

Ringkaslah materi Bab 3 lalu buat resume berbentuk makalah, makalah dikumpulkan ke bagian sekretariat pada pertemuan ke 13 dan 14,

Nama : Muhammad Febri (192510020)

Study : Manajemen sumber daya manusia

Dosen : Dr.Hj.Hasmawaty .A.R.M.M.M.T

BAB I

STAFFING

2.1 Pengertian Staffing

Staffing merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota- anggota organisasi. dipahami bidang-bidang pekerjaan yang akan dilakukan dan penempatan tenaga-tenaga yang sesuai. Staffing merupakan salah satu fungsi administrasi berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga kerja memberikan daya guna yang maksimal bagi organisasi.

2.2 Tujuan dari Staffing

Terwujudnya sinergitas pekerja sesuai dengan seluruh tugas dan kewajibannya

Terwujudnya mekanisme kerja yang kooperatif, efektif dan terpadu

Memudahkan pekerja dengan keahlian pada bidang masing-masing menyelesaikan tugasnya dengan baik

Mendorong pekerja untuk memberikan daya guna dan hasil guna yang maksimal bagi organisasi.

2.3 Prinsip dari Staffing

Dalam staffing berlaku prinsip utama yaitu :“The Right Man in The Right Place and Time” yang berarti bahwa setiap personel ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan keahlian dan kecakapannya, dengan demikian suatu pekerjaan/tugas dalam unit kerja dilakukan oleh orang yang tepat dan mendapat hasil pekerjaan yang optimal. Jika prinsip ini tidak diterapkan, dan menempatkan personel pada tugas dan jenis pekerjaan yang bukan keahliannya, maka akan menghambat upaya pencapaian tujuan administrasi itu sendiri, sebab hasil dari pekerjaan tersebut cenderung kurang berdaya guna bagi organisasi.

Hal ini sering terjadi pada unit kerja yang kekurangan karyawan, sehingga memaksa seorang karyawan membawahi dan mengerjakan beberapa jenis pekerjaan yang bukan pada bidang keahliannya, atau bisa terjadi karena menempatkan seseorang atas pendekatan nepotisme tanpa memperhatikan keahlian orang tersebut, tindakan nepotisme ini tentu akan membuka peluang kolusi dan korupsi yang berakibat buruk terhadap kemajuan unit organisasi kerja itu sendiri.

2.4 Tahapan Proses Staffing

Kegiatan ini dilaksanakan oleh bagian personalia dalam unit organisasi kerja. Diawali dengan pendataan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, dan membuat susunan perencanaan proses recruitment.

Recruitment karyawan dilakukan untuk menggantikan pekerja lama yang telah berhenti dikarenakan pensiun, meninggal, mengundurkan diri atau diberhentikan karena suatu kebijakan tertentu.

Pada organisasi pendidikan, penambahan dan recruitment jumlah karyawan/tenaga pengajar juga disesuaikan dengan penambahan jumlah pendaftaran peserta didik baru.

3. Tujuan

- a. Untuk Mengetahui Pengertian Staffing
- b. Untuk Mengetahui Recruitment Sumber Daya Manusia
- c. Untuk Mengetahui Seleksi Sumber Daya Manusia
- d. Untuk Mengetahui Pendidikan dan Latihan Sumber Daya Manusia
- e. Untuk Mengetahui Penilaian Sumber Daya Manusia
- f. Untuk Mengetahui Peningkatan profesional sumber daya manusia

BAB II

PEMBAHASAN

1. Pengertian Staffing

Penataan staf (staffing) merupakan cara pengolahan sistem sumber daya manusia agar karyawan dapat dimanfaatkan secara efektif. Penataan staf merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan identifikasi tingkat kebutuhan karyawan, penarikan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, penilaian, dan peningkatan profesionalisme karyawan. Karyawan yang baik adalah suatu aset organisasi seperti halnya aspek yang lain oleh karenanya organisasi harus melindungi dan mengembangkan mereka.

Menggunakan sebuah organisasi dengan baik itu penting, tapi menempatkan orang-orang yang tepat di bidangnya itu juga sangat penting, karena kualitas para pekerja sangat menentukan keberhasilan dan kegagalan sebuah lembaga atau organisasi kalau para staf tidak mampu dibimbing oleh manajer, maka hampir dapat dipastikan hasil yang diperoleh akan mengecewakan ada yang mengatakan bahwa staffing merupakan salah satu fungsi manajemen yang tersendiri ada juga yang menganggap staffing merupakan bagian dari fungsi pengorganisasian.

Untuk memahami bagaimana cara mengelola sumber daya manusia, manajemen dibagi ke dalam manajemen sumber daya manusia. Untuk mendefinisikan manajemen sumber daya manusia perlu pemahaman pada dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi-fungsi tersebut akan berkaitan dengan setiap bidang manajemen. Manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan dan

pengawasan terhadap fungsi-fungsi terhadap fungsi-fungsi operasionalnya untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi seperti pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja.

2. Proses Rekrutmen Staf

Rekrutmen merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi-posisi tertentu dalam organisasi. Rekrutmen biasa dilakukan perusahaan baru dan perusahaan yang sudah ada sebelumnya.

Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melakukan kegiatan rekrutmen di antaranya: adanya keterpaduan antara rencana sumber daya manusia dengan rekrutmen, rekrutmen personil sekolah negeri harus sesuai dengan undang-undang kepegawaian dan ketentuan penerimaan pegawai negeri, dan keberhasilan rekrutmen ditentukan oleh kesesuaian antar kebutuhan dengan orang yang diterima.

Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya, artinya secara konseptual dapat dikatakan langkah yang segera mengikuti rekrutmen yaitu seleksi, jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik hasilnya adalah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi untuk menjamin bahwa hanya pelamar yang paling lengkap persyaratannya yang diterima sebagai pekerja dalam lembaga atau organisasi tersebut langkah-langkah yang diambil dalam proses rekrutmen pada dasarnya dilakukan oleh tenaga spesialis pengelola sumber daya manusia

Ada beberapa sumber rekrutmen tenaga kerja diantaranya pelamar langsung, lamaran tertulis, lamaran berdasarkan informasi orang dalam, iklan, instansi

pemerintah, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja, balai latihan kerja milik pemerintah.

Rekrutmen merupakan upaya pihak perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja. Rekrutmen dapat dilakukan melalui pemasangan iklan dalam media massa, pengajuan permohonan pada institusi-institusi pendidikan, dan lain-lain. Seleksi adalah upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak pendaftar atau calon tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan dari proses rekrutmen. Penempatan adalah proses pemilihan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kualifikasi yang dipersyaratkan serta menempatkannya pada tugas yang telah ditetapkan.

Ada beberapa kegiatan pokok dalam penarikan tenaga kerja antara lain:

- a. Menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang
- b. Memperoleh informasi di pasar tenaga kerja
- c. Menentukan metode penarikan tenaga kerja secara tepat
- d. Menyusun program penarikan tenaga kerja secara sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan sumber daya manusia lain dan dapat bekerja sama dengan manajer lini dalam perusahaan
- e. Memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan
- f. Melakukan tindak lanjut kepada calon tenaga kerja baik yang diterima maupun yang ditolak.

Penarikan tenaga kerja secara umum bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan persyaratan yang dituntut suatu pekerjaan. Secara khusus penarikan tenaga kerja dilakukan bertujuan untuk menyesuaikan program dan strategi perusahaan, menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka

pendek dan panjang, mendukung kebijaksanaan perusahaan yang mengelola sumber daya manusia yang beragam, membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi karyawan yang tidak memenuhi persyaratan menjadi karyawan, mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja, sebagai upaya dalam mengkoordinasikan penarikan dengan program pemilihan dan pengumuman tenaga kerja, melakukan evaluasi efektif atau tidaknya cara yang dilakukan dalam penarikan tenaga kerja, dan untuk memenuhi kegiatan perusahaan untuk mendukung program pemerintah dalam hal mengurangi tingkat pengangguran.

Rekrutmen dapat dibagi pada 2 jenis yaitu:

a. Rekrutmen internal

Rekrutmen internal adalah proses untuk mendapatkan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan tenaga kerja yang sudah ada atau yang sudah dimiliki oleh perusahaan. Dengan kata lain rekrutmen internal adalah proses memperoleh tenaga kerja yang diperoleh dari sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh perusahaan. Bentuk dari rekrutmen internal tersebut dapat berupa rotasi atau penempatan tenaga kerja pada tingkatan manajemen yang sama namun berbeda departemen atau bagian, dapat juga berupa promosi yaitu berupa penempatan tenaga kerja yang ada ke jabatan yang tingkatan manajemennya lebih tinggi. Hanya saja rekrutmen internal ini memiliki kelemahan apa yang dinamakan sebagai *effec ripple* dimana ketika tenaga kerja yang menepati jabatan yang baru akan menyebabkan tenaga kerja yang digantikannya mengalami efek psikologis yang dapat dikatakan mungkin tidak nyaman. Akibatnya, produktifitas dari tenaga kerja yang baru maupun yang lama belum tentu akan meningkat terkait dengan efek ini.

b. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal adalah perusahaan mendapatkan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang akan ditempatkan pada suatu jabatan tertentu yang diperolehnya dari luar perusahaan, atau sering kali dinamakan dengan nama *outsourcing*.

Upaya yang dapat dilakukan mendapatkan tenaga kerja ini yaitu dapat melalui iklan dimedia massa, interview dikampus-kampus, atau melalui agen penyaluran tenaga kerja tertentu. Kelebihan dari rekrutmen eksternal ini adalah bahwa perusahaan mungkin memiliki peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang lebih baik dari apa yang dimiliki saat ini, atau memperoleh tenaga kerja yang akan membawa semangat baru yang akan berdampak positif bagi perusahaan. Keterbatasan dalam rekrutmen eksternal ini adalah dalam hal adaptasi tenaga kerja terhadap rekrutmen eksternal ini

3. Proses Seleksi Sumber Daya Manusia

Seleksi sumber daya manusia adalah upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak pendaftar atau calon tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan. Seleksi ini merupakan langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan setelah perusahaan menetapkan jenis rekrutmen yang akan dilakukan, apakah internal maupun eksternal. [13]

Hal-hal yang biasanya dilakukan perusahaan terkait dengan proses seleksi yaitu:

- a) Seleksi administrasi
- b) Seleksi kualifikasi
- c) Seleksi sikap dan perilaku

4. Pendidikan Dan Pelatihan

Program pelatihan merupakan program untuk melatih keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Belajar mempunyai arti suatu perubahan didalam prilaku, suatu perubahan jangka panjang yang berasal dari pengalaman atau latihan. Beberapa prinsip untuk belajar adalah:

- a. Motivasi
- b. Penguatan
- c. Latihan

Tujuan latihan dan pendidikan personalia adalah:

- a. Untuk meningkatkan kualitas output
- b. Untuk meningkatkan kuantitas output
- c. Merealisasikan perencanaan personalia
- d. Meningkatkan moral kerja
- e. Meningkatkan penghasilan atau kesejahteraan
- f. Meningkatkan kesehatan dan keamanan
- g. Mencegah ketuaan
- h. Untuk mengembangkan personalia.

5. Penilaian Sumber Daya Manusia

Tujuan dari suatu penilaian adalah meningkatkan kecakapan seseorang untuk meningkatkan pelaksanaan nilai tambah, mengidentifikasi kesulitan yang membatasi peningkatan ini, dan menyetujui suatu rencana untuk mencapai peningkatan yang telah diproyeksikan. Penting untuk ditegaskan bahwa efektivitas dari suatu penilaian itu sepenuhnya tergantung pada keahlian si penilai. Prosedur-prosedur itu dapat membantu atau merintang di dalam proses

itu, tetapi faktor utamanya adalah kemampuan profesional paramenejer dan supervisor yang melaksanakan penilaian itu.

Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap performa personalia dan potensi mereka untuk berkembang. Penilaian performa mencakup prestasi kerja, cara bekerja, dan pribadi mereka.

Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap performa personalia dan potensi mereka untuk berkembang. Penilaian performa mencakup prestasi kerja, cara bekerja, dan pribadi mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan profesi/karier. Kreativitas seseorang bisa dilihat dalam aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Orang yang kreatif ialah yang tidak puas hanya dengan kegiatan-kegiatan rutin, ia sering berinisiatif melakukan sesuatu yang belum pernah ada dilingkungan kerjanya, ia juga sering mengemukakan ide-ide yang baru.

6. Peningkatan Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Untuk menjadi tenaga yang professional sumber daya manusia diharapkan memiliki satu bidang keahlian yang diperoleh dari belajar secara formal, menekankan layanan dalam bekerja bukan keuntungan materi, kode etik, sebagai anggota organisasi profesi dan mendapatkan izin untuk melakukan tugas. Dalam bidang pendidikan yang dapat dikatakan tenaga professional ialah Dosen, guru yang sudah memiliki kompetensi yang tepat, dan petugas ahli di kantor-kantor pendidikan yang memiliki ijazah administrasi pendidikan. Petugas professional itu harus dapat dan diberikan kesempatan belajar lagi baik secara formal maupun informal, agar keahlian mereka tidak ketinggalan oleh lajunya perkembangan ilmu dan pengetahuan lainnya. Mereka dibenarkan hanya ditekankan untuk bekerja secara rutin saja demi lancar jalannya roda organisasi. Sebab hal seperti ini akan mempercepat kematian organisasi itu.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penataan staf (staffing) merupakan cara pengolahan sistem sumber daya manusia agar karyawan dapat dimanfaatkan secara efektif. Dalam penataan staf(staffing) merupakan salah satu fungsi yang berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, proses seleksi sumber, pendidikan dan pelatihan, penilaian sumber daya manusia, dan peningkatan profesionalisme sumber daya manusia

B. Saran

Setelah membahas isi makalah ini diharapkan kita bisa memahami kapa itu staffing, recruitment, dan bagaimana mengembangkan sumber daya manusia tersebut. Dalam pembahasan makalah ini pemakalah menyadari masih banyak kekurangan disana sini disebabkan adanya kekurangan ilmu yang pemakalah miliki dan sumber yang pemakalah dapatkan. Oleh sebab itu pemakalah

mengharapkan kritikan dan saran dari dosen pembimbing dan kawan-kawan.
Atas kritikan dan sarannya pemakalah ucapkan terima kasih.

Nama : Paizurahman
NIM : 192510031
Kelas : Reguler B
Angkatan : 34
Mata Kuliah : Ekonomi Menejerial

BAB III

Kerja dan lapangan kerja

Teori tentang Kerja

Teori-teori tentang pekerjaan yang diuraikan dalam bagian ini terdiri dari teori proses kerja, teori keagenan dan teori pertukaran. Konsep bingkai pluralis dan unitarist acuan juga dianggap.

Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan ekstraksi nilai surplus. Kemampuan manusia untuk menghasilkan adalah subordinasi dengan tuntutan eksploitatif kapitalis, yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi ' monster lumpuh oleh memajukan keterampilan sebagai jika dalam sebuah rumah memaksa melalui penekanan dari seluruh dunia drive produktif dan kecenderungan ' .

Teori agensi

Badan atau teori agen utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dananajer) harus mengembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori keagenan enunjukkan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan bahwa agen melakukan apa yang ereka diberitahu. Hal ini diperlukan untuk menjernihkan

ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Teori keagenan telah dikritik oleh Gomez - Mejia dan Balkin (1992) sebagai 'managerialist'. Sebagai Armstrong (1996) menulis: 'Ini terlihat pada hubungan kerja murni dari manajemen' sudut pandang dan salam karyawan sebagai objek untuk termotivasi oleh wortel dan tongkat. Ini adalah teori suram, yang menunjukkan bahwa orang tidak bisa dipercaya.'

Teori pertukaran

Teori pertukaran menetapkan untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada empat konsep: **imbalan** - hadiah yang memuaskan kebutuhan yang muncul dari interaksi antara individu dan organisasi mereka

biaya - kelelahan, stres, kecemasan, hukuman dan nilai imbalan yang orang telah hilang karena kurangnya kesempatan.

hasil - imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan 'keuntungan' dan ini memuaskan melebihi tingkat minimum harapan.

Tingkat perbandingan - orang mengevaluasi hasil dari interaksi terhadap keuntungan mereka terdahulu tempat lain.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Sifat pekerjaan berubah sebagai organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Bisnis - rekayasa proses, perampingan dan delisting semua memiliki efek yang signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada perasaan keamanan dan pada peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Tiga yang paling faktor penting - perampingan organisasi, proses perubahan peran pekerja dan perusahaan yang fleksibel.

Organisasi ramping

Istilah 'produksi ramping' diperkenalkan oleh Womack dan Jones (1970) di *Mesin yang Mengubah Dunia*. Tapi drive untuk metode lebih ramping dari kerja terbatas awalnya untuk

industri mobil. Dalam kasus klasik dari Toyota, salah satu pelepasan dari produksi ramping, atau lebih longgar, 'manufaktur kelas dunia', tujuh bentuk limbah diidentifikasi, yang harus dihilangkan. Ini adalah kelebihan, menunggu, mengangkut, lebih pengolahan, persediaan, bergerak, dan membuat bagian yang cacat atau produk. Tujuan produksi ramping untuk menambah nilai dengan meminimalkan limbah dalam hal bahan, waktu, ruang dan orang-orang. Sistem produksi terkait dengan kerampingan termasuk hanya - diwaktu, manajemen rantai pasokan, perencanaan sumber daya material dan nol cacat / kanan pertama kalinya. Proses bisnis program rekayasa sering menyertai drive untuk metode lebih ramping kerja dan pendekatan manajemen kualitas total digunakan untuk dukungan drive untuk tingkat yang lebih besar dari kepuasan pelanggan dan layanan.

Perubahan proses peran pekerja

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh Institut Studi Ketenagakerjaan (Giles *et al* 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah proses peran pekerja. Meningkatkan otomatisasi dan penerapan teknologi baru untuk proses produksi berarti bahwa pekerjaan pengguna berketerampilan rendah terus menghilang, dan proses yang pekerja menjadi semakin kurang terlibat dalam tugas-tugas operasi manual. Sebaliknya, mereka sedang diberi tanggung jawab lebih untuk proses yang mereka bekerja, sementara yang diharapkan menjadi lebih pelanggan dan berorientasi bisnis dan, dalam banyak kasus, untuk melaksanakan rekayasa dan pemeliharaan tugas-tugas sederhana.

Mengubah Pola Kerja

Yang paling penting perkembangan selama dekade terakhir telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan bagian-timer, kecenderungan ditandai untuk organisasi untuk pekerjaan subkontrak dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan profesional dalam organisasi. Teleworking telah meningkatkan pekerja di rumah dengan komputer link di terminal untuk perusahaan) dan kerja call center telah diperluas.

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai 'kepemimpinan biaya', organisasi tidak hanya 'perampingan' tetapi juga orang-orang menarik di pendek - kontrak

jangka dan membuat tidak berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir. Mereka ingin kontribusi khusus untuk mencapai tujuan organisasi sekarang dan, sejauh orang yang bersangkutan, mereka mungkin membiarkan mengurus masa depan itu sendiri, percaya bahwa mereka dapat membeli bakat yang diperlukan sebagai dan bila diperlukan. Ini mungkin pendek - terlihat, tapi itu adalah cara banyak bisnis sekarang beroperasi.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana sumber daya manusia, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal mereka. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi cara di mana pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya karena itu manusia, adalah pengangguran.

PENGANGGURAN

Ekonom tidak dapat menyepakati penyebab atau obat untuk pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alamiah, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu dan wakaf. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah menyesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran setiap yang tetap bersifat sukarela. Pandangan yang terakhir adalah bahwa dipegang oleh Milton Friedman dan sangat dipengaruhi kebijakan pemerintah pada awal tahun 1980, tetapi tidak berhasil. Ada, tentu saja, tidak ada penjelasan sederhana pengangguran dan tidak ada solusi sederhana.

Hubungan Kerja

Hubungan kerja juga menggambarkan interkoneksi yang ada antara majikan dan karyawan di tempat kerja. Ini mungkin formal, kontrak keraja misalnya , perjanjian prosedural. atau mereka mungkin tidak resmi,

Alam bentuk kontrak psikologis, yang menyatakan asumsi dan harapan tentang apa yang manajer dan majikan harus menawarkan dan bersedia untuk memberikan (Kessler dan Undy, 1996) tertentu. Mereka dapat memiliki dimensi individu, yang mengacu pada kontrak individual

dan harapan, atau dimensi kolektif, yang mengacu pada hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, asosiasi staf atau anggota badan konsultasi bersama seperti karya dewan.

Kepercayaan dan Hubungan Kerja

IPD disarankan dalam pernyataannya *Orang Membuat Perbedaan* (1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar bagi komitmen dapat dihasilkan. IPD berkomentar bahwa: " Dalam banyak organisasi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang percaya merusak dilakukan, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen. " Hal ini juga telah disarankan oleh Herriot *et al* (1998) kepercayaan yang harus dianggap sebagai modal sosial - dana goodwill dalam setiap kelompok sosial yang memungkinkan orang-orang dalam untuk berkolaborasi dengan satu sama lain. Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai ' kemampuan yang unik sumber daya manusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif ' - kompetensi inti yang mengarah ke kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada kebutuhan bisnis untuk memperkenalkan membayar efektif - untuk proses kontribusi, yang dibangun atas dasar kepercayaan.

Kontrak psikologis

Hubungan kerja, seperti yang dijelaskan dalam bagian diatas, adalah fitur mendasar dari semua aspek manajemen orang. Pada tingkat yang paling dasar, hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Ini adalah kontrak psikologis, dan untuk mengelola hubungan kerja secara efektif maka perlu untuk memahami kontrak psikologis, bagaimana ia terbentuk dan maknanya.

Defenisi Kontrak Psikologis

Pada dasarnya, kontrak psikologis mengungkapkan kombinasi kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Hal ini dapat digambarkan sebagai set harapan timbal balik tetapi tidak diartikulasikan yang ada antara individu karyawan dan majikan mereka.

Seperti yang didefinisikan oleh Schein (1965): ' Gagasan kontrak psikologis menyiratkan bahwa ada kumpulan tertulis dari harapan beroperasi setiap saat antara setiap anggota dari suatu organisasi dan berbagai manajer dan orang lain dalam organisasi itu. '

Definisi ini diperkuat oleh Rousseau dan Wade - Benzoni (1994) yang menyatakan bahwa:

kontrak psikologis merujuk pada keyakinan bahwa individu memegang mengenai janji yang dibuat, diterima dan diandalkan antara mereka dan yang lain. (Dalam hal organisasi, partai-partai ini termasuk karyawan, klien, manajer, dan / atau organisasi secara keseluruhan.) Karena kontrak psikologis mewakili bagaimana orang *menafsirkan* janji-janji dan komitmen, kedua belah pihak dalam hubungan kerja sama (majikan dan karyawan) dapat memiliki pandangan yang berbeda mengenai istilah tertentu.

Sparrow (1999b) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai:

Perjanjian terbuka berakhir tentang apa yang individu dan organisasi berharap untuk memberi dan menerima imbalan dari hubungan kerja ... kontrak psikologis mewakili dinamis dan kesepakatan timbal balik ... harapan baru ditambahkan dari waktu ke waktu sebagai persepsi tentang majikan berevolusi komitmen. Oleh karena itu ini kontrak individual tidak tertulis prihatin dengan aspek sosial dan emosional dari pertukaran antara majikan dan karyawan.

Dalam organisasi, seperti Katz dan Kahn (1966) menunjukkan, setiap peran pada dasarnya adalah seperangkat ekspektasi perilaku. Hal ini sering implisit - mereka tidak didefinisikan dalam kontrak kerja. Model dasar motivasi seperti teori harapan (Vroom, 1964) dan operant conditioning (Skinner, 1974) mempertanyakan bahwa karyawan berperilaku dalam cara-cara yang mereka harapkan akan menghasilkan hasil yang positif. Tapi mereka tidak selalu tahu apa yang diharapkan. Sebagai Rousseau dan Greller (1994)

Karyawan dapat mengharapkan untuk diperlakukan secara adil sebagai manusia, yang akan diberikan dengan pekerjaan yang menggunakan kemampuan mereka, harus dihargai secara adil sesuai dengan kontribusi mereka, untuk dapat kompetensi layak, memiliki peluang untuk pertumbuhan lebih lanjut, untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan umpan balik (sebaiknya positif) pada bagaimana mereka lakukan. Pengusaha mungkin

mengharapkan karyawan untuk melakukan yang terbaik atas nama organisasi - ' untuk menempatkan diri mereka untuk perusahaan ' - akan berkomitmen penuh untuk nilai-nilai, untuk menjadi compliant dan setia, dan untuk meningkatkan citra

BAB 3

KERJA DAN LAPANGAN KERJA

SIFAT PEKERJAAN

Manusia adalah makhluk ganda yang menarik. Di satu pihak ia adalah “makhluk alami” seperti binatang ia membutuhkan alam untuk hidup. Di lain pihak ia berhadapan dengan alam sebagai sesuatu yang asing—ia harus terlebih dahulu menyesuaikan alam dengan kebutuhan-kebutuhannya. Manusia bekerja secara bebas dan universal. Bebas, karena ia dapat bekerja meskipun tidak merasakan kebutuhan langsung. Universal, karena di satu pihak ia dapat memakai pelbagai cara untuk tujuan yang sama, di lain pihak ia dapat menghadapi alam tidak hanya dalam kerangka salah satu kebutuhannya.

Bekerja berarti bahwa manusia memberikan bentuknya sendiri dari obyek alami. Melalui pekerjaan itu, manusia mengobyektivasikan dirinya ke dalam alam. Bakat dan kemampuannya tidak tinggal dalam anagan-angannya, melainkan telah menjadi obyek yang nyata. Manusia dapat melihat dirinya di dalam pekerjaannya. Kerja menjadi cerminan hakekat manusia. Manusia tidak bekerja sendirian. Kebutuhan-kebutuhannya dapat ia penuhi melalui hasil pekerjaan orang lain.

Begitu pula hasil pekerjaan kita pun berguna untuk memenuhi kebutuhan orang lain. Penerimaan dan penghargaan orang lain terhadap hasil kerja kita, membuat kita merasa diakui. Kita merasa berarti karena tahu bahwa kita mampu memenuhi kebutuhan orang lain. Pekerjaan menjadi sesuatu yang menggembirakan karena orang lain menerima dan menghormati hasil pekerjaan kita. Di situ tampak bahwa manusia pada hakekatnya bersifat sosial, dan hakekat itu nyata di dalam pekerjaan. Melalui pekerjaan, manusia membuktikan diri sebagai makhluk sosial.

Menurut Karl Marx, nilai kerja perlu ditentukan oleh nilai semua barang yang dibutuhkan tenaga kerja supaya ia dapat hidup. Nilai kerja adalah nilai makanan, tempat tinggal dan kebutuhan-kebutuhan lainnya dari si tenaga kerja dan keluarganya. Kapitalisme hanya rasional selama ia melakukan penghisapan, tanpa itu tidak akan bertahan hidup. Selama kaum pekerja diharuskan untuk

menjual kemampuan kerjanya pada pemilik modal, penghisapan akan terus terjadi. Di sini adalah masalah besar bagi Marx, masalah yang sulit dipecahkan kecuali sistemnya mengalami perombakan besar-besaran. Ketika para pekerja menjual kemampuan kerjanya, dan upah yang mereka terima kurang setara dengan tenaga mereka, apalagi bila para pekerja kadang tak sadar mereka bekerja tanpa dibayar inilah yang disebut oleh Marx sebagai "Nilai-Lebih". Kemudian bukannya nilai itu kembali pada mereka, malah masuk lagi ke kantung para kapitalis.

Disinilah Marx melihat kondisi seseorang dipisahkan secara sistemik dengan kerja dan hasil kerjanya. Karl Marx berpandangan bahwa suatu pengurangan penindasan di dalam sistem yang ada (reformasi) tidaklah mungkin. Baginya, penindasan hanya dapat dipatahkan dengan sebuah revolusi. Karl Marx tidak bisa melihat kemungkinan ini karena ia berpendapat bahwa kepentingan-kepentingan kelas atas dan kelas yang tertindas tidak akan pernah dapat diperdamaikan.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

1. Organisasi kerja berbasis tim
2. Pemberdayaan dan pemecahan masalah praktek
3. Kualitas dibangun
4. Penekananan pada proses bisnis horizontal daripada struktur vertikal
5. Hubungan kemitraan dengan pemasok
6. Tanggap terhadap permintaan pelanggan
7. Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk motivasi tinggi dan komitmen termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Perusahaan yang fleksibel

Fleksibilitas pasar kerja mengacu pada kecepatan pasar kerja menyesuaikan fluktuasi dan perubahan dalam masyarakat, perekonomian atau produksi. Kemampuan penyesuaian ini menyebabkan institusi pasar kerja dapat mencapai keseimbangan yang berkelanjutan yang ditentukan melalui perpotongan kurva permintaan dan penawaran. (Jimeno and Tohara, 1994).

Menurut Atkinson (1984), berdasarkan strategi yang digunakan perusahaan, terdapat empat jenis fleksibilitas pasar kerja yaitu:

1. Fleksibilitas numerik eksternal, yang mengacu pada keleluasaan mengatur jumlah buruh yang dipekerjakan dari pasar kerja eksternal. Fleksibilitas dapat (temporary worker) atau kontrak atau melalui pelanggaran aturan-aturan rekrutmen dan pemberhentian tenaga kerja. Dengan kata lain pelanggaran perundang-undangan perlindungan tenaga kerja, dimana pengusaha dapat mempekerjakan atau memberhentikan pekerja tetap sesuai kebutuhan perusahaan.

