja dan kebutuhan kerja lain hari-hari, saat ini, dan yang akan datang, berdasar realita, biaya, waktu, sumberdaya, dan output.
3. Human resources planning, meramalkan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek maupun panjang yang menyatukan program dan kebijakan pengembangan SDM, dengan fokus pada penentuan tenaga kerja aktual yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang dalam perencanaan stratejik.

MENERAPKAN STRATEGI SDM

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Peran utama SDM stratejik mungkin untuk meningkatkan kesesuaian dengan permintaan dari lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Manajemen sumber daya manusia dalam rangka memberikan arah dan manfaat serta sebagai dasar pengembangan kebijakan dan praktik SDM sebagai dasar pengembangan kebijakan dan praktik SDM yang relevan dan koheren. Dyer dan Holder (1988), SDM stratejik bersifat integratif.

Metodologi untuk kegunaan ini dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1988) sebagai berikut :

1. Memperkirakan sesuatu yang dapat dikerjakan — dari sudut pandang SDM, sesuatu yang dapat dikerjakan tergantung pada jumlah dan jenis orang –orang utama yang diperlukan agar usulan berhasil diterapkan pada suatu waktu yang tepat dan pada suatu biaya yang masuk akal, dan harapan apakah mengenai hal ini yang berkaitan dengan perilaku diasumsikan oleh strategi yang realistis.
2. Menetapkan hal yang disukai membicarakan implikasi strategi dipandang dari segi kekeramatan kebijakan SDM
3. Menetapkan tujuan hal ini mengindikasikan isu utama yang harus dihadapi dan isu utama tersebut terutama diperoleh dari isi strategi bisnis.
4. Memutuskan cara untuk mencapai tujuan aturan umumnya lebih dekat kepada kesesuaian eksternal dan internal, strategi yang lebih baik, konsisten dengan kebutuhan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan.

MELAKUKAN PENINJAUAN STRATEGIS

Analisis

Apa strategi bisnis dan kebutuhan bisnis yang muncul dari itu?

Apa faktor-faktor budaya dan lingkungan kita perlu memperhitungkan?

Apa kelemahan SDM kunci dan isu-isu?

Apa kesenjangan antara apa yang kita lakukan dan apa yang harus kita lakukan?

Diagnosa

Mengapa kelemahan SDM dan isu-isu yang ada?

Apa penyebab dari kesenjangan?

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi situasi (budaya, lingkungan, persaingan, dll)?

Kesimpulan dan rekomendasi

Apa kesimpulan dari analisis ?

Apa yang perlu kita lakukan untuk mengisi kesenjangan ?

Apa strategi alternatif yang tersedia ?

alternatif yang dianjurkan ?

Perencanaan sumber daya

Sumber apa yang akan kita butuhkan (uang, orang, waktu)?

Bagaimana kita akan mendapatkan sumber daya ini?

Bagaimana kita meyakinkan manajemen bahwa sumber daya ini diperlukan?

Proses apa yang mendukung yang diperlukan?

PERENCANAAN STRATEGI

Mendapatkan strategi HR dalam tindakan tidak mudah bahkan jika mereka telah dikembangkan melalui suatu review sistematis dan ditetapkan dalam kerangka yang jelas. Karena strategi cenderung dinyatakan sebagai abstraksi, mereka harus diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan jelas

Tanpa eksekusi yang baik dan mumpuni, perencanaan strategi tidak akan berhasil, visi, misi, nilai dan tujuan pun tidak akan tercapai. Meskipun strategi tersebut sudah disiapkan sebagus mungkin. Eksekusi strategi berarti bahwa pemimpin menggunakan mekanisme, teknik, atau alat khusus untuk mengarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Eksekusi strategi juga bisa disebut dengan implementasi. Proses implementasi strategi sangatlah penting. Dalam proses implementasi strategi, para pemimpin harus mengendalikan proses dengan hati hati dan secara konsisten agar dapat mencapai hasil yang diinginkan.

HAMBATAN DALAM STRATEGI SDM

Perencanaan SDM lazim dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. Dalam penyusunannya, terdapat beberapa kendala-kendala dalam perencanaan SDM yang sering dialami sebagai berikut:

1. Pemanfaatan SDM belum optimal: Kendala terbesar dalam membuat manpower planning adalah fakta bahwa sering ditemuinya pemanfaatan karyawan pada jam kerja yang belum optimal. Pada saat dilakukan manpower planning tantangan utamanya adalah optimalisasi oemanfaatan SDM untuk bekerja secara efektif pada saat jam kerja.
2. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi: Ketidakhadiran sangat tinggi dan cenderung meningkat setiap tahun.
3. Tenaga kerja yang kurang terdidik dan kurang trampil. Dampaknya adalah pada rendahnya produktifitas, yang mempengaruhi dalam membuat perencanaan SDM.
4. Kontrol Tenaga Kerja dan Review

a. Setiap penambahan karyawan dipertimbangkan secara hati-hati oleh top manajemen sehingga memerlukan waktu untuk realisasi pemenuhannya.

b. Pertimbangan biaya pegawai juga menjadi faktor penting, sebagai acuan dalam menentukan jumlah karyawan yang akan direkrut. Hal ini dimungkinkan karena biaya pegawai merupakan biaya yang bersifat jangka panjang dan cenderung meningkat setiap tahun karena inflasi

KEBIJAKAN HRM

Sumber daya manusia sebagai individu-individu didalam organisasi memiliki keunikannya masing-masing yang tidak dapat disamaratakan sehingga kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi selayaknya mampu mewadahi bahkan menjembatani beragam keunikan tersebut. Individu dalam organisasi adalah unik karena setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda, karakteristik yang berbeda, cara pandang atau perspektif yang berbeda terhadap suatu peristiwa atau permasalahan, persepsi yang berbeda, dan kepribadian yang berbeda. Semua hal tersebut merupakan hal yang sifatnya intangible, tidak dengan mudah dapat dilihat, diraba, dan dipahami dengan mudah karena bukan sesuatu fisikal. Selain hal-hal *intangible*, individu juga berbeda dan unik secara fisikal, diantaranya bentuk tubuh secara fisik, ras/etnis, dan gender/seks yang tentunya akan melahirkan suatu kebutuhan yang berbeda. Keunikan-keunikan tersebut perlu diakomodir dengan baik sehingga tujuan dari organisasi dapat terpenuhi.

Kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi. Setiap individu dan kelompok akan memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik MSDM. Kekecewaan maupun tekanan yang mungkin timbul akibat persepsi dan penilaian terhadap suatu bentuk kebijakan akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi yang diantaranya tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya turnover, dan penurunan produktivitas individu atau kelompok.Sejalan dengan semua yang diungkapkan diatas, kebijakan maupun praktek MSDM ini perlu mendapatkan perhatian secara khusus agar dapat berjalan dan berfungsi secara efektif.

MERUMUSKAN KEBIJAKAN SDM

1. mendapatkan pemahaman tentang nilai budaya perusahaan.
2. Menganalisis kebijakan yang ada, tertulis dan tidak tertulis. kebijakan SDM akan ada di setiap organisasi.
3. Menganalisis pengaruh eksternal.
4. Menilai setiap daerah yang mana kebijakan baru diperlukan atau kebijakan yang ada tidak memadai.
5. Periksa dengan manajer, mulai dari pandangan mereka tentang kebijakan SDM dan di mana mereka dapat ditingkatkan.
6. Carilah pandangan karyawan tentang kebijakan SDM, terutama sejauh mana mereka secara interen adil dan merata dan diimplementasikan secara adil dan konsisten.
7. Konsultasikan, membahas dan menyepakati kebijakan dengan manajemen dan perwakilan serikat.
8. Berkomunikasi kebijakan, dengan catatan panduan tentang pelaksanaannya