Fleksibilitas numerik internal, yang sering juga dikenal dengan istilah fleksibilitas jam kerja atau fleksibilitas temporal. Fleksibilitas ini dicapai melalui keleluasaan pengusaha dalam mengatur jam kerja pekerja di perusahaan. Dalam hal ini termasuk keleluasaan mempekerjakan pekerja secara paruh waktu, mengatur waktu kerja, mempekerjakan berdasarkan shift (shift malam dan akhir pekan), keleluasaan memberikan cuti seperti cuti hamil/melahirkan, keleluasaan dalam mengatur waktu lembur dan sebagainya.

2. Fleksibilitas fungsional atau fleksibilitas organisasional yaitu keleluasaan buruh untuk berpindah dari satu tugas ke tugas yang lain dalam perusahaan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi dan persyaratan organisasi. Untuk menyesuaikan terhadap perubahan teknologi dan persyaratan organisasi tersebut, juga dapat dicapai perusahaan melalui kegiatan outsourcing (yaitu mensubkontrakkan suatu kegiatan pada pihak ketiga).

Fleksibilitas finansial atau upah, dimana tingkat upah tidak diputuskan secara bersama. Upah antar pekerja akan lebih beragam. Upah merupakan hasil dari permintaan dan penawaran tenaga kerja, yang ditentukan berdasarkan jabatan, beban tugas atau prestasi kerja. Selain ke empat jenis fleksibilitas tersebut, terdapat satu jenis fleksibilitas lainnya yang dapat meningkatkan kemampuan

penyesuaian pasar kerja, yang dikenal dengan istilah fleksibilitas lokasi atau fleksibilitas tempat (Wallace, 2003). Ini mengacu pada keleluasaan pekerja untuk bekerja di luar dari tempat pekerjaannya yang biasa misalnya bekerja di rumah.

SIKAP DALAM BEKERJA

Tanggapan dari beberapa responden

1. Pekerjaan tetap menjadi perhatian utama dalam kehidupan kebanyakan orang
2. Jika mereka memenangkan lotre, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian besar yang lain akan terus bekerja
3. 35 persen mengklaim bahwa mereka menaruh dalam begitu banyak usaha sehingga mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 persen lagi mengklaim mereka bekerja sangat keras

HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN

Dasar hubungan kerja

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha oleh seorang karyawan untuk memberikan keterampilan dan usaha kepada manager, dan manager menyediakan karyawan nya dengan gaji atau upah.

Pada dasarnya, hubungan-kerja, yaitu hubungan antara buruh dan majikan, terjadi setelah diadakan perjanjian oleh buruh dengan majikan, dimana buruh menyatakan kesanggupannya untuk bekerja pada majikan dengan menerima upah dan dimana majikan menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan buruh dengan membayar upah. Perjanjian-kerja pada dasarnya harus memuat pula ketentuan-ketentuan yang berkenaan dengan hubungan-kerja itu, yaitu hak dan kewajiban buruh serta hak dan kewajiban majikan.

KONTRAK PSIKOLOGIS

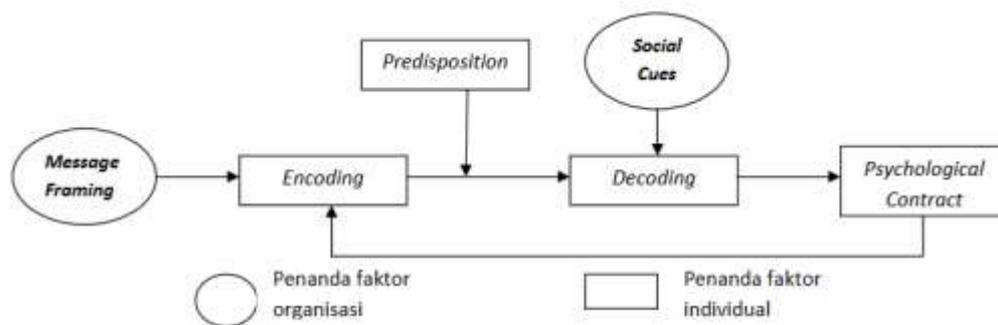
DEFINISI KONTRAK PSIKOLOGIS

Kontrak merupakan hal yang tidak asing lagi dijumpai dalam setiap aspek kehidupan manusia, dengan formalitas dan variasi yang beragam. Kontrak merupakan keyakinan akan kewajiban yang terdapat diantara dua atau lebih pihak terkait. Rousseau (1995: 23) mendefinisikan kewajiban sebagai komitmen terhadap perilaku di masa mendatang yang harus ditepat. Kontrak dapat disampaikan baik secara tertulis, verbal, maupun dalam bentuk ekspresi yang beragam (Rousseau, 1995), namun, ada kontrak yang muncul tanpa disadari keberadaannya karena bersifat informil, yaitu kontrak yang tidak dipaparkan secara langsung dan bersifat tersirat. Salah satu bentuk kontrak yang bersifat informil namun memegang peranan penting dalam dunia kerja adalah kontrak psikologis.

PENGEMBANGAN KONTRAK PSIKOLOGIS

Saat karyawan baru memasuki suatu perusahaan, seringkali karyawan belum memiliki pemahaman seutuhnya mengenai hubungan kerja yang ada. Kontrak psikologis awal yang diyakini oleh karyawan bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan (dalam bentuk kesempatan berkarir, penghargaan financial, serta pekerjaan yang menarik) maupun komitmen kerja yang telah dijanjikan oleh karyawan bagi perusahaan seperti loyalitas, fleksibilitas, kinerja yang baik, dan penuntasan tugas di luar tanggung jawab utamanya

Rousseau (dalam Petersitzke, 2009) menggambarkan kontrak psikologis sebagai hasil dari dua faktor utama, yaitu petunjuk sosial yang diberikan oleh perusahaan serta kognisi dan karakter individu. Kontrak ini juga merupakan hasil dari dua proses, yaitu encoding dan decoding.



Gambar 2.1 Proses Pembentukan Kontrak Psikologis (Rousseau, 1995)

Berdasarkan diagram ini, dapat disimpulkan bahwa keyakinan karyawan akan perjanjian dan komitmen yang disampaikan oleh pihak perusahaan ditentukan oleh karakter dan cara berpikir setiap individu. Ketika karyawan telah mempercayai janji dan komitmen yang disampaikan oleh pihak perusahaan, proses berikutnya adalah menyesuaikan dan membandingkan informasi yang dimiliki dengan kebudayaan serta situasi yang ada.

Proses ini terbentuk berdasarkan petunjuk sosial yang ada. Setelah kedua proses ini berlangsung, maka kontrak psikologis akan terbentuk. Rousseau (dalam Petersitzke, 2009) meyakini bahwa kontrak psikologis terbentuk berdasarkan informasi yang disampaikan serta komitmen yang diberikan oleh pihak perusahaan. Informasi ini dapat disalurkan melalui beberapa cara, seperti komitmen yang disampaikan secara langsung dalam bentuk tertulis, observasi, serta kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan.

Kontrak psikologis merupakan kontrak yang bersifat dinamis dan dapat berubah seiring dengan proses adaptasi karyawan di perusahaan. Perubahan persepsi terhadap harapan serta perjanjian yang diyakini oleh karyawan dapat terjadi melalui dua proses, yaitu adaptasi sepihak dan adaptasi timbal balik. Dalam adaptasi sepihak, perubahan perspektif dari karyawan baru mengenai perjanjian dari salah satu pihak terjadi sebagai dampak dari interpretasi berdasarkan kontribusi yang dilakukan oleh diri sendiri. Bertolak belakang dengan itu, adaptasi timbal balik terjadi ketika karyawan merubah perspektifnya terhadap perjanjian dari salah satu pihak sebagai hasil dari interpretasi terhadap sikap

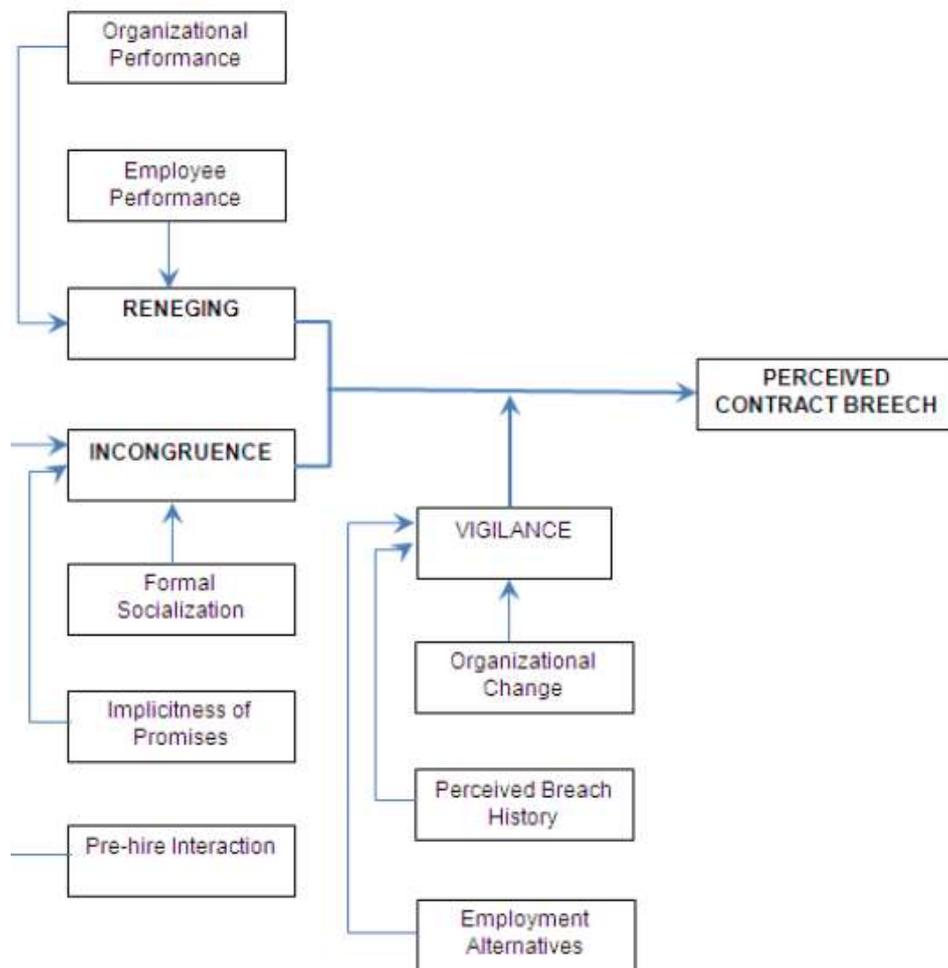
maupun perilaku yang dilakukan oleh pihak perusahaan (Vons, Buyens & Schalk, 2003).

Dampak Pelanggaran Kontrak Psikologis

Terjadinya pelanggaran kontrak psikologis akan membawa dampak negatif, baik bagi karyawan maupun untuk pihak perusahaan. Dalam teori pertukaran sosial yang dipaparkan oleh Coyle-Shapiro dan Conway (dalam Bordia, Tang, dan Restubog, 2008), hubungan tenaga kerja antara karyawan dan perusahaan dibangun berdasarkan rumus pertukaran sosial. Ketika karyawan mempersepsikan adanya pelanggaran perjanjian oleh pihak perusahaan, karyawan akan memberikan respon dengan menimbulkan perilaku yang dapat memberikan kerugian pada perusahaan.

Faktor Penyebab Terjadinya Pelanggaran Kontrak Psikologis

Morrinson dan Robinson (2000) memaparkan bahwa terjadinya pelanggaran kontrak psikologis disebabkan oleh dua akar utama, yaitu pengingkaran dan ketidaksesuaian. Pengingkaran terjadi ketika pihak perusahaan menyadari keberadaan dari tanggung jawab yang dimaksud, namun gagal memenuhi tanggung jawabnya. Berbeda dengan itu, ketidaksesuaian terjadi ketika karyawan memiliki perbedaan pandangan dengan pihak perusahaan mengenai tanggung jawab yang ada dalam hubungan tenaga kerja.



Gambar 2.2 Proses terjadinya pelanggaran kontrak psikologis (Robinson & Morrinson, 2000)

Berdasarkan gambar ini, dapat disimpulkan bahwa pengingkaran dan ketidaksesuaian merupakan awal mula terjadinya persepsi pelanggaran kontrak pada karyawan. Pengingkaran dapat terjadi ketika pihak perusahaan tidak mampu ataupun tidak mau memenuhi tanggung jawabnya. Hal ini juga dapat terjadi ketika produktivitas dan kinerja karyawan dinilai rendah. Ketidaksesuaian terjadi apabila pihak perusahaan dan karyawan memiliki perbedaan pandangan mengenai tanggung jawab dan hak yang terdapat dalam perjanjian tenaga kerja. Perbedaan pandangan ini dapat terjadi dalam interaksi pada proses penerimaan karyawan.

Morrinson dan Robinson (2000) berpendapat bahwa kesenjangan pandangan dapat dijumpai dan diminimalisir melalui proses sosialisasi karyawan di perusahaan. Karyawan yang mampu melalui proses sosialisasi dengan optimum akan mampu menyamakan apa yang menjadi kepercayaannya mengenai perjanjian yang disampaikan oleh pihak perusahaan dengan pandangan dari pihak perusahaan.

Morrinson dan Robinson (2000) juga berpendapat bahwa intensitas komunikasi antar karyawan dengan pihak perusahaan sebelum karyawan menjadi pegawai dalam perusahaan dapat meminimalisir munculnya kesenjangan ini. Ketika salah satu dari kedua akar utama penyebab munculnya persepsi karyawan akan adanya pelanggaran kontrak psikologis terjadi, taraf seberapa tinggi karyawan memperhatikan seberapa baik perusahaan memenuhi tanggung jawabnya, memainkan peran. Karyawan yang secara berkala memperhatikan adanya kesenjangan ini memiliki kecenderungan untuk mempersepsikan terjadinya pelanggaran kontrak psikologis yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak menitikberatkan perhatiannya pada pemenuhan tanggung jawab dari pihak perusahaan.

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 daya manusia, dengan strategi bisnis; dan
3. memastikan bahwa aspek-aspek yang berbeda di berbagai 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*, yaitu, 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 arah. Hal ini sering digambarkan sebagai logis, langkah - oleh - langkah urusan, hasil yang merupakan pernyataan tertulis formal 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 strategi yang muncul

STRATEGIS HRM DEFINISI

Strategis HRM adalah sebuah pendekatan untuk membuat keputusan pada niat dan rencana dari organisasi dalam bentuk kebijakan dan praktik 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 sumber daya, 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 personal 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, *ex cathedra*, 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 II 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 redundansi 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 kemungkinan 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 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 menentukan daerah di mana strategi khusus HR perlu dikembangkan. strategi HR akan fokus pada niat organisasi pada apa yang 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 sikap 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 dilakukan 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:

- *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.

- *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 mengembangkan 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 ini 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 rasionalistik 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 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 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 mematur order. Pengamatan yang dilakukan 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) strategi perusahaan yang berkaitan dengan visi dan misi organisasi tetapi sering dinyatakan dalam h l p e m s r n 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.

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 pengembangan strategi SDM yang telah diidentifikasi oleh Delery dan Doty (1996) sebagai universal, yang kontekstual dan configurational. Richardson dan Thompson (1999) mendefinisikan kembali dua pendekatan pertama sebagai praktek terbaik dan paling cocok, dan mempertahankan kata konfigurasional, 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 strategi bisnis disediakan oleh pendekatan strategi bersaing yang berhubungan strategi HR yang berbeda untuk perusahaan 's strategi kompetitif, termasuk yang terdaftar oleh Porter (1985).

budaya fit

Strategi HR harus kongruen dengan budaya 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 implementasi. 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) Komentor, 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 harus memiliki tingkat yang lebih tinggi dari kinerja, asalkan juga mencapai tingkat tinggi cocok dengan strategi kompetitif. Penekanan diberikan kepada pentingnya ' bundling ' - pengembangan dan pelaksanaan beberapa praktik 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 konfigurasi ' (Delery dan Doty, 1996) atau penggunaan ' melengkapi ' (MacDuffie, 1995), yang menjelaskan konsep undling 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 sejalan 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 mungkin bertemu dan bagaimana kita akan mengatasinya ?
- Yang mengambil tindakan dan kapan?
- Bagaimana 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 diusulkan untuk komunikasi, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan;
- pengaturan manajemen proyek.

5. *Biaya dan manfaat analisis* - penelaan 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

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 karyawan 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, restriktif, 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 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 menyediakan proses dan dukungan yang dibutuhkan.
- *Kinerja melalui orang*: pentingnya melekat mengembangkan budaya kinerja dan perbaikan terus-menerus; pentingnya manajemen kinerja sebagai sarana mendefinisikan dan menyetujui harapan bersama; penyediaan umpan balik yang adil 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 dimanfaatkan, dan di mana tujuan organisasi yang baik .

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

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 menyedihkan 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 mereka memiliki pekerjaan di luar. Kebijakan ini akan menunjukkan bagaimana praktek kerja yang fleksibel dapat dikembangkan dan diimplementasikan. Ini akan menekankan bahwa jumlah jam kerja tidak harus diperlakukan sebagai kriteria untuk menilai kinerja. Ini akan ditetapkan pedoman perjanjian khusus yang dapat dibuat, seperti jam kerja yang fleksibel, dikompensasi 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 s ya 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 dapat 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, Konsultasi 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 berbasis 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 mana 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 kompetensi 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. Mereka dinilai untuk menjadi kompeten atau belum kompeten. Tidak ada upaya dilakukan untuk menaikkan 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 kelompok, 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 menggunk 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 lebih dan 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.

PENGUNAAN KOMPETENSI

Kompetensi dan Kecerdasan Emosional 2003/4 survei menemukan bahwa 95 persen dari responden yang menggunakan kompetensi perilaku dan 66 persen menggunakan 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, fungsi atau kegiatan. Empiris tentang 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 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 perkembangan 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 menghasilkan 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 sejumlah proses HR kunci bukan suatu usaha bisa dianggap enteng. Hal ini membutuhkan banyak kerja keras, banyak yang peduli dengan melibatkan staf dan berkomunikasi dengan mereka untuk mencapai pemahaman dan memiliki 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 pengembangan, menetapkan manfaat bagi organisasi di berbagai bidang seperti peningkatan kinerja, hasil seleksi yang lebih baik, manajemen kinerja yang lebih terfokus, pengembangan karyawan dan proses 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, kompetensi inti sendiri dan operasi. Tapi mengacu pada daftar lain akan membantu untuk memperjelas kesimpulan 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 sendiri dengan 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 dalam sebuah organisasi tentang proses, teknik dan operasi. Memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya kunci. Sebagai Ulrich (1998) komentar, ' Pengetahuan telah menjadi keunggulan kompetitif langsung untuk perusahaan yang 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 manajemen pengetahuan melibatkan transformasi sumber pengetahuan dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dan kemudian menyebarkannya 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 ditemukan 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;
- *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 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 kodifikasi , 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. Dalam model personalisasi, itu ' s lebih penting untuk memiliki sistem yang memungkinkan orang untuk menemukan orang lain.

Scarborough *et al* (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 menjaga 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 otonomis 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 kolaboratif, kreatif dan adaptif.

desain dan pengembangan 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 organisasi. Organisasi seperti mengandalkan sebagian besar pada jaringan dan lintas - fungsional atau antar - tim proyek atau 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 kebehasilan 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 memotivasi mereka melalui 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 mereka mengerti apa yang mereka

diharapkan untuk melakukan untuk mendukung nilai-nilai nti. Seperti d se utkan sebelumnya, knowledgesharing dapat dimasukkan sebagai unsur dari kerangka kompetensi, dan per aku yang diinginkan akan dibidang 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 disebarakan 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 yang tersedia 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 pelajari dan menemukannya yang 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 yang mendasar. Ini menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk profil peran memproduksi dan untuk digunakan dalam 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 digunakan 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. Mengetahui 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 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 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-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 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 oleh pelatihan yang diikuti oleh praktek. Ini adalah daerah di mana spesialis HR berguna dapat melatih 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 dilakukan) 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. Setiap deskripsi sil kunci harus didefinisikan dalam satu kalimat yang diawali dengan kata kerja aktif (misalnya, mengidentifikasi, mengembangkan, dukungan), yang menyediakan positif a indikasi apa yang
- Keuntungan dari kuesioner adalah bahwa mereka dapat menghasilkan informasi yang cepat dan murah untuk sejumlah besar pekerjaan. Tapi sampel yang besar diperlukan, dan pembangunan kuesioner adalah pekerjaan terampil yang hanya bisa dilakukan atas dasar beberapa lapangan awal. Hal ini sangat dianjurkan untuk kuesioner uji coba sebelum meluncurkannya 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 analisis 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 manajer lini 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 bantuan.

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 analisis 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 analisis 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 analisis 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 berbeda dari yang digunakan untuk kompetensi perilaku. Sebagai kompetensi teknis yang berlaku kompetensi, proses analisis fungsional dapat digunakan. Metodologi ini pada awalnya dikembangkan oleh Mansfield dan Mitchell (1986) dan Fine (1988). Pada intinya, analisis fungsional berfokus pada hasil 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 Miller *et al* (2001) dimulai 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 bagaimana tugas harus dilakukan. Ini, pada dasarnya, menjelaskan apa yang harus dipelajari oleh 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 perakitan dan pekerjaan pabrik serupa lainnya. Gerakan tangan, jari dan bagian tubuh lainnya dari koperasi berpengalaman diamati dan dicatat secara rinci karena mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Konsentrasi analisis pada gerakan dari pekerjaan yang, sementara presentasi tidak ada kesulitan untuk operasi berpengalaman, harus dianalisis secara mendalam sebelum mereka dapat diajarkan untuk trainee. Tidak hanya gerakan tangan 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 III

Kerja dan lapangan kerja

Ini bagian dari buku pegangan yang bersangkutan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dalam organisasi. Ini mengeksplorasi sifat pekerjaan, hubungan kerja dan konsep penting dari kontrak psikologis.

Sifat pekerjaan

Dalam bab ini sifat pekerjaan d eksplorasi - apa itu, berbagai teori tentang pekerjaan, faktor organisasi yang mempengaruhi dan s kap terhadap pekerjaan.

APA ITU KERJA?

Kerja l h ten ga us ha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Keb ny k n or ng bekerja untuk mencari nafkah - untuk membuat uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lainnya membawa, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan, dan persahabatan. Dalam organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan apa yang mereka rasakan tentang hal itu diatur oleh hubungan kerja seperti dibahas dalam Bab 15 dan kontrak psikologis dipertimbangkan dalam Bab 16.

Dalam bab ini berbagai teori kerja diringkas dalam bagian pertama. Bagian berikut berurusan dengan faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pekerjaan seperti 'ramping' dan 'fleksibel' organisasi, perubahan dalam pola kerja, pengangguran, karir dan sikap untuk bekerja.

TEORI TENTANG KERJA

Teori-teori tentang pekerjaan yang diuraikan dalam bagian ini terdiri dari teori proses kerja, teori keagenan dan teori pertukaran. Konsep bingkai pluralis dan unitarist acuan juga dianggap.

Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan ekstraksi nilai surplus. Kemampuan manusia untuk menghasilkan adalah subordinasi dengan tuntutan eksploitatif kapitalis, yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi 'monster lumpuh oleh memajukan keterampilan sebagai jika dalam sebuah rumah memaksa melalui penekanan dan seluruh dunia drive produktif dan kecenderungan'.

Jauh kemudian, versi teori proses produksi ditetapkan oleh Braverman (1974). Pandangannya adalah bahwa penerapan teknik manajemen modern, dikombinasikan dengan mekanisasi dan otomatisasi, mengamankan subordinasi dan deskilling pekerjaan di kantor maupun toko-lantai. Dia menyatakan bahwa penghapusan segala bentuk kontrol dari pekerja adalah 'ideal terhadap yang manajemen cenderung, dan demikian mengejar yang menggunakan setiap inovasi produktif dibentuk oleh ilmu pengetahuan'. Demikianlah sebagai dasarnya penerapan 'Taylorisme' (yaitu F. W. Taylor 'konsep manajemen ilmiah, yang berarti penggunaan pengamatan sistematis dan pengukuran, tugas spesialisasi dan, pada sisi lain, pengurangan pekerja untuk tingkat efisien berfungsi mesin).

Braverman 'gagasan teori proses persalinan telah dikritik sebagai sederhana oleh komentator berikutnya seperti Littler dan Salaman (1982) yang berpendapat bahwa ada banyak faktor penentu dalam

kontrol proses kerja. Dan Friedman (1977) percaya bahwa Braverman 'versi mengabaikan karakter beragam dan canggih dari pengendalian manajemen karena merespon tidak hanya untuk kemajuan teknologi, tetapi juga perubahan dalam tingkat dan intensitas perlawanan pekerja dan produk dan kondisi pasar tenaga kerja baru. Storey (1995) berkomentar bahwa 'proses kerja ikut-ikutan ... sekarang bersembunyi dan ditambah bisa diperbaiki'.

Tapi komentator yang lebih baru seperti Newton dan Findlay (1996) percaya bahwa teori proses persalinan menjelaskan bagaimana manajemen mereka berbagai mekanisme melalui mana kontrol dilaksanakan: 'Prestasi kerja dan penilaian adalah di jantung proses

kerja. ' Manajemen, menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengendalian

mekanisme untuk mencapai kepatuhan. Mereka ' mencoba untuk memeras tetes terakhir dari nilai surplus ' dari kerja mereka.

Teori agensi

Badan atau teori agen utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dan anajer) harus mengembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori keagenan enunjukkan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan bahwa agen melakukan apa yang ereka diberitahu. Hal ini diperlukan untuk menjernihkan ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Teori keagenan telah dikritik oleh Gomez - Mejia dan Balkin (1992) sebagai ' managerialist ' . Sebagai Armstrong (1996) menulis: ' Ini terlihat pada hubungan kerja murni dari manajemen ' sudut pandang dan salam karyawan sebagai objek untuk termotivasi oleh wortel dan tongkat Ini adalah teori suram, yang menunjukkan bahwa orang tidak bisa dipercaya. '

teori pertukaran

teori pertukaran menetapkan untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada empat konsep:

- *imbalan* - hadiah ang memuaskan kebutuhan yang muncul dari interaksi antara individu dan org nis si mereka.
- *bi ya* - kelel h n, stres, kecemasan, hukuman dan nilai imbalan yang orang telah hilang karena kur ngnya kesempatan.
- *hasil* - imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan ' keuntungan ' dan ini memuaskan asalkan melebihi tingkat minimum harapan.
- *Tingkat perbandingan* - orang mengevaluasi hasil dari interaksi terhadap keuntungan mereka terdahulu tempat lain.

frame kesatuan dan pluralis referensi

Salah satu tujuan sering diungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan komitmen masyarakat untuk organisasi dengan mengajak mereka untuk berbagi pandangan dan nilai-nilai dan mengintegrasikan tujuan pekerjaan mereka sendiri dengan orang-orang dari organisasi. Konsep ini mengadopsi kerangka kesatuan acuan; dengan kata lain, seperti yang diungkapkan oleh Gennard dan Hakim (1997), organisasi

diasumsikan ' harmonis dan terintegrasi, semua karyawan berbagi tujuan organisasi dan bekerja sebagai anggota satu tim ' .

Atau, perspektif pluralis seperti yang diungkapkan oleh Cyert dan March (1963) melihat organisasi sebagai koalisi dari kelompok kepentingan dan mengakui legitimasi kepentingan dan nilai-nilai yang berbeda. Program pengembangan organisasi, yang, antara lain, bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan kerja sama tim, mengadopsi kerangka kesatuan. Tapi bisa dikatakan bahwa ini adalah asumsi managerialist dan bahwa kepentingan yang sah dari anggota lain dari masyarakat pluralis - stakeholder - akan memiliki kepentingan mereka sendiri, yang harus dihormati.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Sifat pekerjaan berubah sebagai organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Bisnis - rekayasa proses, perampingan dan delayering semua memiliki efek yang signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada peasaan keamanan dan pada peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Tiga yang paling faktor penting - 'amping' organisasi, perubahan peran pekerja proses dan perusahaan yang fleksibel - di h s di b wah ini.

Organisasi ramping

Istilah 'produksi ramping' diperkenalkan oleh Womack dan Jones (1970) di *Mesin yang Mengubah Dunia*. Tapi drive untuk metode lebih ramping dari kerja terbatas awalnya untuk industri mobil. Dalam kasus klasik dari Toyota, salah satu peopor dari produksi ramping, atau lebih longgar, 'manufaktur kelas dunia', tujuh bentuk limbah diidentifikasi, yang harus dihilangkan. Ini adalah kelebihan, menunggu, mengangkut, lebih -

pengolahan, persediaan, bergerak, dan membuat bagian yang cacat atau produk. Tujuan produksi ramping untuk meminimalkan limbah dalam hal bahan, waktu, ruang dan orang-orang. Sistem produksi terkait dengan kerampingan termasuk hanya - di - waktu, manajemen rantai pasokan, perencanaan sumber daya material dan nol cacat / kanan pertama kalinya. Proses bisnis re - program rekayasa sering menyertai drive untuk metode lebih ramping kerja dan pendekatan manajemen kualitas total digunakan untuk dukungan drive untuk tingkat yang lebih besar dari kepuasan pelanggan dan layanan.