PENYUSUNAN KEBIJAKAN HR

Langkah pertama dalam menyusun perencanaan SDM yang baik tentu dengan mengenali kapasitas SDM yang sekarang dimiliki oleh perusahaan. Pemetaan ini bisa memberikan banyak informasi mengenai kemampuan yang dimiliki karyawan, jumlah karyawan yang aktif, jumlah karyawan yang akan pensiun, jumlah karyawan yang harus menjalani pelatihan, jumlah karyawan yang telah memiliki pencapaian, jumlah karyawan yang perlu melakukan peningkatan kinerja, dan informasi kepegawaian lain. Perusahaan bisa melakukan pemetaan ini dengan beberapa cara, misalnya saja dengan penyebaran kuesioner, yang tentu harus disusun dengan baik pula, bisa juga dengan menggunakan peninjauan performa atau kinerja karyawan, jika perusahaan Anda memiliki laporan detil mengenai ini.

MELAKSANAKAN KEBIJAKAN HR

HR dapat memberikan bimbingan, tetapi manajer yang berada di tempat harus membuat keputusan tentang orang-orang. Peran HR adalah untuk berkomunikasi dan menginterpretasikan kebijakan, meyakinkan manajer bahwa mereka diperlukan, dan memberikan pelatihan dan dukungan ke manajer untuk melaksanakannya.

MANAJEMEN BERBASIS KOMPETENSI

Fungsi manajemen sumber daya manusia hanya akan bermanfaat jika dapat membantu individu dan organisasi untuk mencapai performansi yang lebih baik dari sebelumnya. Memperhatikan fakta bahwa performansi individu di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh kompetensi-kompetensi yang dimilikinya, maka sudah merupakan kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan konsep kompetensi ke dalam sistem manajemen sumber daya manusianya.

Prakteknya sampai dengan saat ini ditemukan bahwa cakupan spesifikasi jabatan yang demikian tidak banyak membantu manajer atau praktisi SDM dalam membuat keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, seperti penempatan, rotasi, promosi, analisa kebutuhan pelatihan dan sebagainya. Walaupun secara konseptual informasi-informasi tersebut bisa digunakan untuk, misalnya, menentukan jalur karir seperti promosi dan rotasi, dalam praktek lapangan sulit untuk menemukan contoh yang sukses dalam menerapkan jalur karir berdasarkan informasi tersebut sekalipun dengan bantuan tenaga ahli/konsultan. Beragamnya kemungkinan informasi yang diperoleh dan tidak adanya struktur tolok ukur yang seragam untuk persyaratan jabatan merupakan beberapa faktor penyebab utama.

Sebaliknya, konsep kompetensi yang diintegrasikan dalam praktek manajemen sumber daya manusia memberikan peluang yang lebih baik untuk mengimplementasikan kebijakan dan instrumen manajemen sumber daya manusia. Dalam konsep kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer, telah diidentifikasi sekelompok kompetensi yang bersifat â€œgenerikâ€• yang

berjumlah 22 buah. Berangkat dan ke dua puluh dua kompetensi ini maka persyaratan jabatan berbasis kompetensi dapat dikembangkan berdasarkan dimensi kompetensi yang yang relatif sama.

Tahap-tahap Dalam Melaksanakan SDM Berbasis Kompetensi

1. Review visi, misi dan value organisasi
2. Telaah strategy bersaing organisasi dan
3. Identifikasi posisi.
4. Analisis pekerjaan dan kegiatan.
5. Identifikasi secara detail sebagai kebutuhan awal.
6. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu posisi.
7. Memprioritaskan kompetensi dengan menggunakan:
    - Sistim rangking
    - Sistim pembobotan.
8. Membuat standart kinerja minimum untuk suatu kompetensi.
9. Mengidentifikasi kandidat yang potensial.
10. Membandingkan tiap-tiap kandidat dengan menggunakan standart kinerja minimum.
11. Melakukan gap analysis pada tiap-tiap kandidat (analisis untuk dapat mengetahui perbedaan antara kandidat yang satu dengan yang lain) dengan menggunakan standart kinerja minimum.
12. Melakukan triaining untuk rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat untuk meng up-grade para kandidat, dalam rangka proses pengembangan standart kinerja minimum dan pengembangan karier.
13. Mendesain sistem monitoring kinerja secara individual maupun secara global pada kandidat.
14. Mengimplementasikan training dan rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat.
15. Mengimplementasikan sistem monitoring pengukuran kinerja.
16. Memilih the best candidate (kandidat terbaik).