Konsep 'kerampingan' telah diperpanjang untuk non - organisasi manufaktur. Hal ini sering dapat nomor didorong dan diimplementasikan dengan cara pengurangan headcounts (perampingan) dan pengurangan jumlah tingkat manajemen dan pengawasan (delaying). Tetapi tidak ada model standar apa seperti organisasi yang ramping terlihat. Menurut laporan

penelitian yang dilakukan oleh Institute of Personalia dan Pembangunan (IPD) pada organisasi ramping dan responsif (IPD,

1998b), perusahaan pilih dari menu metode yang memenuhi kebutuhan bisnis tertentu mereka. Ini termasuk, selain *delaying* atau pendekatan negatif dari perampingan, langkah-langkah positif seperti:

- organisasi kerja berbasis tim;
- pemberdayaan toko-lantai dan pemecahan masalah praktek;
- kualitas dibangun di, tidak diperiksa di;
- penekanan pada proses bisnis horisontal daripada struktur vertikal;
- hubungan kemitraan dengan pemasok;
- lintas fungsional manajemen dan pengembangan tim;
- tanggap terhadap permintaan pelanggan;
- kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk motivasi tinggi dan komitmen dan termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Laporan IPD menekankan bahwa perubahan melalui orang adalah fitur utama dari kerja kurus tapi bahwa masalah ini bukan hanya itu meluncur ke perubahan. Persyaratan utama adalah untuk mempertahankan

itu. Laporan itu juga mencatat bahwa praktik HR dapat memainkan sejumlah peran penting dalam proses pengelolaan perubahan. Ini termasuk bahwa pendukung, penerjemah, juara, memantau, resourcer, dan anticipator potensi masa ahead.

Sebuah pertanyaan yang diajukan oleh Purcell *et al* (1998) adalah: 'Apakah organisasi ramping biasanya organisasi berarti?' Tapi mereka berkomentar bahwa penelitian IPD tidak menunjukkan bahwa metode lebih ramping kerja memiliki implikasi positif bagi karyawan. Bukti menunjukkan bahwa dampak pada orang sering negatif, terutama ketika restrukturisasi cara perampingan dan re-engineering. Karyawan bekerja lebih lama, stres meningkat, peluang karir berkurang dan semangat dan motivasi jatuh. Mereka juga membuat titik yang jelas bahwa banyak inisiatif gagal karena mereka tidak memperhitungkan implikasi orang, dan bahwa penghalang pertama dan yang paling signifikan adalah resistensi manajemen menengah.

Perubahan peran pekerja proses

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh Institut Studi Ketenagakerjaan (Giles *et al* 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja proses.

Meningkatkan otomatisasi dan penerapan teknologi baru untuk proses produksi berarti bahwa pekerjaan pengguna berketerampilan rendah terus menghilang, dan proses yang

pekerja menjadi semakin kurang terlibat dalam tugas-tugas operasi manual. Sebaliknya, mereka sedang diberi tanggung jawab lebih untuk proses yang mereka bekerja, sementara yang diharapkan menjadi lebih pelanggan dan berorientasi bisnis dan, dalam banyak kasus, untuk melaksanakan rekayasa dan pemeliharaan tugas-tugas sederhana.

Perusahaan yang fleksibel

Konsep ' perusahaan yang fleksibel ' berasal oleh Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang untuk perusahaan-perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan perasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas ikuti:

- *fleksibilitas fungsional* dicari sehingga karyawan dapat didistribusikan dengan cepat dan lancar antara kegiatan dan tugas-tugas. Fleksibilitas fungsional mungkin memerlukan multiskilling - pekerja kerajinan yang memiliki dan dapat menerapkan sejumlah kete ampilan meliputi, misalnya, baik teknik mesin dan listrik, atau manufaktur dan pemelih r n kegi t n.
- *fleksibilitas numerik* dicari sehingga jum l h k y w n dapat dengan cepat dan mudah ditambah atau dikurangi sesuai dengan bahkan pe ub h n j ngka pendek di tingkat permintaan tenaga kerja.
- *fleksibilitas keuangan* menyed akan untuk tingkat upah untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan di pasar tenaga kerja eksternal dan juga erarti penggunaan sistem gaji yang fleksibel yang memfasilitasi baik fleksibilitas fungsional atau numer k.

Struktur b ru di perus h n ang fleksibel melibatkan istirahat - up dari angkatan kerja menjadi kelompok-kelompok y ng semakin perifer, dan karena itu numerik fleksibel, pekerja berkerumun di sekitar kelompok inti numerik y ng stabil yang akan melakukan organisasi ' s kunci, perusahaan - kegiatan khusus. Pada intinya, fokusnya adalah pada fleksibilitas fungsional. Beralih ke pinggiran, fleksibilitas numerik menjadi lebih penting. Karena pasar tumbuh, pinggiran mengembang untuk mengisi kekosongan; sebagai memperlambat pertumbuhan, kontrak pinggiran. Pada intinya, hanya tugas dan tanggung jawab berubah; pekerja di sini terisolasi dari media - fluktuasi jangka di pasar dan karenanya dapat menikmati keamanan kerja, sedangkan di pinggiran dihadapkan kepada mereka.

MENGUBAH POLA KERJA

Yang paling perkembangan penting selama dekade terakhir telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan bagian-timer, kecenderungan ditandai untuk organisasi untuk pekerjaan subkontrak

dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan profesional dalam organisasi. Teleworking telah meningkat

(Bekerja di rumah dengan komputer link di terminal untuk perusahaan) dan kerja call center telah diperluas.

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai 'kepemimpinan biaya', organisasi tidak hanya 'perampingan' tetapi juga orang-orang menarik di pendek - kontrak jangka dan membuat tidak berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir. Mereka ingin kontribusi khusus untuk mencapai tujuan organisasi sekarang dan, sejauh orang yang bersangkutan, mereka mungkin membiarkan mengurus masa depan itu sendiri, percaya bahwa mereka dapat membeli bakat yang diperlukan sebagai dan bila diperlukan. Ini mungkin pendek - terlihat, tapi itu adalah cara banyak bisnis sekarang beroperasi.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana sumber daya manusia, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal mereka. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi cara di mana pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya karena itu manusia, adalah pengangguran.

Secara umum ada keamananan jauh lebih sedikit di lapangan pekerjaan hari ini, dan tradisi lama dari karir seumur hidup tidak lagi begitu banyak bukti. Pengusaha cenderung lebih berkomitmen untuk karyawan mereka. Pada saat yang sama, karyawan cenderung kurang berkomitmen untuk majikan mereka dan lebih berkomitmen untuk karir mereka, yang mereka mungkin menganggap kemungkinan untuk kemungkinan lebih baik jika mereka mengubah pekerjaan daripada tetap dengan majikan mereka saat ini. Mereka memperhatikan dengan kerja mereka, dan bertekad untuk mengekstrak sebagai nilai sebanyak mungkin dari pekerjaan mereka hadir untuk memberikan masa depan mereka di tempat lain.

Dewan Ekonomi dan Sosial Research dan Proyek Besok (2005) melaporkan bahwa, saat ini, lebih dari 5 juta orang, hampir seperlima karyawan, menghabiskan waktu kerja di rumah atau di pindahkan. Laporan ini memprediksi munculnya 'pekerja ponsel', bergerak - laptop dan mobile di belakangnya - antara kantor, rumah, lounge dan stasiun layanan jalan tol sebagai kebutuhan permintaan pekerjaan. Sebagaimana dinyatakan dalam laporan:

Individu di tempat kerja tidak akan selalu melihat diri mereka sebagai bekerja dari rumah. Mereka bisa sama-sama bekerja dari kantor. Tapi mereka akan di pindah dari satu tempat ke tempat ... Akan ada pergeseran dari ruang pribadi untuk waktu pribadi dan batas-batas antara kerja dan waktu luang akan kurang jelas.

Laporan itu mengatakan bahwa manajer harus menemukan cara-cara baru untuk mengontrol para pekerja mobile, mungkin berdasarkan pada menangkap pekerja 'hati dan pikiran untuk menciptakan budaya kerja keras bahkan di kejauhan.

PENGANGGURAN

Ekonom tidak dapat menyepakati penyebab atau obat untuk pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alaiyah, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu dan wakaf. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah menyesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran setiap yang tetap bersifat sukarela. Pandangan yang terakhir adalah bahwa dipegang oleh Milton Friedman dan sangat dipengaruhi kebijakan pemerintah pada awal tahun 1980, tetapi tidak berhasil. Ada, tentu saja, tidak ada penjelasan sederhana pengangguran dan tidak ada solusi sederhana.

SIKAP TERHADAP KERJA

IPD penelitian motivasi karyawan dan kontes psikologis (Tamu *et al*, 1996; Tamu dan Conway, 1997) dipe oleh tanggapan berikut dari orang-orang yang mereka disurvei:

- Pekerjaan yang masih minat sentral dalam kehidupan kebanyakan orang.
- Jika mereka men ng lotere, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian yang lain akan terus bekerja.
- Diminta untuk mengutip tiga hal yang paling penting yang mereka cari dalam pekerjaan, 70 persen dari responden dikutip b y r, 62 persen ingin pekerjaan yang menarik dan bervariasi dan hanya 22 persen sedang mencari keamanan pekerjaan.
- 35 persen mengaku bahwa mereka menempatkan dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 persen mengaku mereka bekerja sangat keras.

JOB-RELATED KESEJAHTERAAN

2004 Tempat Kerja Karyawan Hubungan Survey (Wers, 2005) meliputi 700.000 tempat kerja dan 22,5 juta karyawan yang disurvei 21.624 karyawan di tempat kerja yang mempekerjakan lebih dari 10 orang tentang bagaimana mereka merasa di tempat kerja. Hasilnya dirangkum dalam Tabel 14.1.

Ini tidak menyajikan gambar terlalu suram. Persentase orang merasa baik tegang atau menenangkan beberapa, lebih atau sepanjang waktu adalah sama. sederhana

tabel 14.1 Perasaan di tempat kerja (Wers, 2005)

Pekerjaan membuatmu merasa:	Semua dari waktu%	Sebagian besar waktu%	Beberapa Kadang waktu%	Kadang Tidak pernah %	
Tegang	4	15	42	27	12
Tenang	3	30	29	27	11
Santai	2	10	35	32	21
Cemas	2	10	35	32	21
Gelisah	2	8	28	33	29
kadar	5	33	30	22	11

Jumlah orang yang tidak pernah santai atau khawatir, dan agak lebih tidak pernah gelisah. Enam puluh sembilan persen adalah konten semua, sebagian esar atau sebagian besar waktu. Survei Wers juga mengungkapkan bahwa pekerjaan yang berhubungan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi dalam organisasi kecil dan tempat kerja daripada di yang besar, lebih tinggi di antara anggota serikat, jatuh dengan peningkatan pendidikan dan berbentuk U dengan umur (yaitu lebih tinggi di antara karyawan muda dan tua dari antara setengah baya).

Hubungan kerja

Bab ini mengeksplorasi sifat hubungan kerja dan penciptaan iklim kepercayaan dalam hubungan itu.

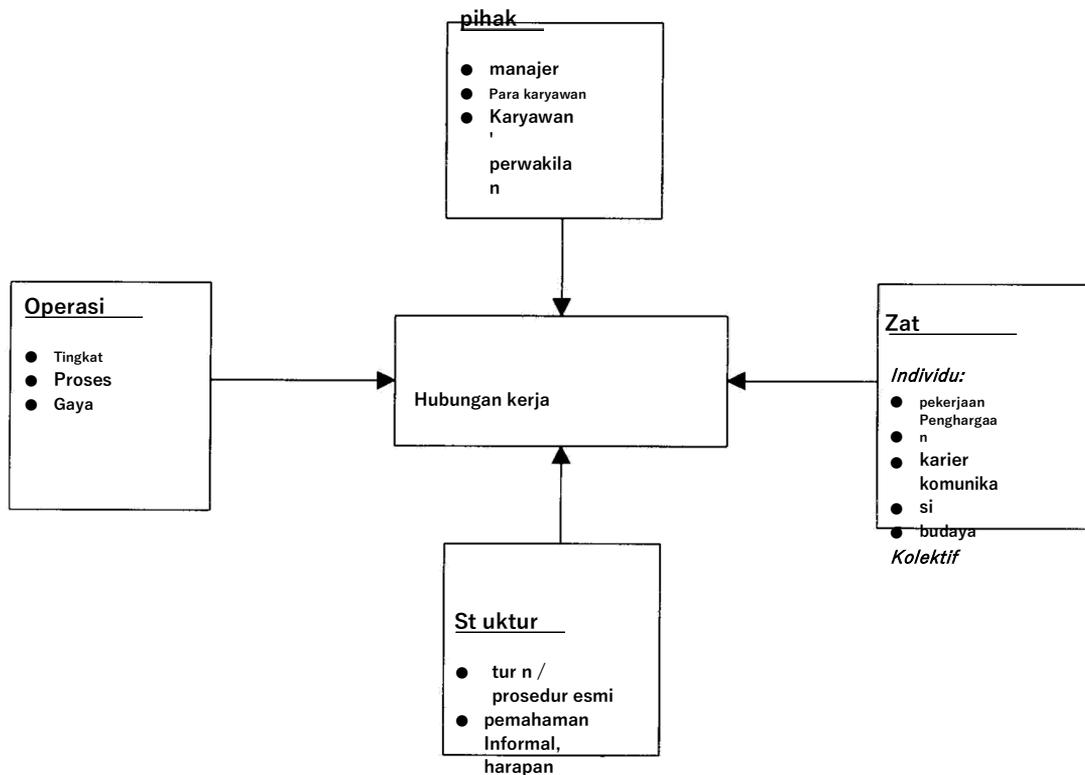
THE KERJA HUBUNGAN DEFINISI

Hubungan kerja juga menggambarkan interkoneksi yang ada antara majikan dan karyawan di tempat kerja. Ini mungkin formal, kontrak misalnya kerja, perjanjian prosedural. Atau mereka mungkin tidak resmi,

dalam bentuk kontrak psikologis, yang menyatakan asumsi dan harapan tentang apa yang manajer dan majikan harus menawarkan dan bersedia untuk memberikan (Kessler dan Undy, 1996) tertentu. Mereka dapat memiliki dimensi individu, yang mengacu pada kontrak individual dan harapan, atau dimensi kolektif, yang mengacu pada hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, asosiasi staf atau anggota badan konsultasi bersama seperti karya dewan.

SIFAT KERJA HUBUNGAN

Dimensi hubungan kerja seperti yang dijelaskan oleh Kessler dan Undy (1996) ditunjukkan pada Gambar 15.1.



Gambar 15.1 Dimensi hubungan kerja (Sumber: S Kessler dan R Undy, *The New Hubungan Kerja: Meneliti kontr k psikologis*, Institute of Personalia dan Pembangunan, London, 1996)

Para pihak a alah manajer, karyawan dan perwakilan karyawan. The ' substansi ' menggabungkan pekerjaan, reward dan karir individu dan komunikasi dan budaya organisasi karena mempengaruhi mereka. Hal ini juga dapat mencakup kesepakatan bersama dan mesin hubungan karyawan bersama (bekerja dewan dan sejenisnya). Dimensi resmi termasuk aturan dan prosedur, dan informal aspek selimut pemahaman, harapan dan asumsi. Akhirnya, hubungan kerja ada pada tingkat yang berbeda dalam organisasi (manajemen kepada karyawan umumnya, dan manajer kepada karyawan individu dan perwakilan mereka atau kelompok orang). Pengoperasian hubungan juga akan dipengaruhi oleh proses seperti

komunikasi dan konsultasi, dan dengan gaya manajemen yang berlaku di seluruh organisasi atau diadopsi oleh manajer individu.

DASAR DARI KERJA HUBUNGAN

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha oleh seorang karyawan untuk memberikan keterampilan dan usaha untuk majikan imbalan yang majikan menyediakan karyawan dengan gaji atau upah. Awalnya hubungan didirikan pada kontrak hukum. Ini mungkin kontrak tertulis tetapi tidak adanya kontrak tersebut

tidak berarti bahwa tidak ada hubungan kontraktual ada. Pengusaha dan karyawan asih e iliki hak hukum tersirat tertentu dan kewajiban. Majikan ' kewajiban s meliputi kewajiban untuk e bayar gaji atau

upah, untuk menyediakan tempat kerja yang aman, untuk bertindak dengan itikad baik terhadap karyawan dan tidak bertindak dengan cara seperti untuk merusak keper ayaan dan keyakinan dari hubungan kerja. Karyawan telah sesuai kewajiban, yang meliputi ketaatan, kompetensi, kejujuran dan kesetiaan.

Merupakan faktor penting untuk diingat tentang hubungan ke ja adalah bahwa, secara umum, itu adalah majikan yang memiliki kekuatan untuk mendikte persya atan kont ak kecuali mereka telah diperbaiki oleh tawar-menawar kolektif. Individu, kecuali ketika mereka yang b ny k dimin ti, memiliki sedikit ruang lingkup bervariasi persyaratan kontrak yang dikenakan kepada mereka oleh majikan.

MENDEFINISIKAN KERJA HUBUNGAN

Dua jenis kontrak mendef n s kan hubungan kerja telah dibedakan oleh Macneil (1985) dan Rousseau dan

Wade-Benzoni (1994):

- *kontr k tr ns ksion* / memiliki istilah yang menggambarkan pertukaran, yang biasanya dinyatakan secara fin nsi l. Mereka d lah durasi terbatas, dengan persyaratan kinerja yang ditetapkan.
- *k ntrak relasional* didefinisikan kurang baik dengan istilah yang lebih abstrak dan mengacu pada keanggotaan terbuka organisasi. persyaratan kinerja yang melekat pada keanggotaan berkelanjutan ini tidak lengkap atau ambigu.

Namun, hubungan kerja juga dapat dinyatakan dalam hal *kontrak psikologis*, yang menurut Guzzo dan Noonan (1994), memiliki kedua kualitas transaksional dan relasional. Konsep kontrak psikologis mengungkapkan pandangan bahwa pada tingkat yang paling dasar hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan

majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Konsep ini dibahas secara lebih rinci dalam Bab 16.

PENTINGNYA KERJA HUBUNGAN KONSEP

Konsep hubungan kerja adalah signifikan untuk spesialis HR karena mengatur banyak dari apa yang organisasi perlu menyadari dalam mengembangkan dan menerapkan HR proses, kebijakan dan prosedur. Kebutuhan ini untuk diperhatikan dalam hal apa yang mereka akan atau tidak akan memberikan kontribusi untuk memajukan hubungan kerja yang produktif dan bermanfaat antara semua pihak yang terkait.

PERUBAHAN DALAM KERJA HUBUNGAN

Sebagaimana dicatat oleh Gallie *et al* (1998) dalam analisis mereka dari hasil mereka ' kerja di Inggris ' program penelitian, sementara ada pergese an dalam ca a di mana orang bekerja: ' Bukti untuk perubahan besar dalam sifat hubung n ke ja j uh ku ng meyakinkan . ' Tapi mereka mencatat karakteristik berikut pekerjaan sepe ti diungk pk n oleh su vei:

- bentuk-bentuk baru dari manajemen, se ing didasarkan secara eksplisit maupun implisit pada prinsip-prinsip HRM dan menekankan kontrak nd v du dar pada tawar-menawar kolektif.
- Ada beberapa pen ngkatan ke jaksanaan tugas tetapi tidak ada bukti penurunan yang signifikan dalam kontrol manajeria ; memang, dalam beberapa hal penting kontrol diintensifkan.
- Kegi t n peng w san itu masih penting.
- bentuk integr tif kebijakan manajemen yang berpusat pada karyawan non-manual.
- Seb gi n bes r k ryawan terus melampirkan tingkat kepentingan yang tinggi terhadap aspek intrinsik memotivasi kerja.
- Semakin tinggi tingkat keterampilan, semakin banyak orang yang terlibat dengan pekerjaan mereka.
- Pengibaran tingkat keterampilan dan pemberian meningkat keleluasaan untuk pengusaha adalah faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.
- Tingkat tinggi komitmen terhadap organisasi dapat mengurangi absensi dan perputaran tenaga kerja tetapi tidak ada bukti bahwa komitmen organisasi ' tambah apa pun atas dan di atas karakteristik organisasi dan tugas lainnya yang berkaitan dengan kualitas kinerja kerja ' .

MENGELOLA KERJA HUBUNGAN

Sifat dinamis dan sering samar-samar dari hubungan kerja meningkatkan kesulitan mengelola itu. Masalahnya diperparah karena banyaknya

faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai, dianut dan dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; sehari-hari interaksi antara karyawan dan manajer lini; dan kebijakan SDM dan praktek bisnis. Yang terakhir sangat penting. Sifat dari hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi bagaimana orang dirawat di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk

melaksanakan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-Skilling), bagaimana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana rang-orang berhasil juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja spesialis HR dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif dengan cara berikut:

- *during recruitment interviews* - mengidentifikasi kebutuhan bisnis serta aspek-aspek yang menguntungkan dari pekerjaan di sebuah 'pratinjau pekerjaan realistis' ;
- *through the induction program* - berkomunikasi dengan starter baru organisasi 's kebijakan personalia dan prosedur dan nilai-nilai, menunjukkan kepada mereka standar kinerja yang diharapkan di daerah seperti kualitas dan layanan pelanggan, dan mengeja persyaratan untuk fleksibilitas;
- *through the publication and updating of the employee handbook* yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program induksi;
- *by promoting the development of performance management processes* yang memastikan bahwa ekspektasi kinerja yang disepakati dan berkala;
- *by encouraging the use of personal development plans* yang menguraikan bagaimana perbaikan terus-menerus dari kinerja dapat dicapai, terutama oleh belajar swakelola;
- *by using training and development programs* untuk nilai-nilai inti mendukung dan menentukan ekspektasi kinerja;
- *by ensuring that managers and team leaders understand their role in managing relationships through the performance management process* seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim;

- dengan mendorong jumlah maksimum *kontak* antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah;
- dengan mengadopsi kebijakan umum *transparansi* - memastikan bahwa dalam segala hal yang mempengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya itu akan membuat pada pekerjaan mereka, pengembangan dan prospek;

- dengan mengembangkan *prosedur HR* meliputi penanganan keluhan, disiplin, kesempatan yang sama, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa mereka diimplementasikan secara adil dan konsisten;
- mengembangkan dan mengkomunikasikan *kebijakan SDM* meliputi bidang utama kerja, pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan;
- dengan memastikan bahwa *sistem penghargaan* dikembangkan dan dikelola untuk mencapai kesetaraan, keadilan dan konsistensi dalam semua aspek gaji dan tunjangan;
- umumnya, dengan memberi nasihat tentang *prosedur hubungan karyawan*, pr ses dan isu-isu bahwa hubungan kolektif lebih lanjut baik.

Ini pendekatan untuk mengelola penutup hubungan kerja semua aspek manajemen orang. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa ini adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen yang efektif dari sarana hubungan memastikan bahwa nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan bahwa pendekatan transparan, konsisten dan adil diadopsi dalam menangani semua aspek pekerjaan.

KEPERCAYAAN DAN KERJA HUBUNGAN

IPD disarankan dalam pernyataannya *Orang Membuat Perbedaan* (1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar bagi kom tmen dapat d hasilkan. IPD berkomentar bahwa: " Dalam banyak organisasi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang percaya merusak dilakukan, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen. " Hal ini juga telah disarankan oleh Herriot *et al* (1998) kepercayaan yang harus di ngg p seb g i modal sosial - dana goodwill dalam setiap kelompok sosial yang memungkinkan orang-orang dalam untuk berkol bor si dengan satu sama lain. Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai ' kemampuan yang unik sumber ya m nusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif ' - kompetensi inti yang mengarah ke kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada kebutuhan bisnis untuk memperkenalkan membayar efektif - untuk - proses kontribusi, yang dibangun atas dasar kepercayaan.

Arti kepercayaan

Trust, seperti yang didefinisikan oleh Oxford English Dictionary, adalah keyakinan bahwa seseorang dapat diandalkan. Definisi alternatif telah disediakan oleh Shaw (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah ' keyakinan bahwa orang-orang pada siapa kita bergantung akan memenuhi harapan kita dari mereka '. Harapan tersebut tergantung pada ' penilaian kami dari yang lain ' tanggung jawab s untuk memenuhi kebutuhan kita ' .

Sebuah iklim kepercayaan

organisasi-trust ahigh telah dijelaskan oleh Fox (1973) sebagai berikut:

Peserta organisasi berbagi tujuan atau nilai-nilai tertentu; beruang terhadap satu sama arti difus lain dari panjang - kewajiban jangka; masing-masing menawarkan dukungan spontan lain tanpa se pit enghitung biaya atau mengantisipasi pendek - balas budi jangka; berkomunikasi secara jujur dan bebas; siap untuk beristirahat nasib mereka satu sama lain ' tangan s; dan saling memberi manfaat dari keraguan yang ungkin ti bul sehubungan dengan goodwill atau motivasi.

Negara ideal ini mungkin jarang, jika pernah, dicapai, tetapi tidak mewakili gambaran dari sebuah organisasi yang efektif di mana, sebagai Thompson (1998) mencatat, kepercayaan ' merupakan hasil dari manajemen yang baik ' .

Ketika melakukan manajemen keperc n k y w n?
y

Manajemen lebih mungkin untuk dipe c ya y w n ketika yang terakhir:
oleh k

- percaya bahwa manajemen e a ti apa yang dikatakan;
- mengamati bahwa manajemen me akukan apa yang dikatakannya itu akan melakukan - setelan tindakan untuk kata;
- tahu dari penga aman bahwa manajemen, dalam kata-kata David Tamu (Guest dan Conway, 1998), ' memberikan kesepakatan - itu membuat kata dan memenuhi sisinya dari tawar-menawar ' ;
- mer sa mereka diperl kukan secara adil, merata dan konsisten.

Mengembangkan sebuah organisasi high-trust

Sebagai Thompson (1998) komentar, sejumlah penulis umumnya menyimpulkan bahwa kepercayaan adalah ' bukan sesuatu yang bisa, atau harus, dikelola langsung ' . Dia mengutip Sako (1994) yang menulis bahwa: ' Kepercayaan adalah norma budaya yang jarang dapat dibuat sengaja karena upaya untuk menciptakan kepercayaan dengan cara kalkulatif akan menghancurkan dasar yang efektif kepercayaan. '

Mungkin tidak mungkin untuk ' mengelola ' kepercayaan tetapi, seperti Thompson berpendapat, kepercayaan adalah hasil dari manajemen yang baik. Hal ini dibuat dan dikelola oleh perilaku manajerial dan oleh perkembangan saling pengertian yang lebih baik dari ekspektasi - majikan karyawan, dan karyawan pengusaha. tapi Herriot *et al* (1998) titik bahwa masalah kepercayaan tidak dalam akhir hubungannya dengan mengelola orang atau proses, tetapi lebih tentang hubungan dan saling mendukung melalui perubahan.

Jelas, jenis perilaku yang paling mungkin untuk menimbulkan kepercayaan adalah ketika manajemen jujur dengan orang-orang, terus pada kata (memberikan kesepakatan) dan praktek apa yang diajarkan. Organisasi yang mendukung nilai-nilai inti (' orang adalah aset terbesar kami ') dan kemudian lanjutkan untuk mengabaikan mereka akan rendah - organisasi kepercayaan.

Lebih khusus, kepercayaan akan dikembangkan jika manajemen bertindak adil, adil dan konsisten, jika kebijakan transparansi diimplementasikan, jika niat dan alasan untuk proposal atau keputusan dikomunikasikan baik kepada karyawan umumnya dan kepada individu, jika ada keterlibatan penuh dalam mengembangkan proses SDM, dan jika saling harapan disepakati melalui anaje en kinerja.

Kegagalan untuk memenuhi kriteria ini, seluruhnya atau sebagian, mungkin adalah alasan utama mengapa begitu banyak skema pay-terkait kinerja belum tinggal sampai dengan harapan. Titik awal adalah untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip keadilan distributif dan prosedural.

Keadilan

Untuk orang memperlakukan dengan dil d l h untuk menangani mereka secara adil dan merata. Leventhal

(1980), berikut Adams (1965), di edak n ke dil n distributif dan prosedural.
nt

keadilan distributif mengacu pada aga mana im alan didistribusikan. Orang akan merasa bahwa mereka telah diperlakukan

secara adil dalam hal ini jika mereka percaya ahwa imbalan telah didistribusikan sesuai dengan kontribusi mereka, bahwa mereka menerima apa ang dijanjikan kepada mereka dan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan.

Ke dil n prosedur l mengacu pada cara di mana keputusan manajerial dibuat dan prosedur HR dikelola. Orang k n mer sa b hwa mereka telah diperlakukan secara adil jika manajemen ' keputusan dan prosedur s a il, konsisten, tr nsp ran, tidak diskriminatif dan benar mempertimbangkan pandangan dan kebutuhan karyawan.

memperbaharui kepercayaan

Seperti yang disarankan oleh Herriot *et al* (1998), jika kepercayaan hilang, program empat langkah diperlukan untuk pembaharuan:

1. pengakuan oleh manajemen puncak yang telah membayar perhatian yang cukup di masa lalu untuk karyawan ' beragam kebutuhan;

2. proses terbatas kontrak dimana transisi tertentu untuk cara yang berbeda bekerja untuk sekelompok karyawan dilakukan dalam bentuk yang mengambil kebutuhan individu memperhitungkan;

3. mendirikan ' pengetahuan - berbasis ' kepercayaan, yang tidak didasarkan pada kesepakatan transaksional tertentu tetapi pada persepsi berkembang dari kepercayaan;
4. mencapai kepercayaan berdasarkan identifikasi di mana masing-masing pihak bersimpati satu sama lain ' s kebutuhan dan karena itu membawa mereka di papan sendiri (meskipun keadaan akhir ini jarang dicapai dalam praktek).

Kontrak psikologis

Hubungan kerja, seperti yang di jelaskan dalam Bab 15, adalah fitur mendasar dari semua aspek manajemen orang. Pada tingkat yang paling dasar, hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Ini adalah kontrak psikologis, dan untuk mengelola hubungan kerja secara efektif maka perlu untuk memahami bagaimana kontrak psikologis, bagaimana ia terbentuk dan maknanya.

THE PSIKOLOGIS KONTRAK DEFINISI

Pada dasarnya, kontrak psikologis mengungkapkan kombinasi kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Hal ini dapat digambarkan sebagai set harapan timbal balik tetapi tidak diartikulasikan yang ada antara individu karyawan dan majikan mereka.

Seperti yang didefinisikan oleh Schein (1965): 'Gagasan kontrak psikologis menyiratkan bahwa ada kumpulan tertulis dari harapan beroperasi setiap saat antara setiap anggota dari suatu organisasi dan berbagai manajer dan orang lain dalam organisasi itu.'

Definisi ini diperkuat oleh Rousseau dan Wade - Benzoni (1994) yang menyatakan bahwa:

kontrak psikologis merujuk pada keyakinan bahwa individu memegang mengenai janji yang dibuat, diterima dan diandalkan antara mereka dan yang lain. (Dalam hal organisasi, partai-partai ini termasuk karyawan, klien, manajer, dan / atau organisasi secara keseluruhan.) Karena kontrak psikologis mewakili bagaimana orang *menafsirkan* janji-janji dan komitmen, kedua belah pihak dalam hubungan kerja sama (majikan dan karyawan) dapat memiliki pandangan yang berbeda mengenai istilah tertentu.

Sparrow (1999b) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai:

terbuka - perjanjian berakhir tentang apa yang individu dan organisasi berharap untuk memberi dan menerima imbalan dari hubungan kerja ... kontrak psikologis mewakili dinamis dan kesepakatan timbal balik ... harapan baru ditambahkan dari waktu ke waktu sebagai persepsi tentang majikan berevolusi komitmen. Oleh karena itu ini kontrak individual tidak tertulis prihatin dengan aspek sosial dan emosional dari pertukaran antara majikan dan karyawan.

Dalam organisasi, seperti Katz dan Kahn (1966) menunjukkan, setiap peran pada dasarnya adalah seperangkat ekspektasi perilaku. Hal ini implisit - mereka tidak didefinisikan dalam kontrak kerja. Model dasar motivasi seperti teori harapan (Vroom, 1964) dan operant conditioning (Skinner, 1974) mempertahankan bahwa karyawan berperilaku dalam cara-cara yang mereka harapkan akan menghasilkan hasil yang positif. Tapi mereka tidak selalu tahu apa yang diharapkan. Sebagai Rousseau dan Greller (1994)

Komentar:

Kontrak ide dalam pekerjaan akan harapan detail dari kedua karyawan dan majikan. kontrak yang khas, bergam namun, tidak lengkap karena rasionalitas dibatasi, yang membatasi pencarian informasi individu, dan untuk lingkungan organisasi berubah yang membuat tidak mungkin untuk menentukan semua kondisi depan. Kedua karyawan dan majikan yang tersisa untuk mengisi kekosongan.

Gagasan rasionalitas dibatasi mengungkapkan keyakinan bahwa sementara orang-orang sering mencoba untuk bertindak secara rasional, sejauh mana mereka melakukannya dibatasi oleh reaksi emosional mereka dengan situasi mereka berada di.

Karyawan dapat mengharapkan untuk diperlakukan secara adil sebagai manusia, yang akan diberikan dengan pekerjaan yang menggunakan kemampuan mereka, harus dihargai secara adil sesuai dengan kontribusi mereka, untuk dapat kompetensi layar, memiliki peluang untuk pertumbuhan lebih lanjut, untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan umpan balik (sebaiknya positif) pada bagaimana mereka lakukan. Pengusaha mungkin mengharapkan karyawan untuk melakukan yang terbaik atas nama organisasi - untuk

menempatkan diri mereka untuk perusahaan ' - akan berkomitmen penuh untuk nilai-nilai, untuk menjadi compliant dan setia, dan untuk meningkatkan citra

bagian III

Kerja dan lapangan kerja

APA ITU KERJA?

Kerja ialah penggunaan dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah - untuk membuat uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lainnya membawa, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan, dan persahabatan. Dalam organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan apa yang mereka rasakan tentang hal itu diatur oleh hubungan kerja seperti dibahas dalam Bab 15 dan kontrak psikologis dipertimbangkan dalam Bab 16.

TEORI TENTANG KERJA

Teori-teori tentang pekerjaan yang diuraikan dalam bagian ini terdiri dari teori proses kerja, teori keagenan dan teori pertukaran. Konsep bingkai pluralis dan unitarist acuan juga dianggap.

Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan ekstraksi nilai surplus. Kemampuan manusia untuk menghasilkan adalah subordinasi dengan tuntutan eksploitatif kapitalis, yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi 'monster lumpuh oleh memajukan keterampilan sebagai jika dalam sebuah rumah memaksa melalui penekanan dan seluruh dunia drive produktif dan kecenderungan'.

Kerja dan lapangan kerja

Atau, perspektif pluralis seperti yang diungkapkan oleh Cyert dan Maret (1963) melihat organisasi sebagai koalisi dari kelompok kepentingan dan mengakui legitimasi kepentingan dan nilai-nilai yang berbeda. Program pengembangan organisasi, yang, antara lain, bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan kerja sama tim, mengadopsi kerangka kesatuan. Tapi bisa dikatakan bahwa ini adalah asumsi managerialist dan bahwa kepentingan yang sah dari anggota lain dari masyarakat pluralis - stakeholder - akan memiliki kepentingan mereka sendiri, yang harus dihormati.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Sifat pekerjaan berubah sebagai organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Bisnis - rekayasa proses, perampingan dan delaring semua memiliki efek yang signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada peasaan keamanan dan pada peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Tiga yang paling faktor penting - 'ng' 'amping' organisasi, perubahan peran pekerja proses dan perusahaan yang fleksibel - di h s di b wah ini.

Istilah 'produksi ramping' dipopulerkan oleh Womack dan Jones (1970) di *Mesin yang Mengubah Dunia*. Tapi drive untuk metode lebih ramping dari kerja terbatas awalnya untuk industri mobil. Dalam kasus klasik dari Toyota, salah satu peopor dari produksi ramping, atau lebih longgar, 'manufaktur kelas dunia', tujuh bentuk limbah diidentifikasi, harus dihilangkan. Ini adalah kelebihan, menunggu, mengangkut, lebih - pengol h n, persediaan, bergerak, dan membuat bagian yang cacat atau produk. Tujuan produksi ramping untuk menmb h nil i dengan meminimalkan limbah dalam hal bahan, waktu, ruang dan orang-orang. Sistem produksi terkait dengan kerampingan termasuk hanya - di - waktu, manajemen rantai pasokan, perencanaan sumber daya material dan nol cacat / kanan pertama kalinya. Proses bisnis re - program rekayasa sering menyertai drive untuk metode lebih ramping kerja dan pendekatan manajemen kualitas total digunakan untuk dukungan drive untuk tingkat yang lebih besar dari kepuasan pelanggan dan layanan.

- organisasi kerja berbasis tim;
- pemberdayaan toko-lantai dan pemecahan masalah praktek;
- kualitas dibangun di, tidak diperiksa di;
- penekanan pada proses bisnis horisontal daripada struktur vertikal;
- hubungan kemitraan dengan pemasok;
- lintas fungsional manajemen dan pengembangan tim;
- tanggap terhadap permintaan pelanggan;
- kebijakan manajemen sumber daya manusia ang ditujukan untuk motivasi tinggi dan komitmen dan termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Laporan IPD menekankan bahwa perubahan kultural melalui orang adalah fitur utama dari kerja kurus tapi bahwa masalah ini bukan hanya itu meluncu k n perub han. Persyaratan utama adalah untuk mempertahankan

itu. Laporan itu juga mencatat bahwa p ktisi HR d p t memainkan sejumlah peran penting dalam proses pengelolaan perubahan. Ini termasuk ahwa pendukung, penerjemah, juara, memantau, resourcer, dan anticipator potensi masa ah.

Sebuah pertanyaan diajukan oleh Purcell *et al* (1998) adalah: 'Apakah organisasi ramping biasanya organisasi berarti?' Tapi mereka berkomentar bahwa penelitian IPD tidak menunjukkan bahwa metode lebih ramping kerja memiliki implikasi positif bagi karyawan. Bukti menunjukkan bahwa dampak pada orang sering negatif, terutama ketika restrukturisasi cara perampingan dan re-engineering. Karyawan bekerja lebih lama, stres meningkat, peluang karir berkurang dan semangat dan motivasi jatuh. Mereka juga membuat titik yang jelas bahwa banyak inisiatif gagal karena mereka tidak memperhitungkan implikasi orang, dan bahwa penghalang pertama dan yang paling signifikan adalah resistensi manajemen menengah.

Perubahan peran pekerja proses

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh Institut Studi Ketenagakerjaan (Giles *et al* 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja proses. Pekerja menjadi semakin kurang terlibat dalam tugas-tugas operasi manual. Sebaliknya, mereka sedang diberi tanggung jawab lebih untuk proses yang mereka bekerja, sementara yang diharapkan menjadi lebih pelanggan dan berorientasi bisnis dan, dalam banyak kasus, untuk melaksanakan rekayasa dan pemeliharaan tugas-tugas sederhana.

Perusahaan yang fleksibel

Konsep 'perusahaan yang fleksibel' berasal oleh Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang untuk perusahaan-perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan perasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas ikuti:

- *fleksibilitas fungsional* dicari sehingga karyawan dapat didistribusikan dengan cepat dan lancar antara kegiatan dan tugas-tugas. Fleksibilitas fungsional mungkin memerlukan multiskilling - pekerja kerajinan yang memiliki dan dapat menerapkan sejumlah keterampilan meliputi, misalnya, baik teknik mesin dan listrik, atau manufaktur dan pemeliharaan kegiatan.
- *fleksibilitas numerik* dicari sehingga jumlah karyawan dapat dengan cepat dan mudah ditambah atau dikurangi sesuai dengan bahkan perubahan jangka pendek di tingkat permintaan tenaga kerja.
- *fleksibilitas keuangan* menyedikan untuk tingkat upah untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan di pasar tenaga kerja eksternal dan juga berarti penggunaan sistem gaji yang fleksibel yang memfasilitasi baik fleksibilitas fungsional atau numerik.

Struktur buruh di perusahaan yang fleksibel melibatkan istirahat - up dari angkatan kerja menjadi kelompok-kelompok yang semakin perifer, dan karena itu numerik fleksibel, pekerja

berkerumun di sekitar kelompok inti numerik yang stabil yang akan melakukan organisasi 's kunci, perusahaan - kegiatan khusus. Pada intinya, fokusnya adalah pada fleksibilitas fungsional. Beralih ke pinggiran, fleksibilitas numerik menjadi lebih penting. Karena pasar tumbuh, pinggiran mengembang untuk mengisi kekosongan; sebagai memperlambat pertumbuhan, kontrak pinggiran. Pada intinya, hanya tugas dan tanggung jawab berubah; pekerja di sini terisolasi dari media - fluktuasi jangka di pasar dan karenanya dapat menikmati keamanan kerja, sedangkan di pinggiran dihadapkan kepada mereka.

MENGUBAH POLA KERJA

Yang paling perkembangan penting selama dekade terakhir telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan bagian-timer, kecenderungan ditandai untuk organisasi untuk pekerjaan subkontrak dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan profesional dalam organisasi. Teleworking telah meningkat (Bekerja di rumah dengan komputer link di terminal untuk perusahaan) dan kerja call center telah diperluas.

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai ' kepemimpinan biaya ' , organisasi tidak hanya ' perampingan ' tetapi juga orang-orang menarik di pendek - kontrak jangka dan membuat tidak berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir. Mereka ingin kontribusi khusus untuk mencapai tujuan organisasi sekarang dan, sejauh orang yang bersangkutan, mereka mungkin membiarkan mengurus masa depan itu sendiri, percaya bahwa mereka dapat membeli bakat yang diperlukan sebagai dan bila diperlukan. Ini mungkin pendek - terlihat, tapi itu adalah cara banyak bisnis sekarang beroperasi.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana sumber daya manusia, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal mereka. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi cara di mana pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya karena itu manusia, adalah pengangguran.

Secara umum ada keamanan jauh lebih sedikit di lapangan hari ini, dan tradisi lama dari karir seumur hidup tidak lagi begitu banyak bukti. Pengusaha cenderung lebih berkomitmen untuk karyawan mereka. Pada saat yang sama, karyawan cenderung kurang berkomitmen untuk majikan mereka dan lebih berkomitmen untuk karir mereka, yang mereka mungkin menganggap kemungkinan untuk kemajuan lebih baik jika mereka mengubah pekerjaan daripada tetap dengan majikan mereka saat ini. Mereka berhati-hati dengan kerja mereka, dan bertekad untuk mengekstrak sebagai nilai sebanyak mungkin dari pekerjaan mereka hadir untuk memberikan masa depan mereka di tempat lain.

Dewan Ekonomi dan Sosial Research dan Proyek Besok (2005) melaporkan bahwa, saat ini, lebih dari 5 juta orang, hampir seperlima karyawan, menghabiskan waktu kerja di rumah

atau di pindahkan. Laporan ini memprediksi munculnya 'pekerja ponsel', bergerak - laptop dan mobile di belakangnya - antara kantor, rumah, lounge b n ra t u st siun layanan jalan tol sebagai kebutuhan permintaan pekerjaan. Sebagaimana
inyatakan dalam laporan:

Individu di tempat kerja tidak akan selalu melihat diri mereka sebagai bekerja dari rumah. Mereka bisa sama-sama bekerja dari kantor. Tapi mereka akan di pindah dari satu tempat ke tempat ... Akan ada pergeseran dari ruang pribadi untuk waktu pribadi dan batas-batas antara kerja dan waktu luang akan kurang jelas.

Laporan itu mengatakan bahwa manajer harus menemukan cara-cara baru untuk mengontrol para pekerja mobile, mungkin berdasarkan pada menangkap pekerja 'hati dan pikiran untuk menciptakan budaya kerja keras bahkan di kejauhan.

PENGANGGURAN

Ekonom tidak dapat menyepakati penyebab atau obat untuk pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alamiah, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu dan wakaf. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah menyesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran setiap yang tetap bersifat sukarela. Pandangan yang terakhir adalah bahwa dipegang oleh Milton Friedman dan sangat dipengaruhi kebijakan pemerintah pada awal tahun 1980, tetapi tidak berhasil. Ada, tentu saja, tidak ada penjelasan sederhana pengangguran dan tidak ada solusi sederhana.

SIKAP TERHADAP KERJA

IPD penelitian motivasi karyawan dan kont k psikologis (Tamu *et al*, 1996; Tamu dan Conway, 1997) dipe oleh tanggapan berikut dari orang-orang yang mereka disurvei:

- Pekerjaan ang masih minat sentral dalam kehidupan kebanyakan orang.
- Jika mereka men ng lotere, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian yang lain akan terus bekerja.

- Diminta untuk mengutip tiga hal yang paling penting yang mereka cari dalam pekerjaan, 70 persen dari responden dikutip b y r, 62 persen ingin pekerjaan yang menarik dan bervariasi dan hanya 22 persen sedang mencari keamanan pekerjaan.
- 35 persen mengaku bahwa mereka menempatkan dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 persen mengaku mereka bekerja sangat keras.

JOB-RELATED KESEJAHTERAAN

2004 Tempat Kerja Karyawan Hubungan Survey (Wers, 2005) meliputi 700.000 tempat kerja dan 22,5 juta karyawan yang disurvei 21.624 karyawan di tempat kerja yang mempekerjakan lebih dari 10 orang tentang bagaimana mereka merasa di tempat kerja. Hasilnya dirangkum dalam Tabel 14.1.

Ini tidak menyajikan gambar terlalu suram. Persentase orang merasa baik tegang atau menenangkan beberapa, lebih atau sepanjang waktu adalah sama. sederajat

tabel 14.1 Perasaan di tempat kerja (Wers, 2005)

Pekerjaan membuatmu merasa:	Semua dari waktu%	Sebagian besar waktu%	Beberapa Kadang waktu%	-kadang Tidak pernah%	%
Tegang	4	15	42	27	12
Tenang	3	30	29	27	11
Santai	2	10	35	32	21
Cemas	2	10	35	32	21
Gelisah	2	8	28	33	29
kadar	5	33	30	22	11

Jumlah orang yang tidak pernah santai atau khawatir, dan agak lebih tidak pernah gelisah. Enam puluh sembilan persen adalah konten semua, sebagian esar atau sebagian besar waktu.

Survei Wers juga mengungkapkan bahwa pekerjaan yang berhubungan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi dalam organisasi kecil dan tempat kerja daripada di yang besar, lebih tinggi di antara anggota serikat, jatuh dengan peningkatan pendidikan dan berbentuk U dengan umur (yaitu lebih tinggi di antara karyawan muda dan tua dari antara setengah baya).

PERUBAHAN DALAM KERJA HUBUNGAN

Sebagaimana dicatat oleh Gallie *et al* (1998) dalam analisis mereka dari hasil mereka ' kerja di Inggris ' program penelitian, sementara ada pergeseran dalam cara di mana orang bekerja: ' Bukti untuk perubahan besar dalam sifat hubungan kerja yang meyakinkan. ' Tapi mereka mencatat karakteristik berikut pekerjaan seperti diungkapkan oleh survei:

- bentuk-bentuk baru dari manajemen, sering didasarkan secara eksplisit maupun implisit pada prinsip-prinsip HRM dan menekankan kontrak individu pada tawar-menawar kolektif.
- Ada beberapa peningkatan ke jaksanaan tugas tetapi tidak ada bukti penurunan yang signifikan dalam kontrol manajemen ; memang, dalam beberapa hal penting kontrol diintensifkan.
- Kegiatan pengawasan itu masih penting.
- bentuk integratif kebijakan manajemen yang berpusat pada karyawan non-manual.
- Sebagian besar karyawan terus melampirkan tingkat kepentingan yang tinggi terhadap aspek intrinsik memotivasi kerja.
- Semakin tinggi tingkat keterampilan, semakin banyak orang yang terlibat dengan pekerjaan mereka.
- Pengibaran tingkat keterampilan dan pemberian meningkat keleluasaan untuk pengusaha adalah faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.
- Tingkat tinggi komitmen terhadap organisasi dapat mengurangi absensi dan perputaran tenaga kerja tetapi tidak ada bukti bahwa komitmen organisasi ' tambah apa pun atas dan di atas karakteristik organisasi dan tugas lainnya yang berkaitan dengan kualitas kinerja kerja ' .

MENGELOLA KERJA HUBUNGAN

Sifat dinamis dan sering samar-samar dari hubungan kerja meningkatkan kesulitan mengelola itu. Masalahnya diperparah karena banyaknya

faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai, dianut dan dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; sehari-hari interaksi antara karyawan dan manajer lini; dan kebijakan SDM dan praktek bisnis. Yang terakhir sangat penting. Sifat dari hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi

bagaimana orang dirawat di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk

melaksanakan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-Skilling), bagaimana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana rang-orang berhasil juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja spesialis HR dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif dengan cara berikut:

- *during recruitment interviews* - mengidentifikasi kebutuhan bisnis serta aspek-aspek yang menguntungkan dari pekerjaan di sebuah 'pratinjau pekerjaan realistis';
- *in the induction program* - berkomunikasi dengan starter baru organisasi 's kebijakan personalia dan prosedur dan nilai-nilai, menunjukkan kepada mereka standar kinerja yang diharapkan di daerah seperti kualitas dan layanan pelanggan, dan mengeja persyaratan untuk fleksibilitas;
- oleh penerbitan dan memperbarui *employee handbook* yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program induksi;
- dengan mendorong pengembangan *performance management* proses yang memastikan bahwa ekspektasi kinerja yang ditetapkan dan berkala;
- dengan mendorong penggunaan *personal development plan* yang menguraikan bagaimana perbaikan terus-menerus dari kinerja dapat dicapai, terutama oleh belajar swakelola;
- dengan menggunakan *learning and development program* untuk nilai-nilai inti mendukung dan menentukan ekspektasi kinerja;
- dengan memastikan melalui *manager and team leader training* bahwa manajer dan pemimpin tim memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim;
- dengan mendorong jumlah maksimum *contact* antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah;
- dengan mengadopsi kebijakan umum *transparency* - memastikan bahwa dalam segala hal yang mempengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya itu akan membuat pada pekerjaan mereka, pengembangan dan prospek

- dengan mengembangkan *prosedur HR* meliputi penanganan keluhan, disiplin, kesempatan yang sama, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa mereka diimplementasikan secara adil dan konsisten;
- mengembangkan dan mengkomunikasikan *kebijakan SDM* meliputi bidang utama kerja, pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan;
- dengan memastikan bahwa *sistem penghargaan* dikembangkan dan dikelola untuk mencapai kesetaraan, keadilan dan konsistensi dalam semua aspek gaji dan tunjangan;
- umumnya, dengan memberi nasihat tentang *prosedur hubungan karyawan*, pr ses dan isu-isu bahwa hubungan kolektif lebih lanjut baik.

Ini pendekatan untuk mengelola penutup hubungan kerja semua aspek manajemen orang. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa ini adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen yang efektif dari sarana hubungan memastikan bahwa nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan bahwa pendekatan transparan, konsisten dan adil diadopsi dalam menangani semua aspek pekerjaan.

KEPERCAYAAN DAN KERJA HUBUNGAN

IPD disarankan dalam pernyataannya *Orang Membuat Perbedaan* (1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar bagi kom tmen dapat dihasilkan. IPD berkomentar bahwa: " Dalam banyak organisasi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang percaya merusak dilakukan, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen. " Hal ini juga telah disarankan oleh Herriot *et al* (1998) kepercayaan yang harus di ngg p seb g i modal sosial - dana goodwill dalam setiap kelompok sosial yang memungkinkan orang-orang dalam untuk berkol bor si dengan satu sama lain. Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai ' kemampuan yang unik sumber ya m nusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif ' - kompetensi inti yang mengarah ke kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada kebutuhan bisnis untuk memperkenalkan membayar efektif - untuk - proses kontribusi, yang dibangun atas dasar kepercayaan.

MAKALAH

STAFFING (PENGADAAN)



NAMA MAHASISWA : SRI KOMALASARI, SE

NIM : 192510018

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

2020

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Selanjutnya, bila kita mempelajari literatur manajemen, maka akan ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu:

Manajemen sebagai suatu proses;

1. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen.
2. Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*)

Menurut pengertian yang pertama, yakni manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Untuk memperlihatkan tata warna definisi manajemen menurut pengertian yang pertama itu, dikemukakan tiga buah definisi.

Dalam *Encyclopedia of the Social Science* dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.

Selanjutnya, Hilman mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan yang sama.

Menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi dengan kata lain, segenap

orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen.

Menurut pengertian yang ketiga, manajemen adalah seni (Art) atau suatu ilmu pengetahuan. Mengenai inipun sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat, segolongan mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan segolongan yang lain mengatakan bahwa manajemen adalah ilmu. Sesungguhnya kedua pendapat itu sama mengandung kebenarannya.

Menurut G.R. Terry manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen juga adalah suatu ilmu pengetahuan maupun seni. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Setelah kita mengetahui sedikit tentang manajemen, lebih mengkhusus lagi kita akan membahas apa itu manajemen staffing, karena begitu pentingnya masalah ini untuk dikaji, maka perlu untuk dibahas.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan judul makalah ini yaitu, Manajemen Staffing/Penempatan karyawan, terkait dengan kajian dalam topik ini, pertimbangan-pertimbangan yang perlu diketahui, terkait dengan judul tersebut maka timbul pertanyaan sebagai berikut :

1. Apa yang dimaksud dengan Staffing ?
2. Apa Fungsi dan Peranan Staffing ?
3. Bagaimana Penerapan Staffing dalam Manajemen ?
4. Bagaimana Pertimbangan Organisasional dalam keputusan Staffing ?

4. Bagaimana Hubungan Budaya Organisasional dalam Staffing ?
5. Bagaimana Proses Penyusunan Personalia ?
6. Metode apa yang digunakan untuk Seleksi dan Screening ?
7. Apa yang dimaksud Pengangguran tes dan inventory dalam penyeleksian ?

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Pengertian Staffing

Pengertian Pertama, 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 *Top of Form*.

Pengertian Kedua, Staffing adalah salah satu fungsi manajemen yang melakukan penarikan, penyeleksian, pengembangan dan penggunaan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengertian Ketiga, Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi dan pengembangannya sampai dengan usaha agar petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

Organisasi-organisasi besar adalah organisasi dengan nilai budaya yang tinggi, dengan perhatian yang besar pada nilai, ekspektasi, dan perilaku. Biasanya didalam budaya tersebut pasti ada teamwork, fokus terhadap konsumen, perlakuan yang adil pada karyawan, inisiatif, dan inovasi.

Budaya-budaya ini juga harus terus dikomunikasikan kepada karyawan, baik yang lama maupun yang baru. Karena itu, keputusan Staffing adalah keputusan yang penting bagi organisasi, yang juga harus disesuaikan dengan strategi bisnis agar dapat menunjang budaya organisasinya.

2.2 Fungsi dan Peranan Staffing

Staffing merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Staffing atau disebut juga assembling resources, termasuk kegiatan organisasi yang sangat penting karena berhubungan dengan penempatan orang dalam tugas dan kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan. Dalam menjalankan tugas dan fungsi staffing, suatu manajemen atau organisasi harus melakukan hal-hal berikut :

1. Menentukan jenis pekerjaan
2. Menentukan jumlah orang yang dibutuhkan
3. Menentukan tenaga ahli
4. Menempatkan personal sesuai dengan keahliannya
5. Menentukan tugas, fungsi, dan kedudukan pegawai
6. Membatasi otoritas dan tanggung jawab pegawai
7. Menentukan hubungan antar unit kerja
8. Menentukan gaji, upah, dan insentif bagi pegawai
9. Menentukan masa jabatan, mutasi, pension, dan pemberhentian pegawai (berdasarkan perundangan yang berlaku Penyusunan staff bagi suatu organisasi sekaligus berfungsi sebagai bimbingan dan penyuluhan (guidance an counseling). Sebagai bentuk pengawasan dan penilaian terhadap seluruh kinerja bawahan.

2.3 Penerapan Staffing dalam Manajemen

Sama halnya dengan fungsi-fungsi administrasi lain, Staffing merupakan fungsi yang tidak kalah pentingnya. Dalam staffing, yang menjadi

titik penekanan ialah personal itu sendiri. Aktivitas yang dilakukan di dalam staffing antara lain : menentukan, memilih, menempatkan dan membimbing personel.

Sebenarnya fungsi staffing ini sudah dijalankan sejak penyusunan perencanaan dan pengorganisasian. Di dalam pengorganisasian telah dipikirkan dan diusahakan agar untuk personel-personel yang menduduki jabatan-jabatan tertentu di dalam struktur organisasi itu dipilih dan di angkat orang-orang yang memiliki kecakapan dan kesanggupan yang sesuai dengan jabatan yang di pegangnya.

Dalam hal ini prinsip *the right man in the right place* selalu di perhatikan.

Berikut merupakan hal-hal yang perlu diterapkan dalam penerapan staffing:

1. Menyebarkan staff dan menempatkan personel
2. Memilih staff yang memiliki wawasan
3. Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staff
4. Menjamin kesejahteraan staff dan pegawai
5. Mengatur review/pembahasan penampilan dalam hubungannya dengan komponen *man* (orang), *money* (uang), *method* (cara), *policy* (kebijakan), *time* (waktu) dan *rule* (peraturan).

2.4 Pertimbangan organisasional dalam keputusan staffing :

Strategi bisnis Harus ada kesesuaian antara strategi yang diinginkan perusahaan dengan karakteristik orang yang diharapkan untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Dalam hal ini, ada dua model dimensional yang dapat dipertimbangkan, yaitu :

1. Strategi organisasi selama tahap perkembangan

Untuk alasan strategi, pertimbangan tahap perkembangan bisnis sangat penting karena kebanyakan darinya, seperti tingkat pertumbuhan, lini produk, teknologi, pangsa pasar, akan berubah seiring perubahan organisasi.

Pada masa awal, perusahaan akan memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi, lini produk dasar, penekanan yang kuat pada engineering produk, dan tidak ada kesetiaan kustomer. Sedangkan pada tahap perkembangan yang lebih tinggi, perusahaan akan fokus pada pengembangan pangsa pasar dan tim manajemen yang baik.

Ketika mencapai tahap kedewasaan, perusahaan perlu mempertahankan pangsa pasar, pengurangan biaya melalui skala ekonomis, dan berbagai pengendalian lainnya. Pada tahap selanjutnya dimana organisasi semakin tua, ia harus berjuang untuk mempertahankan pangsa pasar. Ketahanan ekonomi menjadi motivasi utamanya.

2. Gaya manager yang berbeda-beda dalam tiap tahapannya

Pada tahap awal, perusahaan perlu memiliki manager yang mampu berjuang di lingkungan yang penuh resiko, memiliki nilai kewirausahaan, dan mampu merespon cepat terhadap perubahan kondisi. Ditahap pertumbuhan, kewirausahaan masih diperlukan, namun hal penting lainnya adalah manager yang juga mampu mengembangkan sistem manajemen yang stabil untuk mempertahankan kemenangan yang dicapai pada masa awal.

Ketika organisasi mencapai tahap kedewasaan, diperlukan manager yang tidak membutuhkan banyak variasi dalam pekerjaannya, mampu mengembangkan skala ekonomis terus-menerus, dan mau memantau berulang-ulang kegiatan operasinya. Sebaliknya, jika perusahaan telah menua maka dibutuhkan manager yang bisa menjadi penggerak besar. Manager yang

memiliki kewirausahaan masih sesuai untuk masa ini, dimana mereka harus melakukan segala cara untuk menyelamatkan keuangan perusahaan.