PENGGUNAAN KOMPETENSI

1. Kinerja manajemen
2. Pelatihan dan pengembangan
3. Seleksi
4. Rekrutmen

KUNCI SUKSES DALAM MENGGUNAKAN KOMPETENSI

1. Kerangka tidak boleh lebih kompleks
2. Tidak boleh terlalu banyak judul dalam kerangka
3. Bahasa yang digunakan harus jelas
4. Kompetensi harus dipilih dan ditetapkan dalam cara-cara yang memastikan mereka dapat dinilai oleh manajer - penggunaan ' indikator perilaku ' membantu;
5. Kerangka kerja harus secara teratur diperbarui

ALASAN UNTUK MENGGUNAKAN KOMPETENSI

Pertama, bahwa penerapan kompetensi untuk penilaian, pelatihan dan personil lainnya proses akan membantu meningkatkan kinerja karyawan; dan kedua, bahwa kompetensi menyediakan sarana mengartikulasikan nilai perusahaan sehingga kebutuhan mereka dapat diwujudkan dalam praktik HR dan mudah dipahami oleh individu dan tim dalam organisasi. Alasan lain termasuk penggunaan kompetensi sebagai sarana untuk mencapai perubahan budaya dan meningkatkan tingkat keterampilan.

MANAJEMEN PENGETAHUAN

adalah proses menciptakan, membagikan, menggunakan, dan mengelola suatu pengetahuan dan informasi dari sebuah organisasi.



1. Tahap pertama, yaitu *capturing*, dapat meliputi salah satu atau beberapa di antara hal-hal berikut ini: pemasukan data, pemindaian, wawancara, serta *brainstorming*.
2. Tahap *organizing* dapat meliputi salah satu atau beberapa di antara hal-hal berikut ini: pembuatan katalog, pengindeksan, penyaringan, penghubungan, dan pengkodean.
3. Tahap *refining* dapat meliputi salah satu atau beberapa di antara hal-hal berikut ini: kontekstualisasi, kerjasama, kompresi, serta pembuatan proyeksi.
4. Tahap transfer dapat meliputi salah satu atau beberapa di antara hal-hal berikut ini: pembagian dan peringatan.

KONTRIBUSI HR UNTUK PENGETAHUAN

1. Bantuan untuk mengembangkan budaya terbuka di mana nilai-nilai dan norma-norma menekankan pentingnya berbagi pengetahuan.
2. Mempromosikan iklim komitmen dan kepercayaan.
3. Desain dan pengembangan organisasi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan melalui jaringan dan praktek masyarakat
4. Resourcing kebijakan dan menyediakan resourcing layanan yang memastikan bahwa karyawan dihargai, dapat berkontribusi untuk penciptaan pengetahuan dan berbagi tertarik dan dipertahankan.
5. Metode memotivasi orang untuk berbagi pengetahuan dan menguntungkan
6. Bantuan dalam pengembangan proses manajemen kinerja yang fokus pada pengembangan dan berbagi pengetahuan.
7. Mengembangkan proses pembelajaran organisasi dan individu yang akan menghasilkan dan membantu dalam menyebarluaskan pengetahuan.
8. Mengatur dan menyelenggarakan lokakarya, konferensi, seminar dan simposium yang memungkinkan pengetahuan untuk dibagikan secara orang ke orang
9. Dalam hubungannya dengan IT, mengembangkan sistem.
10. Secara umum, mempromosikan penyeb b m n jemen pengetahuan dengan para manajer senior untuk mendorong mereka untuk mengerahkan inisiatif kepemimpin n d n dukung n manajemen pengetahuan.