2.5 Hubungan Budaya organisasional dengan Staffing

Hubungan staffing dengan pengorganisasian : Organizing yaitu berupa penyusunan wadah legal yang menampung berbagai kegiatan yang harus dilakukan pada suatu organisasi. Sedangkan staffing berhubungan dengan penerapan orang-orang yang memangku masing-masing jabatan yang terdapat di dalam organisasi.

Jika diibaratkan sebuah kendaraan, pengorganisasian menyiapkan kendaraan, sedangkan staffing mengisi pengemudinya. Ketika manajer melaksanakan fungsi staffing, hal itu akan sangat berpengaruh terhadap tingkat pencapaian tujuan (kinerja organisasi). Prinsip Staffing ”Mengarahkan karyawan yang tepat untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dalam system manajemen” (*The Right Man on The Right Place*).

Budaya organisasi harus disampaikan kepada karyawan baru, bahkan pada proses penyeleksian berlangsung. Agar staffing berjalan lancar, karyawan harus merasa cocok dengan budaya ditempatnya bekerja. Untuk menyampaikan budaya organisasi, hal-hal berikut dapat dilakukan :

1. Pernyataan formal atas filosofi perusahaan dan materi yang digunakan untuk perekrutan, penyeleksian, dan sosialisasi karyawan baru.
2. Kriteria promosi.
3. Cerita, legenda, maupun mitos mengenai orang-orang dan peristiwa kunci di organisasi.
4. Apa yang diperhatikan, diukur, dan dikendalikan oleh para pemimpin organisasi.

5. Kriteria implisit dan yang mungkin digunakan pemimpin untuk menentukan siapa yang sesuai dengan posisi kunci di organisasi.

Budaya organisasi memiliki dua implikasi atas keputusan staffing, yaitu :

1. Perbedaan bervariasi antara berbagai organisasi. Individu akan mempertimbangkan hal ini apabila informasinya tersedia dalam proses pencarian kerja mereka.
2. Apabila hal lain konstan, individu yang memilih pekerjaan dan organisasi yang konsisten dengan nilai, kepercayaan, dan sikap mereka akan lebih produktif dan memuaskan.

Logika dari penyeleksian personel dalam proses penyeleksian, jumlah kandidat yang ada harus melebihi jumlah lowongan yang tersedia. Jika tidak, perusahaan tidak akan memiliki pilihan yang mencukupi untuk disaring dan dipilih yang terbaik.

Reliabilitas dari pengukuran Untuk menghindari resiko kesalahan dalam proses penyeleksian, media pengukur yang digunakan haruslah valid dan dapat diandalkan.

Sebuah pengukuran dapat dianggap valid dan dapat diandalkan jika hasilnya konsisten dan stabil dari waktu ke waktu, dari satu sampel ke sampel lain, dan penilaian dari penguji yang berbeda-beda.

2.6 Proses Penyusunan Personalia

Penyusunan personalia adalah yang berkenaan dengan penarikan, fungsi manajemen penetapan, pemberitahuan latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi. Dalam BAB ini akan dibahas bagaimana organisasi menentukan kebutuhan sumber daya manusia sekarang dan di waktu yang akan datang.

Kegiatan-kegiatan penyusunan personalia sangat erat hubungannya dengan tugas-tugas kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi, sehingga pembahasannya sering ditempatkan sebagai bagian dari fungsi pengarahan.

Tetapi fungsi ini berhubungan erat dengan fungsi pengorganisasian, dimana pengorganisasian mempersiapkan kendaranya dan penyusunan personalia mengisi pengemudinya yang sesuai dengan posisi kerja yang ada.

Akhirnya, fungsi penyusunan personalia harus dilaksanakan oleh semua manajer, baik mereka mengolah perusahaan besar ataupun menjadi pemilik perusahaan kecil.

Proses Penyusunan Personalia (*Staffing Process*) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat.

Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Kedua lingkungan internal, yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi. Langkah-langkah proses ini mencakup :

1. perencanaan sumber daya manusia, yang dirancang untuk menjamin pemenuhan kebutuhan personalia organisasi.
2. Penarikan, yang berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalia segaris dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi, mencakup penilaian dan pemilihan di antara calon-calon personalia.
4. Pengenalan dan orientasi, yang dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar dalam organisasi.
5. Latihan dan pengembangan.

2.7 Metode seleksi dan screening

a. Formulir aplikasi pekerjaan dengan bantuan teknologi dewasa ini, resume-resume yang tidak memenuhi syarat dapat dihapus secara otomatis. Biasanya perusahaan telah memberikan pertanyaan-pertanyaan kunci didalam formulir pekerjaannya. Jawaban dari pertanyaan ini nantinya akan diukur oleh program yang digunakan apakah sesuai atau tidak dengan persyaratan yang ada. Namun, ada beberapa hal yang harus diperhatikan perusahaan dalam membuat pertanyaan, yaitu :

- Pertanyaan tidak boleh memberikan dampak dalam penerimaan anggota kelompok yang dilindungi dalam hak hukum sipil.
- Pertanyaan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.
- Pertanyaan yang melanggar/mungkin melanggar privasi.

b. Surat referensi dan rekomendasi Surat referensi dan rekomendasi dapat menyediakan 4 jenis informasi mengenai kandidat, yaitu :

- Pendidikan dan riwayat kerja.
- Karakter dan kompetensi interpersonal.
- Kemampuan melaksanakan pekerjaan.
- Kesiapan dari perusahaan yang sebelumnya/saat ini untuk mempekerjakan kandidat kembali. Saat ini, karena adanya perlindungan dari Family Educational Rights and Privacy Act of 1974, kandidat diperbolehkan melihat isi dari surat referensi mengenai dirinya. Selain itu, referensi juga hanya boleh diberikan kepada orang yang disetujui oleh sipemohon. Hal ini dikhawatirkan akan mengurangi keobjektifan isi surat referensi. Karena itulah, penelitian

menyarankan agar suatu referensi berisi informasi dibawah ini untuk dapat lebih diandalkan :

- Tingkat hubungan penulis dengan kandidat.
- Tingkat kefamiliaran penulis dengan posisi pekerjaan yang diinginkan.
- Spesifikasi contoh kinerja kandidat
- Individu atau kelompok kepada siapa kandidat dibandingkan.

2.8 Penggunaan tes dan inventory dalam penyeleksian

Yang dimaksud dengan tes disini adalah ukuran-ukuran standar perilaku yang memiliki jawaban benar atau salah. Sedangkan inventory adalah ukuran-ukuran standar perilaku yang tidak memiliki jawaban benar atau salah.

Dalam penyeleksian, biasanya tes lebih sering digunakan karena tidak bisa salah dan berbagai alasan lainnya. Sementara inventory lebih sesuai digunakan untuk tujuan penempatan atau pengembangan karena kandidat akan kurang termotivasi untuk menampilkan image yang berbeda dari yang sebenarnya dalam konteks ini. Inventori juga telah banyak berhasil digunakan dalam penyeleksian. Berikut ini ada beberapa metode dan teknik yang dapat digunakan untuk penyeleksian :

1. Tes obat

Beberapa kritik bermunculan bahwa tes penggunaan obat-obatan tidak efektif dalam hal biaya dan melanggar hak dan privasi individu. Selain itu, hasil tes juga seringkali tidak akurat. Sementara itu, dari hasil penelitian, ditemukan bahwa karyawan yang positif menggunakan obat-obatan 41% lebih sering absen dan 38% lebih sering dipecat. Sebenarnya tes ini legal dan boleh dilakukan apabila obat-obatan ilegal yang digunakan karyawan dapat mengurangi kinerja atau membahayakan rekan kerjanya.

2. Dua teknik penyeleksian yang controversial

a. Analisis tulisan tangan. Penelitian telah membuktikan bahwa tulisan tangan tidak bisa dijadikan prediktor untuk kinerja kerja.

b. Pemeriksaan poligrafis. Kritik bermunculan bahwa hanya 2/3 dari tes ini yang akurat dan tidak bisa diandalkan bila orang dites mengatakan yang sebenarnya. Sedangkan advokat mengklaim bahwa tes ini 90% akurat dalam kasus-kasus kriminal dan pekerjaan hanya jika diperiksa oleh pemeriksa yang kompeten.

3. Tes integritas

Tes ini valid digunakan sebagai pengukur tingkat integritas yang dimiliki kandidat terhadap perusahaan.

4. Tes kemampuan mental

Ada beberapa tes kemampuan yang diuji disini, yaitu tes intelegensi umum berupa kemampuan verbal, nonverbal, dan keahlian numerik; hubungan spasial; fungsi motoris; informasi mekanis, alasan, dan kesinambungan; kecepatan perseptual; dan kemampuan induktif.

5. Generalisasi validitas

Dulunya diyakini bahwa validitas pengukuran untuk satu bidang pekerjaan berbeda dengan pekerjaan lainnya. Namun penelitian terkini telah membuktikan bahwa hal tersebut salah. Adapun yang menyebabkan perbedaan hasil adalah dikarenakan jumlah sampel yang digunakan terlalu sedikit. Apabila jumlah sampel memadai, maka perbedaan hasil yang ditemukan tidak akan signifikan.

6. Ukuran kepribadian

Ada 5 karakteristik personal yang berhubungan dengan kinerja, yaitu :

- Neuroticism : sejauh mana individu merasa tidak aman, khawatir, depresi, dan emosional.
- Extraversion : sejauh mana individu bisa bersosialisasi, aktif.
- Openness to experience : sejauh mana individu kreatif, curiga, dan berbudaya.
- Agreeableness : sejauh mana individu bisa bekerja sama, hangat, dan mau menyetujui pendapat.
- Conscientiousness : sejauh mana individu mau bekerja keras, teratur, dapat diandalkan.

7. Ukuran proyektif

Mengukur individu dengan stimuli yang ambigu, biasanya dengan meminta individu menceritakan gambar yang diperlihatkan padanya.

8. Ukuran kemampuan memimpin

Ukuran ini ternyata tidak bisa menjadi prediktor kesuksesan seorang manajer dalam menjalankan tugasnya.

9. Data historis personal

Berdasarkan keyakinan bahwa orang akan melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang dilakukannya diwaktu sebelumnya membuat tes ini cukup valid digunakan.

10. Wawancara kandidat

Wawancara adalah salah satu tugas manajerial yang cukup sulit karena berhubungan dengan sosial dan mental sekaligus. Jika tidak dilaksanakan dengan baik, validitasnya akan meragukan. Untuk mempermudah, pewawancara bisa mengajukan pertanyaan-pertanyaan dasar yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, mengajukan pertanyaan yang sama untuk tiap

kandidat, menggunakan skala penilaian yang detail, membuat catatan detail mengenai informasi perilaku kandidat, menggunakan beberapa wawancara, gunakan ukuran statistik, dan tidak mendiskusikan kandidat atau jawaban selama wawancara.

11. Tes sampel kerja

Ada tiga tes yang dapat dilakukan, yaitu Leaderless Group Discussion (LGD), Business Games, dan In-Basket Test. Sementara itu, untuk menentukan predictor yang paling sesuai dapat berdasarkan pada :

- Keaslian kondisi kerja- Estimasi kevaliditas predictor
- Rasio penyeleksian
- Biaya dari prediktor yang digunakan

Apabila kinerja pekerjaan diukur multidimensional, beberapa prediktor dapat digunakan. Apabila hal lainnya konstan, maka penggunaan prediktor dengan tingkat validitas tertinggi lebih disarankan karena tingkat kesalahannya lebih kecil. Selain itu, rasio penyeleksian juga harus diperhatikan untuk mengevaluasi kegunaan keseluruhan dari sebuah prediktor, apapun tingkat validitasnya. Rasio penyeleksian yang rendah menunjukkan bahwa kandidat yang dievaluasi harus lebih banyak. Yang terakhir, pertimbangan mengenai biaya harus ada, meskipun bukan pertimbangan yang utama.

Jika dua prediktor hampir sama validitasnya, maka yang berbiaya lebih rendah dapat dipilih. Prediktor tervalid harus tetap dipilih biarpun biayanya jauh lebih besar, karena jika kandidat yang dipilih ternyata salah, maka biaya total yang dikeluarkan perusahaan akan lebih besar lagi.

BAB III

PENUTUP

3.1 KESIMPULAN

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Staffing bukanlah kegiatan manajemen yang mudah, perlu banyak pertimbangan-pertimbangan yang harus dijalankan dan tentunya harus akurat, karena jika terjadi kekeliruan maka akan menimbulkan kekacauan dalam pekerjaan yang akhirnya menimbulkan ketidak profesioanalan.

3.2 SARAN

Bertolak dari strategi dalam Manajemen Staffing, maka penyusun memberikan saran sebagai berikut :

1. Patuhilah segala aturan/tips-tips dalam Manajemen Staffing sebagai landasan dalam meniti sebuah keprofesionalan dalam pekerjaan.
2. Banyaklah belajar dari seorang yang sudah terbukti mampu menangani masalah ini, karena pengalaman adalah guru yang terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, H. Malayu S.P, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi

Kedua, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, Tahun 2002, Halaman 54.

Noto Atmodjo, Soekidjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke

Penerbit Reneka Cipta, Jakarta Tahun 1998, Halaman 67

Irianto, Yusuf, Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Alam, Penerbit

Insan Cendekiawan, Surabaya, Tahun 2001, Halaman 103

**RESUME ANALISIS
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MANUSIA SUMBER PENGELOLAAN PRAKTEK
BAGIAN III KERJA DAN PEKERJAAN**

(Michael Armstrong)



Oleh:

Nama : Sukamto
NIM : 192510007
Program : S2 Manajemen
Kelas : Reguler B (malam)
Angkatan : 34

UNIVERSITAS BINA DARMA
TAHUN AJARAN
2019--2020

Kerja dan Pekerjaan

Apa itu kerja?

Pekerjaan adalah penerapan upaya dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah - untuk menghasilkan uang. Tetapi mereka 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 menjalankan kekuasaan, dan persahabatan. Di

dalam organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan apa yang mereka rasakan tentangnya diatur oleh hubungan kerja.

Teori proses kerja

Pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus diambil dari tenaga kerja dengan membayarnya lebih rendah dari nilai itu menambah proses kerja. Karena itu, para kapitalis merancang proses kerja mengamankan ekstraksi nilai lebih. Kapasitas manusia untuk memproduksi tunduk pada tuntutan eksploitatif kapitalis, yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi kebodohan lumpuh dengan memajukan keterampilannya seolah-olah di rumah pemaksaan melalui penindasan seluruh dunia dorongan produktif dan kecenderungan. Kemudian, versi teori proses kerja ditetapkan oleh Braverman (1974). Pandangannya adalah bahwa penerapan teknik manajemen modern, dikombinasikan dengan mekanisasi dan otomatisasi, mengamankan subordinasi nyata dari tenaga kerja dan pengurangan keterampilan kerja di kantor serta lantai toko. Dia menyatakan itu penghapusan semua bentuk kontrol dari pekerja adalah 'ideal ke arah mana manajemen cenderung, dan dalam mengejar yang menggunakan setiap inovasi produktif dibentuk oleh *sains*. Dia melihat ini pada dasarnya penerapan 'Taylorism' (yaitu F. W. Konsep manajemen ilmiah Taylor, yang berarti penggunaan pengamatan sistematis dan pengukuran, spesialisasi tugas dan, pada dasarnya, pengurangan pekerja ke tingkat tersebut mesin yang berfungsi secara efisien). Gagasan Braverman tentang teori proses kerja telah dikritik sebagai penyederhanaan oleh komentator berikutnya seperti Littler dan Salaman (1982) yang berpendapat bahwa ada. Ada banyak faktor penentu dalam kontrol proses persalinan. And Friedman (1977) percaya bahwa versi Braverman mengabaikan karakter yang beragam dan canggih kontrol manajemen karena tidak hanya menanggapi kemajuan teknologi tetapi juga untuk perubahan

dalam derajat dan intensitas resistensi pekerja dan produk serta tenaga kerja baru kondisi pasar. Storey (1995) berkomentar bahwa that gerobak band proses persalinan sekarang dikurung dan ditambah tidak dapat diperbaiki. Tetapi komentator yang lebih baru seperti Newton dan Findlay (1996). Teori proses kerja menjelaskan bagaimana manajemen memiliki jangkauan mekanisme melalui mana kontrol dilakukan: performance Kinerja pekerjaan dan penilaiannya adalah jantung dari proses persalinan. Manajemen, menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas kontrol.

Teori pertukaran

Berangkat untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal penghargaan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada empat konsep:

1. Hadiah - hadiah yang memenuhi kebutuhan yang muncul dari interaksi antara individu dan organisasi mereka.
2. Biaya - kelelahan, stres, kegelisahan, hukuman dan nilai hadiah yang diberikan orang telah kehilangan karena kurangnya kesempatan.
3. Hasil - imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan 'laba' dan ini memuaskan asalkan melebihi tingkat minimum harapan.
4. Tingkat perbandingan - orang mengevaluasi hasil interaksi terhadap untung mereka di atas di tempat lain.

Faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi kerja

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 dari segi materi, waktu, ruang dan orang. Sistem produksi yang terkait dengan lean ness termasuk tepat waktu, manajemen rantai pasokan, perencanaan sumber daya material dan nol cacat atau 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 dari layanan.

Laporan IPD menekankan bahwa perubahan kualitatif melalui orang adalah fitur utama kerja ramping tetapi bahwa masalahnya bukan hanya meluncurkan perubahan. Kunci persyaratan adalah untuk mempertahankannya. Laporan tersebut juga mencatat bahwa praktisi SDM dapat memainkan sejumlah peran penting dalam proses mengelola perubahan. Ini termasuk dari pendukung, juru bahasa, juara, monitor, sumber daya, dan antisipasi potensi masalah.

Perusahaan yang fleksibel

Berasal dari Atkinson (1984) yang mengklaim hal itu ada *tren* yang berkembang bagi perusahaan untuk mencari berbagai bentuk

struktural dan operasional fleksibilitas. Tiga jenis bidang fleksibilitas berikut:

1. Fleksibilitas fungsional dicari sehingga karyawan dapat dipekerjakan kembali dengan cepat dan lancar antara kegiatan dan tugas. Fleksibilitas fungsional mungkin memerlukan multi-keterampilan - pekerja kerajinan yang memiliki dan dapat menerapkan sejumlah keterampilan yang mencakup, misalnya, baik teknik mesin dan listrik, atau manufaktur dan kegiatan pemeliharaan.
2. Fleksibilitas numerik dicari sehingga jumlah karyawan dapat dengan cepat dan mudah meningkat atau menurun sejalan bahkan dengan perubahan jangka pendek di level permintaan tenaga kerja.
3. Fleksibilitas keuangan memberikan tingkat pembayaran untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan di pasar tenaga kerja eksternal dan juga berarti penggunaan upah fleksibel sistem yang memfasilitasi fleksibilitas fungsional atau numerik.

Pengangguran

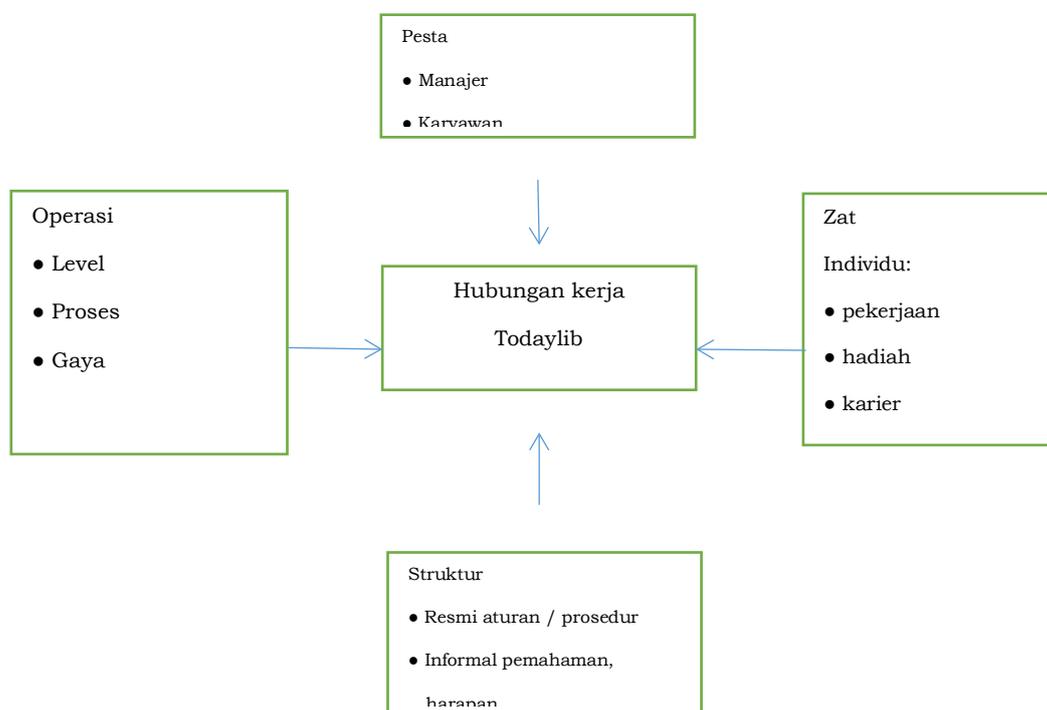
Ekonom tidak dapat menyetujui penyebab atau penyembuhan pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah tegas permintaan tenaga kerja terlalu sedikit karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Klasik Pandangannya adalah bahwa pengangguran bersifat sukarela dan dapat dibersihkan oleh pasar alami kekuatan. Teori neo klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alami, yang mencerminkan tingkat teknologi tertentu, preferensi individu dan dana abadi. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah disesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran yang tersisa bersifat sukarela. Pandangan terakhir adalah yang dipegang oleh Milton Friedman dan sangat mempengaruhi kebijakan pemerintah pada awal 1980-an, tetapi tanpa

keberhasilan. Tentu saja tidak ada penjelasan sederhana tentang pengangguran dan tidak ada yang sederhana larutan.

Hubungan kerja yang ditetapkan

Istilah hubungan kerja menggambarkan interkoneksi yang ada antara pengusaha dan karyawan di tempat kerja. Ini mungkin formal, misalnya kontrak dari ketenagakerjaan, perjanjian prosedural. Atau mereka mungkin informal, dalam bentuk kontrak psikologis, yang mengungkapkan asumsi dan harapan tertentu tentang apa yang ditawarkan oleh manajer dan pemberi kerja dan yang ingin disampaikan (Kessler dan Undy, 1996). Mereka dapat memiliki dimensi individu, yang mengacu pada individu kontrak dan harapan, atau dimensi kolektif, yang mengacu pada hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, asosiasi staf atau anggota badan konsultatif bersama seperti dewan kerja. Sifat hubungan ketenagakerjaan

Dimensi hubungan kerja seperti yang dijelaskan oleh Kessler dan Undy (1996) ditunjukkan pada Gambar 1.5



Para pihak adalah manajer, karyawan, dan perwakilan karyawan. 'Substansi menggabungkan pekerjaan, penghargaan, dan karier individu serta komunikasi dan budaya organisasi yang mempengaruhi mereka. Ini juga dapat mencakup perjanjian bersama dan mesin hubungan karyawan gabungan (dewan kerja dan sejenisnya). Formal Dimensi mencakup aturan dan prosedur, dan aspek informal mencakup pemahaman, harapan, dan asumsi. Akhirnya, hubungan kerja ada di berbagai tingkatan dalam organisasi (manajemen untuk karyawan pada umumnya, dan manajer kepada karyawan perorangan dan perwakilan mereka atau kelompok orang). Operasi hubungan juga akan dipengaruhi oleh proses-proses seperti komunikasi dan konsultasi, dan oleh gaya manajemen yang berlaku di seluruh organisasi atau diadopsi oleh manajer individu.

Keanggotaan yang berkelanjutan ini tidak lengkap atau ambigu keanggotaan organisasi yang terbuka. Persyaratan kinerja terlampir

1. Kontrak relasional kurang didefinisikan dengan baik dengan istilah yang lebih abstrak dan merujuk pada Persyaratan. dinyatakan secara finansial. Durasi mereka terbatas, dengan kinerja yang ditentukan
2. Kontrak transaksional memiliki ketentuan pertukaran yang dijelaskan dengan baik, yang biasanya dinyatakan oleh Macneil (1985) dan Rousseau and Wade-Benzoni (1994): Dua jenis kontrak yang mendefinisikan hubungan kerja telah ditentukan.

Pentingnya hubungan ketenagakerjaan.

Konsep hubungan kerja penting bagi spesialis SDM karena itu mengatur banyak hal yang perlu diperhatikan organisasi dalam mengembangkan dan menerapkan roses, kebijakan, dan prosedur

SDM. Ini perlu dipertimbangkan dalam hal apa mereka akan atau tidak akan berkontribusi untuk memajukan hubungan kerja yang produktif dan bermanfaat antara semua pihak terkait.

Arti kepercayaan

Kepercayaan, sebagaimana didefinisikan oleh Oxford English Dictionary, adalah keyakinan kuat bahwa seseorang boleh dapat diandalkan. Definisi alternatif telah disediakan oleh Shaw (1997) untuk efek tersebut kepercayaan itu adalah 'keyakinan bahwa mereka yang kita andalkan akan memenuhi harapan kita mereka'. Harapan-harapan ini tergantung pada assessment penilaian kami terhadap tanggung jawab orang lain untuk memenuhi kebutuhan kami.

Keadilan

Memperlakukan orang dengan adil berarti memperlakukan mereka dengan adil dan merata. Leventhal (1980), mengikuti Adams (1965), dibedakan antara distributif dan prosedural keadilan. Keadilan distributif mengacu pada bagaimana imbalan didistribusikan. Orang akan merasakannya telah diperlakukan dengan adil dalam hal ini jika mereka percaya bahwa hadiah telah diberikan sesuai dengan kontribusi mereka, bahwa mereka menerima apa yang dijanjikan kepada mereka dan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Keadilan prosedural mengacu pada cara di mana keputusan manajerial dibuat dan Prosedur SDM dikelola. Orang akan merasa diperlakukan dengan adil jika keputusan dan prosedur manajemen adil, konsisten, transparan, tidak diskriminatif dan mempertimbangkan dengan benar pandangan dan kebutuhan karyawan.

Kontrak psikologis

Hubungan kerja, seperti dijelaskan dalam Bab 15, adalah fitur mendasar dari

semua aspek manajemen orang. Pada tingkat paling dasar, kapal hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik keyakinan yang dipegang oleh individu dan dirinya

majikan tentang apa yang mereka harapkan satu sama lain. Ini adalah kontrak psikologis, dan untuk mengelola hubungan kerja secara efektif, perlu dipahami apa kontrak psikologis itu, bagaimana kontrak itu dibentuk dan signifikansinya.

Kontrak psikologis yang ditetapkan

Pada dasarnya, kontrak psikologis mengekspresikan kombinasi kepercayaan yang dipegang oleh seorang individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan satu sama lain. Saya dapat digambarkan sebagai set harapan timbal balik tetapi tidak diartikulasikan yang ada antara karyawan perorangan dan majikan mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Schein (1965): Gagasan tentang kontrak psikologis menyiratkan bahwa ada serangkaian ekspektasi tidak tertulis yang beroperasi setiap saat antara setiap anggota organisasi dan berbagai manajer dan lainnya di organisasi itu. Definisi ini diperkuat oleh Rousseau dan Wade-Benzoni (1994) yang menyatakan bahwa:

Kontrak psikologis mengacu pada keyakinan yang dipegang individu sehubungan dengan janji yang dibuat, diterima dan diandalkan antara mereka sendiri dan yang lain. (Dalam hal organisasi, pihak-pihak ini termasuk karyawan, klien, manajer, dan atau organisasi sebagai keseluruhan.) Karena kontrak psikologis mewakili bagaimana orang menafsirkan janji dan komitmen, kedua belah pihak dalam hubungan

kerja yang sama (pengusaha dan karyawan) dapat memiliki pandangan berbeda tentang ketentuan tertentu.

Sifat kontrak psikologi

Kontrak psikologis adalah sistem kepercayaan yang mungkin belum diartikulasikan. Saya meliputi tindakan yang diyakini karyawan diharapkan dari mereka dan respons apa mereka mengharapkan imbalan dari majikan mereka. Seperti yang dijelaskan oleh Guest et al (1996): berkaitan dengan asumsi, harapan, janji, dan kewajiban timbal balik. menciptakan sikap dan emosi yang membentuk dan mengatur perilaku. Psikologis kontrak tersirat. Ini juga dinamis berkembang dari waktu ke waktu seiring pengalaman bertambah, kondisi pekerjaan berubah dan karyawan mengevaluasi kembali harapan mereka. Kontrak psikologis dapat memberikan beberapa indikasi jawaban untuk keduanya pertanyaan hubungan kerja mendasar yang diajukan individu: Apa yang bisa Saya cukup berharap dari organisasi? Dan Apa yang seharusnya saya lakukan diharapkan untuk berkontribusi sebagai imbalan? "Tapi itu tidak mungkin bahwa kontrak psikologis dan karena itu hubungan kerja akan sepenuhnya dipahami oleh salah satu dari keduanya pesta.

Banyak komentator telah menyampaikan peringatan tentang perubahan psikologis kontrak yang tidak semuanya menguntungkan bagi karyawan. Dan sifat kontrak psiko-logis berubah di banyak organisasi sebagai tanggapan terhadap perubahan dalam organisasi mereka lingkungan eksternal dan internal. Ini sebagian besar karena dampak global persaingan dan efeknya terhadap cara bisnis beroperasi, termasuk bergerak ke dalam bentuk operasi lean. Kontrak psikologis belum menjadi masalah di masa lalu karena biasanya memang demikian tidak banyak berubah. Ini tidak lagi menjadi masalah karena:

1. organisasi bisnis tidak stabil atau berumur panjang - ketidakpastian menang, pekerjaan keamanan tidak lagi ditawarkan oleh pengusaha yang tidak terlalu ingin mempertahankan tenaga kerja yang stabil - seperti Mirvis dan Hall (1994) tunjukkan, organisasi membuat pekerjaan yang berkelanjutan secara eksplisit bergantung pada kesesuaian antara kompetensi karyawan dan kebutuhan bisnis;
2. fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan kecepatan respons sangat penting dan individual peran dapat berubah terus - kontinuitas dan prediktabilitas tidak lebih lama tersedia untuk karyawan;
3. organisasi yang lebih ramping berarti bahwa karier dapat berkembang secara lateral - harapan bahwa kemajuan akan dicapai melalui promosi melalui hierarki. lebih lama valid;
4. organisasi yang lebih ramping dapat membuat tuntutan lebih besar pada karyawan dan kecil kemungkinannya mentolerir orang yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan mereka.

Tapi ini hampir tidak bisa disebut kontrak seimbang. Sejauh mana karyawan masuk secara umum punya right hak untuk menuntut pekerjaan yang menarik dan penting '? Pengusaha masih sebut tembakan, kecuali ketika berurusan dengan kasus-kasus khusus dari orang-orang yang banyak terlibat permintaan dan pasokan pendek. Di Inggris, seperti Mant (1996) tunjukkan, 'orang sering benar-benar dianggap hanya sebagai "sumber daya" untuk diperoleh atau didivestasikan menurut keadaan ekonomi jangka pendek '. Majikanlah yang memiliki kekuatan untuk menentukan ketentuan kontrak kecuali mereka telah ditetapkan oleh perundingan bersama. Individu, kecuali ketika mereka sangat dicari, memiliki sedikit ruang untuk memvariasikan persyaratan kontrak yang dikenakan kepada mereka oleh majikan. Mungkin salah satu tren terpenting dalam hubungan

kerja sebagai diungkapkan oleh kontrak psikologis adalah bahwa karyawan sekarang diharuskan menanggung risiko yang sebelumnya dilakukan oleh organisasi. Seperti yang Elliott (1996) catat: Perubahan paling besar di pasar tenaga kerja selama dua dekade terakhir adalah pergeseran besar dalam kekuasaan dari karyawan ke majikan. Ini tidak hanya berarti begitu hak pekerja telah terkikis, tetapi juga risiko yang terlibat dalam bisnis telah bergeser dari modal ke tenaga kerja.

Negara kontrak psikologi

Namun peringatan mengerikan tentang keadaan kontrak psikologis tersebut di atas tidak ditanggung oleh tiga proyek penelitian yang ditugaskan oleh Institut Pendidikan Indonesia Personil dan Pengembangan. Penelitian yang dilakukan oleh Guest et al (1996) didirikan bahwa kontrak psikologis (didefinisikan dalam hal penilaian keadilan pekerja, kepercayaan dan pengiriman organisasi dari 'kesepakatan') dalam kondisi yang lebih baik daripada banyak pakar menyarankan. Sebuah survei lanjutan (Guest and Conway, 1997) menemukan bahwa sangat tinggi Proporsi karyawan (90 persen) percaya bahwa secara seimbang mereka diperlakukan dengan adil oleh majikan mereka dan 79 persen mengatakan mereka memercayai manajemen 'banyak' atau agak menepati janjinya. Keamanan pekerjaan bukan masalah utama 86 persen merasa sangat atau adil.

Mengembangkan dan menjaga positif kontrak psikologi

Seperti yang ditekankan oleh Guest et al (1996): contract Kontrak psikologis positif patut diambil secara serius karena sangat terkait dengan komitmen yang lebih tinggi pada organisasi, lebih tinggi kepuasan karyawan dan hubungan kerja yang lebih baik. Sekali lagi ini memperkuat manfaat mengejar serangkaian praktik HRM progresif. Mereka juga menekankan pentingnya iklim dengan keterlibatan tinggi

dan menyarankan secara khusus bahwa praktik HRM seperti penyediaan peluang untuk pembelajaran, pelatihan dan pengembangan, fokus pada keamanan kerja, promosi dan karier, meminimalkan perbedaan status adil.

sistem imbalan dan komunikasi yang komprehensif dan proses keterlibatan akan semua berkontribusi pada kontrak psikologis positif.

Langkah-langkah yang diambil untuk mengelola hubungan kerja seperti yang ditentukan dalam Bab 15 akan juga membantu membentuk kontrak psikologis yang positif.

1. menetapkan harapan selama program rekrutmen dan induksi;
2. mengomunikasikan dan menyetujui harapan sebagai bagian dari dialog yang berkelanjutan tersirat dalam praktik manajemen kinerja yang baik;
3. mengadopsi kebijakan transparansi tentang kebijakan dan prosedur perusahaan dan proposal dan keputusan manajemen karena mempengaruhi orang;
4. umumnya memperlakukan orang sebagai pemangku kepentingan, mengandalkan konsensus dan kerja sama daripada kontrol dan paksaan

Satu-satunya bidang di mana ada lebih banyak ketidakpuasan daripada kepuasan adalah membayar. Sebuah proporsi yang lebih tinggi dari yang mungkin diharapkan (72 persen) puas atau sangat puas dengan pekerjaan itu sendiri, dan persentase yang sama tingginya puas dengan hal tersebut untuk memiliki rasa prestasi dan ruang lingkup untuk menggunakan inisiatif. Orang akan merasa diperlakukan dengan adil jika keputusan manajemen dan prosedurnya adil, konsisten, transparan, dan tidak diskriminatif, dan benar pertimbangkan pandangan dan kebutuhan karyawan.



bagian III

Kerja dan lapangan kerja

Bagian ini berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dalam organisasi, mengeksplorasi sifat pekerjaan, hubungan kerja dan konsep penting dari kontrak psikologis.

Sifat pekerjaan

Dalam bab ini dijelaskan tentang sifat pekerjaan dieksplorasi dan tentang berbagai teori pekerjaan, faktor organisasi yang mempengaruhi dan sikap dan perilaku terhadap pekerjaan.

APA ITU KERJA?

Kerja adalah tentang usaha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah - untuk mencari uang. Tapi mereka juga bekerja karena mencari kepuasan lainnya, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan, dan persahabatan. Dalam organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan apa yang mereka rasakan tentang hal itu diatur oleh hubungan kerja seperti dibahas dalam Bab 15 dan kontrak psikologis dipertimbangkan dalam Bab 16.

TEORI TENTANG KERJA

Teori-teori tentang pekerjaan yang diuraikan dalam bagian ini terdiri dari teori proses kerja, teori keagenan dan teori pertukaran. Konsep bingkai pluralis dan unitarist acuan juga dianggap.

Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan ekstraksi nilai surplus.

Braverman dalam gagasan teori proses persalinan, telah dikritik dikarenakan terlalu sederhana oleh komentator Littler dan Salaman (1982) yang berpendapat bahwa ada banyak faktor penentu dalam proses kerja. Dan Friedman (1977) percaya bahwa pendapat Braverman dianggap mengabaikan beragam karakter dari pengendalian manajemen karena merespon tidak hanya untuk kemajuan teknologi, tetapi juga perubahan dalam tingkat dan intensitas perlawanan pekerja dan produk, kondisi pasar, dan tenaga kerja baru.

Tapi komentator yang lebih baru seperti Newton dan Findlay (1996), percaya bahwa teori proses persalinan menjelaskan bagaimana manajemen milik berbagai mekanisme melalui control

yang dilaksanakan: ' Prestasi kerja dan penilaian merupakan jantung proses kerja. ' Manajemen, menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengendalian mekanisme untuk mencapai kepatuhan. Mereka ' mencoba untuk memeras tetes terakhir dari nilai surplus ' dari kerja mereka.

Sifat pekerjaan ■ 207

Teori agensi

Badan atau teori agen utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dan manajer) harus mengembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori keagenan menunjukkan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan bahwa agen melakukan apa yang mereka sampaikan. Hal ini diperlukan untuk menjernihkan ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Teori keagenan telah dikritik oleh Gomez - Mejia dan Balkin (1992) sebagai ' managerialist ' . Armstrong (1996) menulis: ' Ini terlihat pada hubungan kerja murni dari manajemen ' sudut pandang dan salam karyawan sebagai objek untuk termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

teori pertukaran

Teori pertukaran menjelaskan perilaku organisasi terkait imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan.

Ada empat konsep:

- *imbalan* - hadiah yang memuaskan kebutuhan, dihasilkan dari interaksi antara individu dan organisasi.
- *biaya* - kelebihan, stres, kecemasan, hukuman dan nilai imbalan yang hilang karena kurangnya kesempatan.
- *hasil* - imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan 'keuntungan' dan ini memuaskan bila melebihi tingkat harapan terendah.
- *Tingkat perbandingan* - orang mengevaluasi hasil dari interaksi terhadap keuntungan mereka sebelumnya di tempat lain.

frame kesatuan dan pluralis referensi

Salah satu tujuan yang dijelaskan dalam manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan komitmen masyarakat terhadap organisasi dengan melibatkan mereka dalam berbagi pandangan dan nilai-nilai yang mengintegrasikan tujuan pekerjaan mereka dengan orang-orang dari organisasi. Konsep ini mengadopsi kerangka kesatuan acuan; dengan kata lain, seperti yang diungkapkan oleh Gennard dan Hakim (1997), organisasi diasumsikan 'harmonis dan terintegrasi, semua karyawan berbagi tujuan organisasi dan bekerja sebagai anggota satu tim'.

Program pengembangan organisasi, yang, antara lain, bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan kerja sama tim, mengadopsi kerangka kesatuan. Tapi bisa dikatakan bahwa ini adalah asumsi managerialist dan bahwa kepentingan dari kelompok masyarakat pluralis - stakeholder – yang akan memiliki kepentingan mereka sendiri, yang harus dihormati.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Sifat pekerjaan berubah seperti halnya organisasi yang berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Tiga factor yang paling penting - perampingan ' organisasi, perubahan peran pekerja proses dan perusahaan yang fleksibel.

Organisasi ramping

Istilah ' produksi ramping ' dipopulerkan oleh Womack dan Jones (1970) di *Mesin Mengubah Dunia*. Tapi arah metode ini lebih ramping dari kerja terbatas yang awalnya untuk industri mobil. Dalam kasus klasik dari Toyota, salah satu pelopor dari produksi ramping, atau lebih longgar, ' manufaktur kelas dunia ' ,

Konsep ' kerampingan ' telah diperluas atau diperpanjang untuk non - organisasi manufaktur. Hal ini sering diimplementasikan dengan cara pengurangan headcounts (perampingan) dan pengurangan jumlah tingkat manajemen dan pengawasan (delaying). Tetapi tidak ada model standar seperti apa organisasi

yang ramping. Menurut laporan penelitian yang dilakukan oleh Institute of Personalia dan Pembangunan (IPD) pada organisasi ramping dan responsif (IPD, 1998b), perusahaan memilih metode yang memenuhi kebutuhan bisnis tertentu mereka.

Sebuah pertanyaan yang diajukan oleh Purcell *et al* (1998) adalah: 'Apakah organisasi ramping biasanya organisasi yang memiliki nilai?' mereka berkomentar bahwa penelitian IPD tidak menunjukkan bahwa metode kerja lebih ramping memiliki implikasi positif bagi karyawan. Bukti menunjukkan bahwa dampak negatif terjadi pada karyawan, terutama ketika terjadi restrukturisasi atau perampingan dan re-engineering. Perampingan membuat karyawan yang telah bekerja lebih lama menjadi stres, peluang karir berkurang dan semangat serta motivasi menjadi hilang.

Perubahan peran pekerja proses

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh Institut Studi Ketenagakerjaan (Giles *et al* 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja proses.

Meningkatkan otomatisasi dan penerapan teknologi baru untuk proses produksi berarti menghilangkan pekerjaan karyawan yang berketerampilan rendah.

Perusahaan yang fleksibel

Konsep ' perusahaan yang fleksibel ' dikemukakan oleh Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang bagi perusahaan-perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan operasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas ikuti:

- *fleksibilitas fungsional* karyawan dapat bekerja secara cepat dan lancar dalam menuntaskan kegiatan selain tugas-tugas lain. Fleksibilitas fungsional mungkin memerlukan multiskilling dimana pekerja kerajinan memiliki dan menerapkan sejumlah keterampilan meliputi, misalnya, baik teknik mesin dan listrik, maupun manufaktur dan pemeliharaan.
- *fleksibilitas numerik* jumlah karyawan dengan cepat dan mudah untuk ditambah atau dikurangi sesuai dengan perubahan jangka pendek sesuai kebutuhan tenaga kerja.
- *fleksibilitas keuangan* menyediakan tingkat upah untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan di pasar tenaga kerja eksternal yang berarti penggunaan sistem gaji yang fleksibel.

MENGUBAH POLA KERJA

Perkembangan yang terjadi saat ini, selama dekade terakhir yakni telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan system kerja paruh waktu. Pekerjaan paruh waktu biasanya diterapkan pada system kerja dengan pekerjaan subkontrak dan jasa outsource dari sebuah organisasi. Ini terlihat, dimana teleworking telah meningkat. (Bekerja di rumah dengan komputer link perusahaan) dan kerja call center telah diperluas.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana sumber daya manusia, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal mereka. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi cara di mana pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya yang menyebabkan pengangguran bertambah.

Dewan Ekonomi dan Sosial Research (2005) melaporkan bahwa, saat ini, lebih dari 5 juta orang, hampir seperlima karyawan, menghabiskan waktu untuk bekerja di rumah atau di pindahkan. Laporan ini memprediksi munculnya 'pekerja ponsel', bergerak - di belakangnya - antara kantor, rumah, stasiun, layanan jalan tol sebagai kebutuhan permintaan pekerjaan. Sebagaimana karya di tempat kerja tidak akan terlihat dikarenakan mereka bekerja dari rumah. Mereka bisa sama-sama bekerja dari kantor. Tapi mereka akan di pindah dari satu tempat ke tempat ... Akan ada pergeseran

dari ruang pribadi untuk waktu pribadi dan batas-batas antara kerja dan waktu luang menjadi kurang jelas.

PENGANGGURAN

Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela bisa dihilangkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik menjelaskan bahwa ada tingkat pengangguran alamiah, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, Upah yang fleksibel untuk membersihkan pasar dan pengangguran. Pandangan terakhir oleh Milton Friedman dan sangat dipengaruhi kebijakan pemerintah pada awal tahun 1980, tetapi tidak berhasil. Tentu saja, tidak ada penjelasan sederhana tentang pengangguran dan tidak ada solusi sederhana untuk mengatasi hal ini.

Hubungan kerja

Bab ini mengeksplorasi sifat hubungan kerja dan penciptaan iklim kepercayaan dalam hubungan kerja.

THE KERJA HUBUNGAN DEFINISI

Hubungan kerja jangka pendek menggambarkan interkoneksi yang ada antara majikan dan karyawan di tempat kerja. Ini mungkin bentuk dari kontrak misalnya kerja, perjanjian prosedural. Atau perjanjian tidak resmi.

(Kessler dan Undy, 1996); Mereka dapat memiliki dimensi individu, yang mengacu pada kontrak individual dan harapan, atau dimensi kolektif, yang mengacu pada hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, asosiasi staf atau anggota badan konsultasi bersama seperti karya dewan.

SIFAT HUBUNGAN KERJA

Dimensi hubungan kerja seperti yang dijelaskan oleh Kessler

Para pihak; manajer, karyawan dan perwakilan karyawan. menggabungkan pekerjaan, reward dan karir individu, komunikasi dan budaya organisasi karena mempengaruhi mereka. Hal ini juga mencakup kesepakatan bersama antara hubungan karyawan bersama (Serikat Buruh). Dimensi resmi termasuk aturan dan prosedur, dan informal aspek yang meliputi pemahaman, harapan dan asumsi. Pada akhirnya, hubungan kerja ada pada tingkat yang berbeda dalam organisasi (manajemen kepada karyawan umumnya, dan manajer kepada karyawan individu dan perwakilan atau kelompok orang). Pengoperasian hubungan juga akan dipengaruhi oleh proses seperti komunikasi dan konsultasi, dan dengan gaya manajemen yang berlaku di seluruh organisasi atau diadopsi oleh manajer individu.

DASAR DARI HUBUNGAN KERJA

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha oleh seorang karyawan untuk memberikan keterampilan dan usaha untuk majikan sementara majikan menyediakan gaji atau upah.

Awalnya hubungan kerja didasarkan pada kontrak hukum. Hal ini mungkin dalam kontrak tertulis tetapi tidak adanya kontrak tersebut tidak berarti bahwa tidak ada hubungan kontraktual yang terjadi. Pengusaha dan karyawan masih memiliki hak hukum tersirat dan kewajiban. Kewajiban majikan meliputi kewajiban untuk membayar gaji atau upah, untuk menyediakan tempat kerja yang aman, untuk bertindak dengan itikad baik terhadap karyawan dan tidak bertindak dengan cara seperti merusak kepercayaan dan keyakinan dari hubungan kerja. Karyawan telah sesuai kewajiban, yang meliputi ketaatan, kompetensi, kejujuran dan kesetiaan.

MENDEFINISIKAN HUBUNGAN KERJA

Dua jenis kontrak yang mendefinisikan hubungan kerja telah dibedakan oleh Macneil (1985) dan Rousseau dan Wade-Benzoni (1994):

- *kontrak transaksional* memiliki istilah yang menggambarkan pertukaran, yang biasanya dinyatakan secara finansial.

- *kontrak relasional* didefinisikan dengan istilah yang lebih abstrak dan mengacu pada keanggotaan organisasi terbuka. persyaratan kinerja yang melekat pada keanggotaan berkelanjutan ini tidak lengkap atau ambigu.

Namun, hubungan kerja juga dapat dinyatakan dalam hal *kontrak psikologis*, yang menurut Guzzo dan Noonan (1994), memiliki kedua kualitas transaksional dan relasional. Konsep kontrak psikologis mengungkapkan pandangan bahwa pada tingkat yang paling dasar hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain.

PENTINGNYA KONSEP HUBUNGAN KERJA

Konsep hubungan kerja adalah signifikan khususnya bagi HR karena banyak mengatur tentang apa yang harus disadari organisasi dalam mengembangkan dan menerapkan proses HR, kebijakan dan prosedur. Kebutuhan ini diperlukan dalam hal apa yang akan atau tidak akan mereka berikan dalam bentuk kontribusi untuk memajukan hubungan kerja yang produktif dan bermanfaat antara semua pihak yang terkait.

PERUBAHAN DALAM HUBUNGAN KERJA

Sebagaimana dicatat oleh Gallie *et al* (1998) dalam analisis mereka dari hasil mereka ' kerja di Inggris ' program penelitian, sementara ada pergeseran dalam cara di mana orang bekerja: ' Bukti untuk perubahan besar dalam sifat hubungan kerja jauh kurang meyakinkan . '

MENGELOLA HUBUNGAN KERJA

Sifat dinamis dan terkadang kurang jelas dari hubungan kerja dapat meningkatkan kesulitan dalam mengelola hubungan tersebut. Masalahnya diperparah karena banyaknya faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai dianut dan dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; interaksi sehari-hari antara karyawan dan manajer; dan kebijakan SDM serta praktek bisnis. Yang terakhir sangat penting, sifat dari hubungan kerja dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi bagaimana orang dipekerjakan di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-Skilling), bagaimana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana orang-orang berhasil juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja khususnya HR dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif.

faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai, dianut dan dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; sehari-hari interaksi antara karyawan dan manajer lini; dan kebijakan SDM dan praktek bisnis. Yang terakhir sangat penting. Sifat dari hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi bagaimana orang dirawat di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-Skilling), bagai ana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana rang-orang berhasil juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja spesialis HR dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif dengan cara berikut:

- *wawancara rekrutmen*
- *program induksi*
- *buku pegangan karyawan*
- *manajemen kinerja*
- *rencana pengembangan pribadi*
- *program pembelajaran dan pengembangan*

- *Manajer dan pemimpin tim pelatihan*
- *kontaktransparansi*
- *prosedur HR*
- *kebijakan SDM*
- *sistem penghargaan*
- *prosedur hubungan karyawan,*

Pendekatan ini untuk mengelola hubungan kerja bagi semua aspek manajemen orang. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa ini adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen yang efektif dari sarana hubungan memastikan bahwa nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan bahwa pendekatan transparan, konsisten dan adil diadopsi dalam menangani semua aspek pekerjaan.

KEPERCAYAAN DAN KERJA HUBUNGAN

Arti kepercayaan

Trust, seperti yang didefinisikan oleh Oxford English Dictionary, adalah keyakinan bahwa seseorang dapat diandalkan. Definisi alternatif telah disediakan oleh Shaw (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah 'keyakinan bahwa orang-orang pada siapa kita bergantung akan memenuhi harapan kita dari mereka'. Harapan

tersebut tergantung pada ' penilaian terhadap kita dari yang lain ' tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan kita ' .

Sebuah iklim kepercayaan dimana mengembangkan sebuah organisasi high-trust

Thompson (1998) berpendapat, sejumlah penulis umumnya menyimpulkan bahwa kepercayaan adalah ' bukan sesuatu yang bisa, atau harus, dikelola langsung ' . Dia mengutip Sako (1994) yang menulis bahwa: ' Kepercayaan adalah norma budaya yang jarang dapat dibuat dengan sengaja karena upaya untuk menciptakan kepercayaan dengan cara kalkulatif akan menghancurkan dasar yang efektif kepercayaan. '

Mungkin tidak mungkin untuk ' mengelola ' kepercayaan tetapi, seperti Thompson berpendapat, kepercayaan adalah hasil dari manajemen yang baik. Hal ini dibuat dan dikelola oleh perilaku manajerial dan oleh perkembangan saling pengertian yang lebih baik dari ekspektasi - majikan karyawan, dan karyawan pengusaha. tapi Herriot *et al* (1998) titik bahwa masalah kepercayaan tidak dalam akhir hubungannya dengan mengelola orang atau proses, tetapi lebih tentang hubungan dan saling mendukung melalui perubahan.

memperbaharui kepercayaan

Seperti yang disarankan oleh Herriot *etal* (1998), jika kepercayaan hilang, program empat langkah diperlukan untuk pembaharuan:

1. pengakuan oleh manajemen puncak yang telah membayar perhatian yang cukup di masa lalu untuk karyawan dengan 'beragam kebutuhan;
2. proses terbatas kontrak dimana transisi tertentu untuk cara yang berbeda bekerja untuk sekelompok karyawan dilakukan dalam bentuk yang mengambil kebutuhan individu memperhitungkan;
3. mendirikan ' pengetahuan - berbasis ' kepercayaan, yang tidak didasarkan pada kesepakatan transaksional tertentu tetapi pada persepsi berkembang dari kepercayaan;
4. mencapai kepercayaan berdasarkan identifikasi di mana masing-masing pihak bersimpati satu sama lain ' s kebutuhan dan karena itu membawa mereka di papan sendiri (meskipun keadaan akhir ini jarang dicapai dalam praktek).

Kontrak psikologis

Hubungan kerja, seperti yang dijelaskan dalam Bab 15, adalah fitur mendasar dari semua aspek manajemen orang. Pada tingkat yang paling dasar, hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Ini adalah kontrak psikologis, dan untuk mengelola hubungan kerja secara efektif maka perlu untuk memahami kontrak psikologis, bagaimana ia terbentuk dan maknanya.

THE PSIKOLOGIS KONTRAK DEFINISI

Pada dasarnya, kontrak psikologis mengungkapkan kombinasi kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Hal ini dapat digambarkan sebagai set harapan timbal balik tetapi tidak diartikulasikan yang ada antara individu karyawan dan majikan mereka.

Seperti yang didefinisikan oleh Schein (1965): ' Gagasan kontrak psikologis menyiratkan bahwa ada kumpulan tertulis dari harapan yang berjalan setiap saat antara setiap anggota dari suatu organisasi dan berbagai manajer dan orang lain dalam organisasi itu. '

MAKALAH RESUME BUKU

A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE

10th EDITION BY : MICHAEL ARMSTRONG

PART III WORK AND EMPLOYMENT

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 kehadiran 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 III BEKERJA DAN PEKERJAAN

II.1 SIFAT KERJA

II.2 HUBUNGAN KERJA

II.3 KONTRAK PSIKOLOGIS

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. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi bekerja dalam organisasi bagaimana implementasinya, mengeksplorasi sifat pekerja, hubungan kerja dan bagaimana konsep penting dari kontrak psikologis.

Faktor penting tentang hubungan kerja adalah bahwa, pemberi kerja memiliki kekuatan untuk mendikte namun tidak berlaku dengan adanya kontrak kerja. Selain itu adanya kontrak psikologis, menurut Guzzo dan Noonan (1994), memiliki dua kualitas ; transaksional dan relasional. Konsep kontrak psikologis mengungkapkan pandangan bahwa pada tingkat yang paling dasar hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan pemberi kerja. 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 III buku a handbook of human resource management practice edisi 10 karya Michael Armstrong menjawab atas rumusan masalah-masalah berikut, yaitu :

1. Apa dan bagaimana pendekatan sifat, teori, organisasi dan hubungan pekerjaan dalam konteks manajemen sumber daya manusia
2. Bagaimana pendekatan hubungan kerja, konsep dan perubahannya
3. Apa definisi dan pengembangan dari kontrak psikologis.

I.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penyusunan resume buku ini adalah untuk :

1. Memahami pendekatan sifat, teori, organisasi dan hubungan pekerjaan dalam konteks manajemen sumber daya manusia
2. Memahami pendekatan hubungan kerja, konsep dan perubahannya
3. Mengetahui dan memahami definisi dan pengembangan dari kontrak psikologis.

BAB II PEMBAHASAN

BAGIAN III BEKERJA DAN PEKERJAAN

Dalam bab ini dibahas faktor-faktor yang mempengaruhi bekerja dalam organisasi, mengeksplorasi sifat pekerja, hubungan kerja dan konsep penting dari kontrak psikologis.

I. Sifat Pekerjaan

Bekerja adalah usaha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah, ada juga yang bekerja karena kepuasan, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa ingin berprestasi, meraih prestise, pengakuan, maupunkesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, menggunakan kekuasaan, serta membina persahabatan.

1. TEORI TENTANG KERJA

a. Teori proses kerja

Karl Marx (tahun 1976) merumuskan dalam Tesisnya bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja adalah dengan membayar lebih kecil dari nilai proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan kemampuan manusia untuk produktif menghasilkan.

Braverman (1974) memandang bahwa penerapan teknik manajemen modern, kombinasi dengan mekanisasi dan otomatisasi. Dia menyatakan bahwa penghapusan segala bentuk kontrol dari pekerja adalah ideal dalam mengejar inovasi produktif lebih dibentuk oleh ilmu pengetahuan.

Littler dan Salaman (1982) yang berpendapat bahwa ada banyak faktor penentu dalam meraih prestasi kerja.

Newton dan Findlay (1996) percaya bahwa teori proses persalinan menjelaskan bagaimana manajemen miliki berbagai mekanisme melalui

kontrol tentang prestasi kerja dan penilaian yang merupakan jantung proses kerja. Newton dan Findlay berpendapat manajemen terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengendalian mekanisme untuk mencapai kepatuhan.

b. Teori agensi

Teori agen utama menunjukkan bahwa pengelola (pemilik dan manajer) harus mengembangkan cara pemantauan dan pengendalian kegiatan agen (staf).

Teori keagenan dikritik oleh Gomez - Mejia dan Balkin (1992) sebagai 'managerialist' sedangkan Armstrong (1996) menulis teori ini terlihat pada hubungan kerja murni dari sudut pandang manajemen dan karyawan sebagai objek untuk termotivasi seperti oleh wortel dan cangkul. Ini adalah teori suram, yang menunjukkan bahwa orang tidak bisa dipercaya.

c. Teori pertukaran

Teori pertukaran menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada empat konsep:

- Imbalan, hadiah ; memuaskan kebutuhan yang muncul dari interaksi antara individu dengan organisasi mereka.
- Biaya ; Kelelahan, stres, kecemasan, hukuman dan nilai imbalan yang hilang karena kurangnya kesempatan.
- Hasil ; imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan 'keuntungan ' dan ini memuaskan asalkan melebihi tingkat minimum harapan.
- Tingkat perbandingan - orang mengevaluasi hasil dari interaksi terhadap keuntungan mereka terdahulu tempat lain.

2. FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Organisasi mempengaruhi kinerja, tiga faktor penting yang mempengaruhi antara lain :

- Perampingan organisasi

Istilah 'produksi ramping' dipopulerkan oleh Womack dan Jones (1970) di Mesin yang Mengubah Dunia. Metode lebih ramping ini awalnya terbatas untuk industri mobil.

Tujuan produksi ramping untuk menambah nilai dengan meminimalkan limbah dalam hal bahan, waktu, ruang dan orang-orang.

Konsep perampingan meluas untuk kegiatan non-manufaktur. Menurut laporan penelitian yang dilakukan oleh Institute of Personalia dan Pembangunan (IPD) pada organisasi ramping dan responsif (IPD,1998b), perusahaan memilih metode yang memenuhi kebutuhan bisnis mereka. Langkah-langkah positif yang diambil seperti:

- organisasi kerja berbasis tim;
- pemberdayaan toko-lantai dan pemecahan masalah praktek;
- membangun kualitas;
- penekanan pada proses bisnis horisontal daripada struktur vertikal;
- hubungan kemitraan dengan pemasok;
- lintas fungsional manajemen dan pengembangan tim;
- tanggap terhadap permintaan pelanggan;
- kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk motivasi tinggi, menjaga komitmen dan termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Purcell et al (1998) menentang dengan pendapat 'Apakah organisasi ramping biasanya organisasi berarti?' Tapi mereka berkomentar bahwa penelitian IPD tidak menunjukkan bahwa metode lebih ramping memiliki implikasi positif bagi karyawan. Bukti menunjukkan bahwa dampak pada orang negatif, terutama ketika restrukturisasi cara perampingan dan re-engineering.

Karyawan bekerja lebih lama, stres meningkat, peluang karir berkurang, semangat dan motivasi jatuh. Mereka juga membuat titik yang jelas bahwa banyak inisiatif gagal karena mereka tidak memperhitungkan implikasi orang, dan bahwa penghalang pertama dan yang paling signifikan adalah resistensi manajemen menengah.

- Perubahan peran pekerja

Kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja. Dengan otomatisasi dan penerapan teknologi baru untuk proses produksi menyebabkan penggunaan pekerja berketerampilan rendah terus menghilang, dan proses yang pekerja menjadi semakin kurang terlibat dalam tugas-tugas operasi manual.

- Perusahaan yang fleksibel

Konsep 'perusahaan yang fleksibel' berasal oleh Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang perusahaan-perusahaan mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan operasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas dimaksud, yaitu :

- Fleksibilitas fungsional ; fleksibilitas fungsional memungkinkan multiskilling, menerapkan sejumlah keteampilan meliputi, misalnya, baik teknik mesin dan listrik, atau manufaktur dan pemeliharaan kegiatan.
- Fleksibilitas numerik ; jumlah karyawan dapat dengan cepat dan mudah ditambah atau dikurangi sesuai dengan tingkat permintaan tenaga kerja.
- Fleksibilitas keuangan ; menyediakan tingkat upah untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan dipasar tenaga kerja eksternal dan juga berarti penggunaan sistem gaji yang fleksibel yang memfasilitasi baik fleksibilitas fungsional atau numerik.

3. PERUBAHAN POLA KERJA

Yang berkembang selama dekade terakhir ini adalah telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan pekerja paruh waktu, pekerjaan subkontrak dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan profesional dalam organisasi. Teleworking meningkat (Bekerja di rumah dengan komputer link di terminal untuk perusahaan) dan layanan call center semakin luas.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana sumber daya manusia, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal. Faktor ini yang mempengaruhi pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya oleh karenanya timbulah pengangguran.

Dewan Ekonomi dan Sosial Research (2005) melaporkan bahwa, saat ini, lebih dari 5 juta orang, hampir seperlima karyawan, menghabiskan waktu kerja di rumah atau dipindahkan. Laporan ini memprediksi munculnya 'pekerja ponsel', bergerak - laptop dan mobile di belakangnya - antara kantor, rumah, lounge, bandara, stasiun, jalan tol sebagai kebutuhan permintaan pekerjaan.

Laporan itu mengatakan bahwa manajer harus menemukan cara-cara baru untuk mengontrol para pekerja mobile, mungkin berdasarkan pada menangkap pekerja dengan hati dan pikiran untuk menciptakan budaya kerja keras bahkan di kejauhan.

4. PENGANGGURAN

Ekonomi tidak dapat menyepakati penyebab atau solusi untuk pengangguran. Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dihilangkan oleh kekuatan pasar alami.

5. SIKAP TERHADAP KERJA

The IPD research meneliti motivasi karyawan dan kontrak psikologis (Guest et al, 1996; Guest dan Conway, 1997) diperoleh tanggapan berikut dari orang-orang yang mereka survey :

- Pekerjaan masih berminat pada posisi nyaman seperti kehidupan kebanyakan orang.
- Jika mereka menang lotere, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian yang lain akan terus bekerja.
- Disampaikan pertanyaan penting saat mereka mencari pekerjaan, 70 persen dari responden dimintai/dikutip fee/bayaran, 62 persen ingin pekerjaan yang menarik dan bervariasi dan hanya 22 persen mencari pekerjaan sebagai pekerja keamanan.
- 35 persen mengaku bahwa mereka menempatkan dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 persen mengaku mereka bekerja sangat keras.

6. JOB-RELATED KESEJAHTERAAN

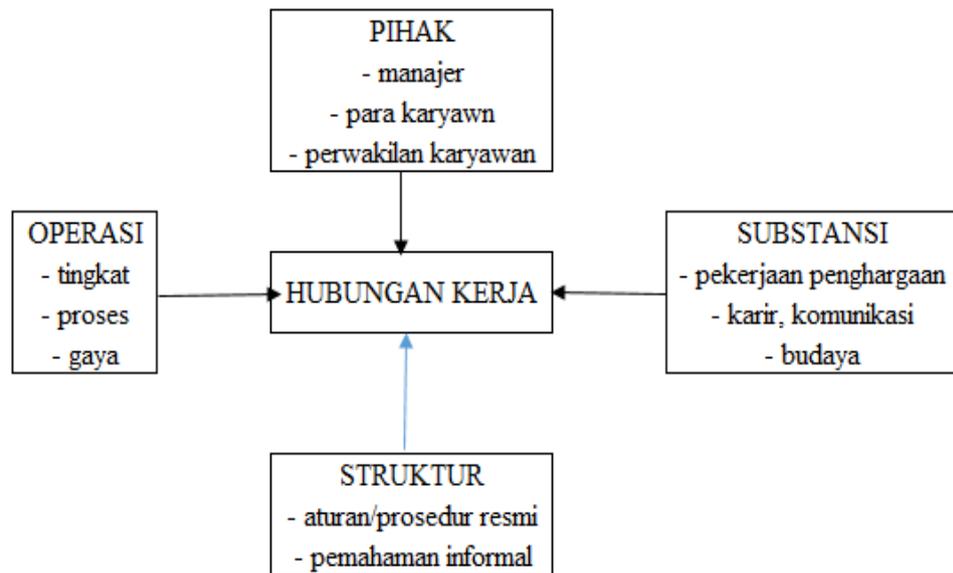
The 2004 Workplace Employee Relations Survey (WERS,2005) survei meliputi 700.000 tempat kerja dan 22,5 juta karyawan yang disurvei 21.624 karyawan di tempat kerja yang mempekerjakan lebih dari 10 orang tentang perasaan mereka di tempat kerja.

Survei WERS mengungkapkan bahwa pekerjaan yang berhubungan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi berada dalam organisasi kecil dari pada di organisasi yang besar.

II. Hubungan kerja

Hubungan kerja menggambarkan interkoneksi yang ada antara majikan dan karyawan di tempat kerja.

Dimensi hubungan kerja seperti yang dijelaskan oleh Kessler dan Undy (1996) ditunjukkan pada Gambar berikut :



Gambar Dimensi hubungan kerja (Sumber: S Kessler dan R Undy, The New Hubungan Kerja: Meneliti kontrak psikologis, Institute of Personalia dan Pembangunan, London, 1996)

1. DASAR DARI HUBUNGAN KERJA

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha oleh seorang karyawan untuk memberikan keterampilan dan usaha untuk pemberi kerja, berdasarkan kontrak hukum. Pengusaha dan karyawan masih memiliki hak hukum tersirat tertentu dan kewajiban.

Faktor penting tentang hubungan kerja adalah bahwa, pemberi kerja memiliki kekuatan untuk mendikte persyaratan kontrak kecuali apabila adanya tawar-menawar kolektif.

2. MENDEFINISIKAN HUBUNGAN KERJA

Ada dua jenis definisi kontrak oleh Macneil (1985) dan Rousseau dan Wade-Benzoni (1994), yaitu :

- Kontrak transaksional ; yang menggambarkan pertukaran, yang biasanya dinyatakan secara finansial, dibatasi jangka waktu, dengan persyaratan kinerja yang ditetapkan.

- Kontrak relasional ; persyaratan kinerja yang melekat pada keanggotaan berkelanjutan ini tidak lengkap atau ambigu.

Namun, hubungan kerja juga dapat dinyatakan dalam hal kontrak psikologis, yang menurut Guzzo dan Noonan (1994), memiliki kedua kualitas transaksional dan relasional. Konsep kontrak psikologis mengungkapkan pandangan bahwa pada tingkat yang paling dasar hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan pemberi kerja.

3. PENTINGNYA KONSEP HUBUNGAN KERJA

Konsep hubungan kerja penting untuk bagian HR karena mengatur banyak hal untuk organisasi, mengembangkan dan menerapkan proses, kebijakan dan prosedur HR.

4. PERUBAHAN DALAM HUBUNGAN KERJA

Sebagaimana dicatat oleh Gallie et al (1998) dalam analisisnya ada pergeseran dalam cara bagaimana orang bekerja. Mereka mencatat karakteristik berikut sesuai survei:

- Adanya bentuk-bentuk eksplisit maupun implisit pada prinsip-prinsip HRM dan menekankan kontrak individu dari pada tawar-menawar kolektif.
- Ada beberapa peningkatan ke bijaksanaan tugas tetapi tidak ada bukti penurunan yang signifikan dalam kontrol manajerial
- Kegiatan pengawasan masih penting
- bentuk integratif kebijakan manajemen yang berpusat pada karyawan
- Sebagian besar karyawan terus membawa tingkat kepentingan yang tinggi terhadap aspek intrinsik memotivasi kerja.
- Semakin tinggi tingkat keterampilan, semakin banyak orang yang terlibat dengan pekerjaan mereka.
- Pengibaran tingkat keterampilan dan pemberian meningkat keleluasaan untuk pengusaha adalah faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.

- Komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat mengurangi absensi dan perputaran tenaga kerja tetapi tidak ada bukti bahwa komitmen tinggi terhadap organisasi berkaitan dengan kualitas kinerja '

5. MENGELOLA KERJA HUBUNGAN

Banyak faktor yang mempengaruhi kontrak kerja ; budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai, dianut dan dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; interaksi antara karyawan dan manajer lini; dan kebijakan SDM dan praktek bisnis.

Sifat dari hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Bagaimana orang dikelola di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-Skilling), bagaimana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana orang-orang berhasil juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja.

Spesialis HR dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif dengan cara berikut:

- selama wawancara rekrutmen - menghadirkan aspek-aspek yang menguntungkan dari pekerjaan ;
- dalam program induksi dan komunikasi dengan pemula, disampaikan kebijakan personalia dan prosedur, standar kinerja yang diharapkan di daerah seperti kualitas dan layanan pelanggan, dan mengeja persyaratan untuk fleksibilitas;
- menerbitkan dan memperbarui buku pegangan karyawan yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program induksi;
- mendorong pengembangan manajemen kinerja proses untuk memastikan bahwa ekspektasi kinerja disepakati secara berkala;

- mendorong penggunaan rencana pengembangan pribadi yang menguraikan bagaimana perbaikan terus-menerus dari kinerja dapat dicapai;
- dengan menggunakan program pembelajaran dan pengembangan untuk nilai-nilai inti mendukung dan menentukan ekspektasi kinerja;
- memastikan melalui manajer dan pemimpin tim pelatihan bahwa manajer dan pemimpin tim memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim;
- mendorong jumlah maksimum kontak antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah;
- mengadopsi kebijakan umum transparansi - memastikan bahwa dalam segala hal yang mempengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya itu akan membuat pada pekerjaan mereka, pengembangan dan prospek;
- mengembangkan prosedur HR meliputi penanganan keluhan, disiplin, kesempatan yang sama, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa mereka diimplementasikan secara adil dan konsisten;
- mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan SDM meliputi bidang utama kerja, pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan;
- memastikan bahwa sistem penghargaan dikembangkan dan dikelola untuk mencapai kesetaraan, keadilan dan konsistensi dalam semua aspek gaji dan tunjangan;
- memberi nasihat tentang prosedur hubungan karyawan, proses dan isu-isu bahwa hubungan kolektif lebih lanjut baik.

Inilah pendekatan untuk mengelola hubungan kerja semua aspek manajemen sumber daya manusia.

6. KEPERCAYAAN DAN HUBUNGAN KERJA

"Dalam banyak organisasi terjadi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang diyakin, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen."

Hal ini juga telah disarankan oleh Herriot et al (1998) kepercayaan merupakan modal sosial - dana goodwill dalam setiap kelompok sosial yang memungkinkan orang-orang untuk berkolaborasi dengan satu sama lain.

Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai ' kemampuan yang unik sumber daya manusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif ' - kompetensi inti yang mengarah ke kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada kebutuhan bisnis untuk memperkenalkan membayar efektif - untuk - proses kontribusi, yang dibangun atas dasar kepercayaan.

Arti kepercayaan

Trust, seperti yang didefinisikan oleh Oxford English Dictionary, adalah keyakinan bahwa seseorang dapat diandalkan. Shaw (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah 'keyakinan bahwa orang-orang pada siapa kita bergantung akan memenuhi harapan kita dari mereka'

Sebuah iklim kepercayaan

Thompson (1998) mencatat, kepercayaan ' merupakan hasil dari manajemen yang baik ' .

Kapan para pekerja mempercayai manajemen ?

Manajemen akan lebih dipercaya pada pekerja apabila :

- Manajemen memahami apa yang dikatakan;
- Mengamati bahwa manajemen melakukan apa yang dikatakannya, sinkron antara perkataan dan perbuatan
- Manajemen memegang teguh dan memenuhi kesepakatan ;
- Pekerja merasa diperlakukan secara adil, merata dan konsisten.

Mengembangkan sebuah organisasi yang dipercaya

Thompson (1998) komentar, sejumlah penulis umumnya menyimpulkan bahwa kepercayaan adalah 'bukan sesuatu yang bisa, atau harus, dikelola

langsung'. Dia mengutip Sako (1994) yang menulis bahwa: 'Kepercayaan adalah norma budaya yang jarang dapat dibuat dengan sengaja karena upaya untuk menciptakan kepercayaan dengan cara dibuat-buat akan menghancurkan dasar dari kepercayaan itu sendiri.'

Lebih khusus, kepercayaan akan dikembangkan jika manajemen bertindak adil dan konsisten, jika kebijakan transparansi diimplementasikan, jika niat dan alasan untuk proposal atau keputusan dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan umumnya dan kepada individu, jika ada keterlibatan penuh dalam mengembangkan proses SDM, dan jika harapan saling disepakati melalui manajemen kinerja.

Kegagalan untuk memenuhi kriteria ini, seluruhnya atau sebagian, mungkin adalah alasan utama mengapa begitu banyak skema kinerja tidak sesuai dengan harapan. Titik awal adalah untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip keadilan distributif dan prosedural.

Keadilan

Keadilan distributif mengacu pada bagaimana imbalan didistribusikan. Orang akan merasa bahwa mereka telah diperlakukan secara adil dalam hal ini jika mereka percaya bahwa imbalan telah didistribusikan sesuai dengan kontribusi mereka, bahwa mereka menerima apa yang dijanjikan kepada mereka dan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan.

Keadilan prosedural mengacu pada cara di mana keputusan manajerial dibuat dan prosedur HR dikelola. Orang akan merasa bahwa mereka telah diperlakukan secara adil jika manajemen memberi keputusan dan prosedur, konsisten, transparan, tidak diskriminatif dan benar mempertimbangkan pandangan dan kebutuhan karyawan.

Memperbaharui kepercayaan

Seperti yang disarankan oleh Herriot et al (1998), jika kepercayaan hilang, program empat langkah diperlukan untuk pembaharuan, yaitu:

- a. pengakuan oleh manajemen puncak ;

- b. proses terbatas kontrak dimana transisi tertentu untuk cara yang berbeda bekerja untuk sekelompok karyawan dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan individu;
- c. mendirikan 'pengetahuan - berbasis' kepercayaan, yang tidak didasarkan pada kesepakatan transaksional tertentu tetapi pada persepsi berkembang dari kepercayaan;
- d. mencapai kepercayaan berdasarkan identifikasi di mana masing-masing pihak bersimpati satu sama lain

III. Kontrak psikologis

Pada dasarnya, kontrak psikologis mengungkapkan kombinasi kepercayaan yang dianut oleh individu dan pemberi kerja tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Hal ini dapat digambarkan sebagai satuan harapan timbal balik tetapi tidak diartikulasikan yang ada antara individu karyawan dan pemberi kerja.

Seperti yang didefinisikan oleh Schein (1965) : 'Gagasan kontrak psikologis menyiratkan bahwa ada kumpulan tertulis dari harapan beroperasi setiap saat antara setiap anggota dari suatu organisasi dan berbagai manajer dan orang lain dalam organisasi itu.'

Definisi ini diperkuat oleh Rousseau dan Wade - Benzoni (1994) yang menyatakan bahwa:

“kontrak psikologis merujuk pada keyakinan bahwa individu memegang janji yang dibuat, diterima dan diandalkan antara mereka dan yang lain. (Dalam hal organisasi, partai-partai ini termasuk karyawan, klien, manajer, dan / atau organisasi secara keseluruhan.) Karena kontrak psikologis mewakili bagaimana orang menafsirkan janji-janji dan komitmen, kedua belah pihak dalam hubungan kerja sama (pemberi kerja dan karyawan) dapat memiliki pandangan yang berbeda mengenai istilah tertentu.

Sparrow (1999b) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai: terbuka - perjanjian berakhir tentang apa yang individu dan organisasi harapkan untuk memberi dan menerima imbalan dari hubungan kerja,

kontrak psikologis dinamis dan kesepakatan timbal balik, harapan baru ditambahkan dari waktu ke waktu sebagai persepsi bahwa pemberi kerja berevolusi pada komitmen. Oleh karena itu, ini adalah kontrak individual tidak tertulis, focus pada aspek sosial dan emosional dari pertukaran antara pemberi kerja dan karyawan.

Dalam organisasi, Katz dan Kahn (1966) menunjukkan, setiap peran pada dasarnya adalah seperangkat ekspektasi perilaku. Harapan ini sering implisit - mereka tidak didefinisikan dalam kontrak kerja.

Karyawan mengharapkan untuk diperlakukan secara adil sebagai manusia, melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan mereka, harus dihargai secara adil sesuai dengan kontribusi mereka, memiliki peluang untuk pertumbuhan lebih lanjut, mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan umpan balik (sebaiknya positif) pada bagaimana mereka lakukan. Pengusaha mungkin mengharapkan karyawan untuk melakukan yang terbaik atas nama organisasi - 'menempatkan diri mereka untuk perusahaan' - akan berkomitmen penuh terhadap nilai-nilai, menjadi compliant dan setia, dan untuk meningkatkan citra

BAB III PENUTUP

III.1 KESIMPULAN

Bekerja adalah usaha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah, ada juga yang bekerja karena kepuasan, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa ingin berprestasi, meraih prestise, pengakuan, maupun kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, menggunakan kekuasaan, serta membina persahabatan. Ada dua jenis definisi kontrak oleh Macneil (1985) dan Rousseau dan Wade-Benzoni (1994), yaitu :

- Kontrak transaksional ; yang menggambarkan pertukaran, yang biasanya dinyatakan secara finansial, dibatasi jangka waktu, dengan persyaratan kinerja yang ditetapkan.
- Kontrak relasional ; persyaratan kinerja yang melekat pada keanggotaan berkelanjutan ini tidak lengkap atau ambigu.

Hubungan kerja juga dapat dinyatakan dalam hal kontrak psikologis, yang menurut Guzzo dan Noonan (1994), memiliki kedua kualitas transaksional dan relasional. Konsep kontrak psikologis mengungkapkan pandangan bahwa pada tingkat yang paling dasar hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan pemberi kerja.

Konsep hubungan kerja penting untuk bagian HR karena mengatur banyak hal untuk organisasi, mengembangkan dan menerapkan proses, kebijakan dan prosedur HR.

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

Kerja dan Lapangan Kerja

Ini bagian dari buku pegangan yang bersangkutan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dalam organisasi. Ini mengeksplorasi sifat pekerjaan, hubungan kerja dan konsep penting dari kontrak psikologis.

Sifat pekerjaan

Dalam bab ini sifat pekerjaan dieksplorasi - apa itu, berbagai teori tentang pekerjaan, faktor organisasi yang mempengaruhi dan sikap terhadap pekerjaan.

APA ITU KERJA?

Kerjalah tenaga usaha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah - untuk membuat uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lainnya membawa, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan, dan persahabatan. Dalam organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan apa yang mereka rasakan tentang hal itu diatur oleh hubungan kerja seperti dibahas dalam Bab 15 dan kontrak psikologis dipertimbangkan dalam Bab 16.

Dalam bab ini berbagai teori kerja diringkas dalam bagian pertama. Bagian berikut berurusan dengan faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pekerjaan seperti 'ramping' dan 'fleksibel' organisasi, perubahan dalam pola kerja, pengangguran, karir dan sikap untuk bekerja.

TEORI TENTANG KERJA

Teori-teori tentang pekerjaan yang diuraikan dalam bagian ini terdiri dari teori proses kerja, teori keagenan dan teori pertukaran. Konsep bingkai pluralis dan unitarist acuan juga dianggap.

Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan ekstraksi nilai surplus. Kemampuan manusia untuk menghasilkan adalah subordinasi dengan tuntutan eksploitatif kapitalis, yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi 'monster lumpuh' oleh kemajuan keterampilan sebagai jika dalam sebuah rumah memaksa melalui penekanan dan seluruh dunia drive produktif dan kecenderungan '.

Jauh kemudian, versi teori proses persalinan ditetapkan oleh Braverman (1974). Pandangannya adalah bahwa penerapan teknik manajemen modern, dalam kombinasi dengan mekanisasi dan otomatisasi, mengamankan subordinasi dan de-skilling pekerjaan di kantor maupun toko-lantai. Dia menyatakan bahwa penghapusan segala bentuk kontrol dari pekerja adalah 'ideal' terhadap yang manajemen cenderung, dan dalam mengejar yang menggunakan setiap inovasi produktif dibentuk oleh ilmu pengetahuan'. Dalam hal ini sebagai dasarnya penerapan 'Taylorisme' (yaitu F. W. Taylor 'konsep manajemen ilmiah, yang berarti penggunaan pengamatan sistematis dan pengukuran, tugas spesialisasi dan, pada dasarnya, pengurangan pekerja untuk tingkat efisien berfungsi mesin).

Braverman 'gagasan' teori proses persalinan telah dikritik sebagai sederhana oleh komentator berikutnya seperti Littler dan Salaman (1982) yang berpendapat bahwa ada banyak faktor penentu dalam

kontrol proses kerja. Dan Friedman (1977) percaya bahwa Braverman 'versi' mengabaikan karakter beragam dan canggih dari pengendalian manajemen karena merespon tidak hanya untuk kemajuan teknologi, tetapi juga perubahan dalam tingkat dan intensitas perlawanan pekerja dan produk dan kondisi pasar tenaga kerja baru. Storey (1995) berkomentar bahwa 'proses kerja ikut-ikutan ... sekarang bersembunyi dan ditambah bisa diperbaiki '.

Tapi komentator yang lebih baru seperti Newton dan Findlay (1996) percaya bahwa teori proses persalinan menjelaskan bagaimana manajemen memiliki mereka berbagai mekanisme melalui mana kontrol dilaksanakan: 'Prestasi kerja dan penilaian adalah di jantung proses kerja.' Manajemen, menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengendalian mekanisme untuk mencapai kepatuhan. Mereka 'mencoba untuk memeras tetes terakhir dari nilai surplus ' dari kerja mereka.

Teori agensi

Badan atau teori agen utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dan anajer) harus engembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori keagenan enunjukkan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan bahwa agen melakukan apa yang ereka diberitahu. Hal ini diperlukan untuk menjernihkan ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Teori keagenan telah dikritik oleh Gomez - Mejia dan Balkin (1992) sebagai ' managerialist ' . Sebagai Armstrong (1996) menulis: ' Ini terlihat pada hubungan kerja murni dari manajemen ' sudut pandang dan salam karyawan sebagai objek untuk termotivasi oleh wortel dan tongkat Ini adalah teori suram, yang menunjukkan bahwa orang tidak bisa dipercaya. '

Teori pertukaran

teori pertukaran menetapkan untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada empat konsep:

imbalan - hadiah ang memuaskan kebutuhan yang muncul dari interaksi antara individu dan org nis si mereka.

bi ya - kele h n, stres, kecemasan, hukuman dan nilai imbalan yang orang telah hilang karena kur ngnya kesempatan.

hasil - imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan ' keuntungan ' dan ini memuaskan asalkan melebihi tingkat minimum harapan.

Tingkat perbandingan - orang mengevaluasi hasil dari interaksi terhadap keuntungan mereka terdahulu tempat lain.

frame kesatuan dan pluralis referensi

Salah satu tujuan sering diungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan komitmen masyarakat untuk organisasi dengan mengajak mereka untuk berbagi pandangan dan nilai-nilai dan mengintegrasikan tujuan pekerjaan mereka sendiri dengan orang-orang dari organisasi. Konsep ini mengadopsi kerangka kesatuan acuan; dengan kata lain, seperti yang diungkapkan oleh Gennard dan Hakim (1997), organisasi diasumsikan 'harmonis dan terintegrasi, semua karyawan berbagi tujuan organisasi dan bekerja sebagai anggota satu tim'.

Kerja dan lapangan kerja

Atau, perspektif pluralis seperti yang diungkapkan oleh Cyert dan March (1963) melihat organisasi sebagai koalisi dari kelompok kepentingan dan mengakui legitimasi kepentingan dan nilai-nilai yang berbeda. Program pengembangan organisasi, yang, antara lain, bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan kerja sama tim, mengadopsi kerangka kesatuan. Tapi bisa dikatakan bahwa ini adalah asumsi managerialist dan bahwa kepentingan yang sah dari anggota lain dari masyarakat pluralis - stakeholder - akan memiliki kepentingan mereka sendiri, yang harus dihormati.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Sifat pekerjaan berubah sebagai organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Bisnis - rekayasa proses, perampingan dan delayering semua memiliki efek yang signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada pelepasan keamanan dan pada peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Tiga yang paling faktor penting - ramping organisasi, perubahan peran pekerja proses dan perusahaan yang fleksibel - dibahas di bawah ini.

Istilah 'produksi ramping' diperkenalkan oleh Womack dan Jones (1970) di Mesin yang Mengubah Dunia. Tapi drive untuk metode lebih ramping dari kerja terbatas awalnya untuk industri mobil. Dalam kasus klasik dari Toyota, salah satu pelepasan dari produksi ramping, atau lebih longgar, 'manufaktur kelas dunia', tujuh bentuk limbah diidentifikasi, yang harus dihilangkan. Ini adalah kelebihan, menunggu, mengangkut, lebih -

pengolahan, persediaan, bergerak, dan membuat bagian yang cacat atau produk. Tujuan produksi ramping untuk meminimalkan limbah dalam hal bahan, waktu, ruang dan orang-orang. Sistem produksi terkait dengan kerampingan termasuk hanya - di - waktu, manajemen rantai pasokan, perencanaan sumber daya material dan nol cacat / kanan pertama kalinya. Proses bisnis re - program rekayasa sering menyertai drive untuk metode lebih ramping kerja dan pendekatan manajemen kualitas total digunakan untuk dukungan drive untuk tingkat yang lebih besar dari kepuasan pelanggan dan layanan.

Konsep 'kerampingan' telah diperpanjang untuk non - organisasi manufaktur. Hal ini sering dapat nomor didorong dan diimplementasikan dengan cara pengurangan headcounts (perampingan) dan pengurangan jumlah tingkat manajemen dan pengawasan (delaying). Tetapi tidak ada model standar apa seperti organisasi yang ramping terlihat. Menurut laporan penelitian yang dilakukan oleh Institute of Personnel and Development (IPD) pada organisasi ramping dan responsif (IPD, 1998b), perusahaan pilih dari menu metode yang memenuhi kebutuhan bisnis tertentu mereka. Ini termasuk, selain delaying atau pendekatan negatif dari perampingan, langkah-langkah positif seperti:

- organisasi kerja berbasis tim;
- pemberdayaan toko-lantai dan pemecahan masalah praktek;
- kualitas dibangun di, tidak diperiksa di;
- penekanan pada proses bisnis horisontal daripada struktur vertikal;
- hubungan kemitraan dengan pemasok;
- lintas fungsional manajemen dan pengembangan tim;
- tanggap terhadap permintaan pelanggan;
- kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk motivasi tinggi dan komitmen dan termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Laporan IPD menekankan bahwa perubahan kultural melalui orang adalah fitur utama dari kerja keras tapi bahwa masalah ini bukan hanya itu meluncur ke perubahan. Persyaratan utama adalah untuk mempertahankan

itu. Laporan itu juga mencatat bahwa praktisi HR dapat memainkan sejumlah peran penting dalam proses pengelolaan perubahan. Ini termasuk ahli pendukung, penerjemah, juara, memantau, resourcer, dan anticipator potensi masa ahead.

Sebuah pertanyaan diajukan oleh Purcell et al (1998) adalah: 'Apakah organisasi ramping biasanya organisasi berarti?' Tapi mereka berkomentar bahwa penelitian IPD tidak menunjukkan bahwa metode lebih ramping kerja memiliki implikasi positif bagi karyawan. Bukti menunjukkan bahwa dampak pada orang sering negatif, terutama ketika restrukturisasi cara perampingan dan re-engineering. Karyawan bekerja lebih lama, stres meningkat, peluang karir berkurang dan semangat dan motivasi jatuh. Mereka juga membuat titik yang jelas bahwa banyak inisiatif gagal karena mereka tidak memperhitungkan implikasi orang, dan bahwa penghalang pertama dan yang paling signifikan adalah resistensi manajemen menengah.

Perubahan peran pekerja proses

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh Institut Studi Ketenagakerjaan (Giles et al 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja proses.

Meningkatkan otomatisasi dan penerapan teknologi baru untuk proses produksi berarti bahwa pekerjaan pengguna berketerampilan rendah terus menghilang, dan proses yang

pekerja menjadi semakin kurang terlibat dalam tugas-tugas operasi manual. Sebaliknya, mereka sedang diberi tanggung jawab lebih untuk proses yang mereka bekerja, sementara yang diharapkan menjadi lebih pelanggan dan berorientasi bisnis dan, dalam banyak kasus, untuk melaksanakan rekayasa dan pemeliharaan tugas-tugas sederhana.

Perusahaan yang fleksibel

Konsep ' perusahaan yang fleksibel ' berasal oleh Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang untuk perusahaan-perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan perasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas ikuti:

- fleksibilitas fungsional dicari sehingga karyawan dapat didistribusikan dengan cepat dan lancar antara kegiatan dan tugas-tugas. Fleksibilitas fungsional mungkin memerlukan multiskilling - pekerja kerajinan yang memiliki dan dapat menerapkan sejumlah kete ampilan meliputi, misalnya, baik teknik mesin dan

listrik, atau manufaktur dan pemelihan kegi t n.

- fleksibilitas numerik dicari sehingga jumlah k y w n dapat dengan cepat dan mudah ditambah atau dikurangi sesuai dengan bahkan pe ub h n j ngka pendek di tingkat permintaan tenaga kerja.

- fleksibilitas keuangan menyed akan untuk tingkat upah untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan di

pasar tenaga kerja eksternal dan juga erarti penggunaan sistem gaji yang fleksibel yang memfasilitasi baik fleksibilitas fungsional atau numerik.

Struktur baru di perusahaan fleksibel melibatkan istirahat - up dari angkatan kerja menjadi kelompok-kelompok yang semakin perifer, dan karena itu numerik fleksibel, pekerja berkerumun di sekitar kelompok inti numerik yang stabil yang akan melakukan organisasi ' s kunci, perusahaan - kegiatan khusus. Pada intinya, fokusnya adalah pada fleksibilitas fungsional. Beralih ke pinggiran, fleksibilitas numerik menjadi lebih penting. Karena pasar tumbuh, pinggiran mengembang untuk mengisi kekosongan; sebagai memperlambat pertumbuhan, kontrak pinggiran. Pada intinya, hanya tugas dan tanggung jawab berubah; pekerja di sini terisolasi dari media - fluktuasi jangka di pasar dan karenanya dapat menikmati keamanan kerja, sedangkan di pinggiran dihadapkan kepada mereka.

MENGUBAH POLA KERJA

Yang paling perkembangan penting selama dekade terakhir telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan bagian-timer, kecenderungan ditandai untuk organisasi untuk pekerjaan subkontrak dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan

profesional dalam organisasi. Teleworking telah meningkat (Bekerja di rumah dengan komputer link di terminal untuk perusahaan) dan kerja call center telah diperluas.

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai 'kepemimpinan biaya', organisasi tidak hanya 'perampingan' tetapi juga orang-orang menarik di pendek - kontrak jangka dan membuat tidak berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir. Mereka ingin kontribusi khusus untuk mencapai tujuan organisasi sekarang dan, sejauh orang yang bersangkutan, mereka mungkin membiarkan mengurus masa depan itu sendiri, percaya bahwa mereka dapat membeli bakat yang diperlukan sebagai dan bila diperlukan. Ini mungkin pendek - terlihat, tapi itu adalah cara banyak bisnis sekarang beroperasi.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana sumber daya manusia, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal mereka. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi cara di mana pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya karena itu manusia, adalah pengangguran.

Secara umum ada keamanan jauh lebih sedikit di lapangan hari ini, dan tradisi lama dari karir seumur hidup tidak lagi begitu banyak bukti. Pengusaha cenderung lebih berkomitmen untuk karyawan mereka. Pada saat yang sama, karyawan cenderung kurang berkomitmen untuk majikan mereka dan lebih berkomitmen untuk karir mereka, yang mereka mungkin menganggap kemungkinan untuk kemajuan lebih baik jika mereka mengubah pekerjaan daripada tetap dengan majikan mereka saat ini. Mereka peduli dengan kerja mereka, dan bertekad untuk mengekstrak sebagai nilai sebanyak mungkin dari pekerjaan mereka hadir untuk memberikan masa depan mereka di tempat lain.

Dewan Ekonomi dan Sosial Research dan Proyek Besok (2005) melaporkan bahwa, saat ini, lebih dari 5 juta orang, hampir seperlima karyawan, menghabiskan waktu kerja di rumah atau di pindahkan. Laporan ini memprediksi munculnya 'pekerja ponsel', bergerak - laptop dan mobile di belakangnya - antara kantor, rumah, lounge bisnis atau stasiun layanan jalan tol sebagai kebutuhan permintaan pekerjaan. Sebagaimana

inyatakan dalam laporan:

Individu di tempat kerja tidak akan selalu melihat diri mereka sebagai bekerja dari rumah. Mereka bisa sama-sama bekerja dari kantor. Tapi mereka akan di pindah dari satu tempat ke tempat ... Akan ada

pergeseran dari ruang pribadi untuk waktu pribadi dan batas-batas antara kerja dan waktu luang akan kurang jelas.

Laporan itu mengatakan bahwa manajer harus menemukan cara-cara baru untuk mengontrol para pekerja mobile, mungkin berdasarkan pada menangkap pekerja ' hati dan pikiran untuk menciptakan budaya kerja keras bahkan di kejauhan.

PENGANGGURAN

Ekonom tidak dapat menyepakati penyebab atau obat untuk pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alaiyah, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu dan wakaf. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah menyesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran setiap yang tetap bersifat sukarela. Pandangan yang terakhir adalah bahwa dipegang oleh Milton Friedman dan sangat dipengaruhi kebijakan pemerintah pada awal tahun 1980, tetapi tidak berhasil. Ada, tentu saja, tidak ada penjelasan sederhana pengangguran dan tidak ada solusi sederhana.

SIKAP TERHADAP KERJA

IPD penelitian motivasi karyawan dan kontak psikologis (Tamu

et al, 1996; Tamu dan Conway, 1997) dipe oleh tanggapan berikut dari orang-orang yang mereka disurvei:

- Pekerjaan yang masih minat sentral dalam kehidupan kebanyakan orang.
- Jika mereka men ng lotere, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian yang lain akan terus bekerja.

- Diminta untuk mengutip tiga hal yang paling penting yang mereka cari dalam pekerjaan, 70 persen dari responden dikutip b y r, 62 persen ingin pekerjaan yang menarik dan bervariasi dan hanya 22 persen sedang mencari keamanan pekerjaan.

- 35 persen mengaku bahwa mereka menempatkan dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 persen mengaku mereka bekerja sangat keras.

JOB-RELATED KESEJAHTERAAN

2004 Tempat Kerja Karyawan Hubungan Survey (Wers, 2005) meliputi 700.000 tempat kerja dan 22,5 juta karyawan yang disurvei 21.624 karyawan di tempat kerja yang mempekerjakan lebih dari 10 orang tentang bagaimana mereka merasa di tempat kerja. Hasilnya dirangkum dalam Tabel 14.1.

Ini tidak menyajikan gambar terlalu suram. Persentase orang merasa baik tegang atau menenangkan beberapa, lebih atau sepanjang waktu adalah sama. sederajat

tabel 14.1 Perasaan di tempat kerja (Wers, 2005)

Jumlah orang yang tidak pernah santai atau khawatir, dan agak lebih tidak pernah gelisah. Enam puluh sembilan persen adalah konten semua, sebagai esar atau se agian besar waktu. Survei Wers juga mengungkapkan bahwa pekerjaan yang berhubungan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi dalam organisasi kecil dan tempat kerja daripada di yang besar, lebih tinggi di antara anggota ser kat, jatuh dengan peningkatan pendidikan dan berbentuk U dengan umur (yaitu lebih tinggi di antara karyawan muda dan tua dari antara setengah baya).

PERUBAHAN DALAM KERJA HUBUNGAN

Sebagaimana dicatat oleh Gallie et al (1998) dalam analisis mereka dari hasil mereka ' kerja di Inggris ' program penelitian, sementara ada pergeseran dalam ca a di mana orang bekerja: ' Bukti untuk perubahan besar dalam sifat hubungan ke ja j u h ku ng meyakinkan . ' Tapi mereka mencatat karakteristik berikut pekerjaan sepe ti diungk pk n oleh su vei:

- bentuk-bentuk baru dari manajemen, sehingga didasarkan secara eksplisit maupun implisit pada prinsip-prinsip HRM dan menekankan kontrak individu pada tawar-menawar kolektif.
- Ada beberapa peningkatan ke jaksanaan tugas tetapi tidak ada bukti penurunan yang signifikan dalam kontrol manajeria ; memang, dalam beberapa hal penting kontrol diintensifkan.
- Kegiatan pengawasan itu masih penting.
- bentuk integratif kebijakan manajemen yang berpusat pada karyawan non-manual.
- Sebagian besar karyawan terus melampirkan tingkat kepentingan yang tinggi terhadap aspek intrinsik memotivasi kerja.
- Semakin tinggi tingkat keterampilan, semakin banyak orang yang terlibat dengan pekerjaan mereka.
- Pengibaran tingkat keterampilan dan pemberian meningkat keleluasaan untuk pengusaha adalah faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.
- Tingkat tinggi komitmen terhadap organisasi dapat mengurangi absensi dan perputaran tenaga kerja tetapi tidak ada bukti bahwa komitmen organisasi ' tambah apa pun atas dan di atas karakteristik organisasi dan tugas lainnya yang berkaitan dengan kualitas kinerja kerja ' .

MENGELOLA KERJA HUBUNGAN

Sifat dinamis dan sering samar-samar dari hubungan kerja meningkatkan kesulitan mengelola itu. Masalahnya diperparah karena banyaknya

faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai, dianut dan dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; sehari-hari interaksi antara karyawan dan manajer lini; dan kebijakan SDM dan praktek bisnis. Yang terakhir sangat penting. Sifat dari hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi bagaimana orang dirawat di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk

melaksanakan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-Skilling), bagaimana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana rang-orang berhasil juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja spesialis HR dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif dengan cara berikut:

- selama wawancara rekrutmen - menghidupkan kembali serta aspek-aspek yang menguntungkan dari pekerjaan di sebuah 'pratinjau pekerjaan realistik';

- di program induksi - berkomunikasi dengan starter baru organisasi 's kebijakan personalia dan prosedur dan nilai-nilai, menunjukkan kepada mereka standar kinerja yang diharapkan di daerah seperti kualitas dan layanan pelanggan, dan mengeja persyaratan untuk fleksibilitas;

- oleh penerbitan dan memperbarui buku pegangan karyawan yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program

induksi;

- dengan mendorong pengembangan manajemen kinerja proses yang memastikan bahwa ekspektasi kinerja yang disepakati dan berkala;

- dengan men orong penggunaan rencana pengembangan pribadi yang menguraikan bagaimana perbaikan terus-menerus dari kinerja dapat dicapai, terutama oleh belajar swakelola;

- dengan menggunakan program pembelajaran dan pengembangan untuk nilai-nilai inti mendukung dan menentukan ekspektasi

kinerja;

- dengan memastikan melalui Manajer dan pemimpin tim pelatihan bahwa manajer dan pemimpin tim memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim;

- dengan mendorong jumlah maksimum kontak antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah;

- dengan mengadopsi kebijakan umum transparansi - memastikan bahwa dalam segala hal yang mempengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya itu akan membuat pada pekerjaan mereka, pengembangan dan prospek

- dengan mengembangkan prosedur HR meliputi penanganan keluhan, disiplin, kesempatan yang sama, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa mereka diimplementasikan secara adil dan konsisten;

- mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan SDM meliputi bidang utama kerja, pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan;

- dengan memastikan bahwa sistem penghargaan dikembangkan dan dikelola untuk encapai kesetaraan, keadilan dan konsistensi dalam semua aspek gaji dan tunjangan;

- umumnya, dengan memberi nasihat tentang prosedur hubungan karyawan, pr ses dan isu-isu bahwa hubungan kolektif lebih lanjut baik.

Ini pendekatan untuk mengelola penutup hubungan kerja semua aspek manajemen orang. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa ini adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen yang efektif dari sarana hubungan memastikan bahwa nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan bahwa pendekatan transparan, konsisten dan adil diadopsi dalam menangani semua aspek pekerjaan.

KEPERCAYAAN DAN KERJA HUBUNGAN

IPD disarankan dalam pernyataannya Orang Membuat Perbedaan (1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar bagi komitmen dapat dihasilkan. IPD berkomentar bahwa: " Dalam banyak organisasi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang percaya merusak dilakukan, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen. " Hal ini juga telah disarankan oleh Herriot et al (1998) kepercayaan yang harus dianggap sebagai modal sosial - dana goodwill dalam setiap kelompok sosial yang memungkinkan orang-orang dalam untuk berkolaborasi dengan satu sama lain. Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai kemampuan yang unik sumber manusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif - kompetensi inti yang mengarah ke kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada kebutuhan bisnis untuk memperkenalkan membayar efektif - untuk - proses kontribusi, yang dibangun atas dasar kepercayaan.

**MAKALAH
KERJA DAN KERJA**



**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

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala limpahan Rahmat, Inayah, Taufik dan Hidayahnya sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan makalah ini dalam bentuk maupun isinya yang sangat sederhana. Semoga makalah ini dapat dipergunakan sebagai salah satu acuan, petunjuk maupun pedoman bagi pembaca dalam administrasi pendidikan Manajemen Sumber Daya Manusia “ Kerja dan Kerja” .

Harapan saya semoga makalah ini membantu menambah pengetahuan dan pengalaman bagi para pembaca, sehingga saya dapat memperbaiki bentuk maupun isi makalah ini sehingga kedepannya dapat lebih baik.

Makalah ini saya akui masih banyak kekurangan karena pengalaman yang saya miliki sangat kurang. Oleh karena itu saya harapkan kepada para pembaca untuk memberikan masukan-masukan yang bersifat membangun untuk kesempurnaan makalah ini.

Palembang, November 2019

Penyusun

Daftar Isi

HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	1
1.3 Tujuan.....	1
BAB II PEMBAHASAN	2
A. Apa Itu Teori.....	2
B. Faktor- Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Kerja.....	3
BAB III PENUTUP	23
A. Kesimpulan	23
B. Saran	24
DAFTAR PUSTAKA	25

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pekerjaan adalah kegiatan yang harus dilakukan orang untuk memenuhi kebutuhannya. Setiap hari manusia mempunyai kebutuhan pokok yang harus dipenuhi. Kebutuhan pokok adalah kebutuhan yang harus segera di penuhi dan tidak bisa di tunda, misalnya, makan, minum, pakaian, membeli alat-alat kebutuhan sekolah dan sebagainya, untuk memperoleh semua kebutuhan tersebut diperlukan uang. Untuk memperoleh uang, orang harus bekerja, bermacam-macam jenis pekerjaan yang di tekuni seseorang. Ada pekerjaan yang menghasilkan barang dan ada pekerjaan yang menghasilkan jasa. Pekerjaan yang menghasilkan barang di sebut produksi atau pekerjaan yang menghasilkan barang untuk memenuhi kebutuhan hidup. Pekerjaan yang menghasilkan jasa adalah pekerjaan yang menghasilkan jasa yang di butuhkan masyarakat atau menawarkan jasa seperti kesehatan, pendidikan, dll.

Beberapa pekerjaan sangat berhubungan dengan tempat mereka berada. Pemetik teh tinggal di pegunungan yang disebut sebagai dataran tinggi dan nelayan tinggal di pantai di dataran rendah. Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, setiap orang harus bekerja. Perhatikan orang-orang yang tinggal di sekitarmu! Pasti jenis pekerjaan mereka bermacam-macam.

Selain membutuhkan barang, orang hidup juga membutuhkan jasa. Jasa diperoleh dari orang lain. Untuk mendapatkan jasa, harus ada imbalan tertentu.

Seseorang yang telah memberikan jasa akan menerima imbalan. Imbalan atau upah biasanya berupa uang. Selanjutnya, perhatikan contoh berikut. Pak Sukri mempunyai kebun kelapa sawit yang luas. Tanaman kelapa sawitnya banyak sekali. Pak Sukri tidak dapat mengurus kebun kelapa sawitnya sendirian. Ia membutuhkan bantuan orang lain untuk mengurus kebun kelapa sawit tersebut. Orang lain yang membantu tersebut bekerja memelihara, memanen, dan menjual buah kelapa sawit. Seminggu sekali para tenaga kerja yang membantu di kebun kelapa sawit tersebut menerima upah berupa uang dari Pak Sukri. Uang yang

mereka terima itu merupakan imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada Pak Sukri

Pekerjaan itu terbagi menjadi dua macam jenis pekerjaan.yaitu pekerjaan yang menghasilkan barang dan ada juga pekerjaan yang menghasilkan jasa.pekerjaan yang menghasilkan barang seperti pembuat kue , petanisedangkan pekerjaan yang menghasilkan jasa seperti guru,dokter dan masih banyak lagi.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Penulis telah menyusun beberapa masalah yang akan dibahas dalam makalah ini sebagai batasan dalam pembahasan bab isi. Beberapa masalah tersebut antarlain:

1. Apa itu Bekerja dan Bekerja?
2. Bagaimana faktor organisasi yang mempengaruhinya dan sikap terhadap pekerjaan?

1.3. TUJUAN PENULISAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penulisan makalah ini sebagai berikut

1. Untuk Mengetahui apa itu Bekerja dan Bekerja
2. Untuk Mengetahui bagaimana faktor organisasi yang mempengaruhinya dan sikap terhadap pekerjaan

BAB II

PEMBAHASAN

A. Apa Itu Kerja?

1. Teori Tentang Bekerja
 - 1.a Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus diambil dari tenaga kerja dengan membayarnya lebih rendah dari nilai itu menambah proses kerja. Karena itu, para kapitalis merancang proses kerja mengamankan ekstraksi nilai lebih. Kapasitas manusia untuk memproduksi tunduk pada tuntutan eksploitatif kapitalis, yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi st kebodohan lumpuh dengan memajukan keterampilannya seolah-olah di rumah pemaksaan melalui penindasan seluruh dunia dorongan produktif dan kecenderungan '. Jauh kemudian, versi teori proses kerja ditetapkan oleh Braverman (1974). Pandangannya adalah bahwa penerapan teknik manajemen modern, di dikombinasikan dengan mekanisasi dan otomatisasi, mengamankan subordinasi nyata dari tenaga kerja dan pengurangan keterampilan kerja di kantor serta rantai toko. Dia menyatakan itu penghapusan semua bentuk kontrol dari pekerja adalah 'ideal ke arah mana manajemen cenderung, dan dalam mengejar yang menggunakan setiap inovasi produktif dibentuk oleh sains '. Dia melihat ini pada dasarnya penerapan 'Taylorism' (yaitu F. W Konsep manajemen ilmiah Taylor, yang berarti penggunaan pengamatan sistematis dan pengukuran, spesialisasi tugas dan, pada dasarnya, pengurangan pekerja ke tingkat tersebut mesin yang berfungsi secara efisien). Gagasan Braverman tentang teori proses kerja telah dikritik sebagai penyederhanaan oleh komentator berikutnya seperti Littler dan Salaman (1982) yang berpendapat bahwa ada Ada banyak faktor penentu dalam kontrol proses persalinan.

Teori proses kerja menjelaskan bagaimana manajemen memiliki jangkauan mekanisme melalui mana kontrol dilakukan. 'Manajemen, menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk

meningkatkan efektivitas control mekanisme untuk mencapai kepatuhan. Mereka 'mencoba memeras setetes surplus terakhir nilai out dari tenaga kerja mereka.

1.b Teori agensi

Teori agensi atau agen utama menunjukkan bahwa pelaku (pemilik dan manajer) harus mengembangkan cara untuk memantau dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori agensi menyarankan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan hal itu agen melakukan apa yang diperintahkan. Penting untuk menjernihkan ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

1.c Teori keagenan

Telah dikritik oleh Gomez-Mejia dan Balkin (1992) sebagai 'manajerialist'. Seperti yang ditulis Armstrong (1996): 'Ia memandang hubungan kerja murni dari sudut pandang manajemen dan menganggap karyawan sebagai objek yang dimotivasi oleh wortel dan tongkat. Ini adalah teori yang suram, yang menunjukkan bahwa orang tidak mungkin tepercaya.

1.d Teori pertukaran

Teori pertukaran berangkat untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal penghargaan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada empat konsep:

- Hadiah - hadiah yang memenuhi kebutuhan yang muncul dari interaksi antara individu dan organisasi mereka.
- Biaya - kelelahan, stres, kegelisahan, hukuman dan nilai hadiah yang diberikan orang telah kehilangan karena kurangnya kesempatan.
- Hasil - imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan 'laba' dan ini memuaskan asalkan melebihi tingkat minimum harapan.
- Tingkat perbandingan - orang mengevaluasi hasil interaksi terhadap untung mereka di atas di tempat lain.

2. Kerangka referensi persatuan dan pluralis

Salah satu tujuan yang sering diungkapkan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan komitmen orang kepada organisasi dengan membuat mereka berbagi pandangan dan nilai dan mengintegrasikan tujuan kerja mereka sendiri dengan orang-orang dari organisasi.

Jadi kerja adalah pengerahan upaya dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah - untuk menghasilkan uang. Tetapi mereka 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. Faktor- Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Kerja

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 dan nyaman.

Konsep 'leanness' telah diperluas ke organisasi non-manufaktur. Ini sering dapat didorong oleh angka dan diimplementasikan dengan cara pengurangan dalam jumlah pegawai (perampingan) dan pengurangan jumlah tingkat manajemen dan pengawasan (penundaan). Tetapi tidak ada model standar seperti apa organisasi lean itu. Menurut laporan penelitian yang dilakukan oleh Institut Personil dan Pengembangan (IPD) pada organisasi ramping dan responsif (IPD, 1998b), perusahaan memilih dari menu metode yang memenuhi bisnis khusus kebutuhan mereka. Ini termasuk, selain menunda atau pendekatan negatif perampingan,

langkah-langkah positif seperti:

- organisasi kerja berbasis tim;
- pemberdayaan di lantai pabrik dan praktik penyelesaian masalah;
- kualitas bawaan, tidak diinspeksi;
- penekanan pada proses bisnis horizontal daripada struktur vertikal;
- hubungan kemitraan dengan pemasok;
- tim manajemen dan pengembangan lintas fungsi;
- responsif terhadap permintaan pelanggan;
- kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk motivasi dan komitmen yang tinggi.

dan termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

b.1 Pola Mengubah Pekerja

Perkembangan paling penting selama dekade terakhir adalah peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan paruh waktu, suatu kecenderungan yang nyata bagi organisasi untuk pekerjaan subkontrak dan untuk melakukan outsourcing layanan, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja

pengetahuan) dan profesional dalam organisasi. Teleworking telah meningkat (bekerja di rumah dengan tautan terminal komputer ke perusahaan) dan call center bekerja diperluas.

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai 'kepemimpinan biaya', organisasi tidak hanya 'perampingan' tetapi juga melibatkan orang-orang dengan kontrak jangka pendek dan jangan berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir. Mereka ingin spesifik kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi sekarang dan sejauh orang khawatir, mereka mungkin membiarkan masa depan mengurus dirinya sendiri, percaya bahwa mereka dapat membeli bakat yang dibutuhkan jika diperlukan. Ini mungkin picik, tetapi itu adalah cara banyak bisnis sekarang beroperasi.

Ketika mempersiapkan dan mengimplementasikan rencana sumber daya manusia, praktisi SDM perlu untuk menyadari faktor-faktor dan tren ini dalam konteks internal mereka dan lingkungan eksternal. Faktor lebih lanjut yang mempengaruhi cara di mana Pasar tenaga kerja beroperasi, dan karena itu keputusan perencanaan sumber daya manusia, adalah pengangguran. Secara umum ada jauh lebih sedikit keamanan dalam pekerjaan saat ini, dan tradisi lama karir seumur hidup tidak lagi begitu banyak bukti. Pengusaha cenderung seperti itu berkomitmen untuk karyawan mereka. Pada saat yang sama, karyawan cenderung lebih sedikit berkomitmen untuk majikan mereka dan lebih berkomitmen untuk karier mereka, yang mereka dapat anggap cenderung untuk berkembang lebih baik jika mereka berganti pekerjaan daripada tetap dengan mereka majikan sekarang. Mereka peduli dengan kemampuan kerja mereka, dan ditentukan untuk mengambil sebanyak mungkin nilai dari pekerjaan mereka saat ini untuk memenuhi kebutuhan masa depan mereka di tempat lain.

Dewan Penelitian Ekonomi dan Sosial dan Proyek Tomorrow (2005) melaporkan bahwa, hari ini, lebih dari 5 juta orang, hampir seperlima dari karyawan, meluangkan waktu bekerja di rumah atau saat bepergian. Laporan tersebut memprediksi kenaikan Pekerja lapangan', bergerak - laptop dan perangkat bergerak - antara kantor, rumah, bandara lounge atau stasiun servis jalan raya sebagai kebutuhan permintaan pekerjaan. Sebagaimana dinyatakan dalam melaporkan: Individu di tempat kerja tidak perlu melihat diri mereka bekerja dari rumah. Mereka bisa sama-sama bekerja dari kantor. Tetapi mereka akan pindah dari satu tempat ke tempat lain tempat.

Akan ada perubahan dari ruang yang dipersonalisasi ke waktu yang dipersonalisasi dan batas antara kerja dan waktu luang tidak akan terlalu berbeda. Laporan itu mengatakan bahwa manajer harus menemukan cara baru untuk mengendalikan ponsel ini pekerja, mungkin didasarkan pada menangkap hati dan pikiran pekerja untuk menciptakan budaya kerja keras bahkan di kejauhan.

b.2 Pengangguran

Ekonom tidak dapat menyetujui penyebab atau penyembuhan pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah tegas permintaan tenaga kerja terlalu sedikit karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Klasik Pandangannya adalah bahwa pengangguran bersifat sukarela dan dapat dibersihkan oleh pasar alami kekuatan. Teori neo klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alami, yang mencerminkan tingkat teknologi tertentu, preferensi individu dan dana abadi. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah disesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran yang tersisa bersifat sukarela. Pandangan terakhir adalah yang dipegang oleh Milton Friedman dan sangat mempengaruhi kebijakan pemerintah pada awal 1980-an, tetapi tanpa keberhasilan. Tentu saja tidak ada penjelasan sederhana tentang pengangguran dan tidak ada yang sederhana larutan.

b.3 Sikap Untuk Bekerja

Penelitian IPD menjadi motivasi karyawan dan kontrak psikologis (Tamuet al, 1996; Guest and Conway, 1997) memperoleh tanggapan berikut dari orang yang mereka survei:

- Pekerjaan tetap menjadi minat utama dalam kehidupan kebanyakan orang.
- Jika mereka memenangkan lotre, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian besar yang lain akan berhenti lanjut bekerja.
- Diminta untuk mengutip tiga hal terpenting yang mereka cari dalam suatu pekerjaan, 70 persennya responden mengutip gaji, 62 persen menginginkan pekerjaan yang menarik dan beragam dan hanya 22 persen mencari keamanan pekerjaan.
- 35 persen mengklaim bahwa mereka melakukan begitu banyak upaya sehingga mereka tidak bias bekerja lebih keras dan lebih lanjut 34 persen menyatakan mereka bekerja sangat keras.

b.4 Menciptakan Suasana Yang Menyenangkan Dalam Lingkungan yang Terkait

Survei Hubungan Karyawan di Tempat Kerja 2004 (WERS, 2005) mencakup 700.000 tempat kerja dan 22,5 juta karyawan yang disurvei 21.624 karyawan di tempat kerja mempekerjakan lebih dari 10 orang tentang bagaimana perasaan mereka di tempat kerja. Persentase perasaan orang entah tegang atau tenang beberapa, lebih atau sepanjang waktu hampir sama.

b.4.1 Hubungan Kerja

a. Hubungan Kerja yang di tetapkan

Istilah hubungan kerja menggambarkan interkoneksi yang ada antara pengusaha dan karyawan di tempat kerja. Ini mungkin formal, misalnya kontrak dari ketenagakerjaan, perjanjian prosedural. Atau mereka mungkin informal, dalam bentuk kontrak psikologis, yang mengungkapkan asumsi dan harapan tertentu tentang apa yang ditawarkan oleh manajer dan pemberi kerja dan yang ingin disampaikan (Kessler dan Undy, 1996). Mereka dapat memiliki dimensi individu, yang mengacu pada individu kontrak dan harapan, atau dimensi kolektif, yang mengacu pada hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, asosiasi staf atau anggota badan konsultatif bersama seperti dewan kerja.

b. Sifat Hubungan Kerja

Para pihak adalah manajer, karyawan, dan perwakilan karyawan. 'Substansi' menggabungkan pekerjaan, penghargaan, dan karier individu serta komunikasi dan budaya organisasi yang mempengaruhi mereka. Ini juga dapat mencakup perjanjian bersama dan mesin hubungan karyawan gabungan (dewan kerja dan sejenisnya).

Dimensi mencakup aturan dan prosedur, dan aspek informal mencakup pemahaman, harapan, dan asumsi. Akhirnya, hubungan kerja ada di berbagai tingkatan dalam organisasi (manajemen untuk karyawan pada umumnya, dan manajer kepada karyawan perorangan dan perwakilan mereka atau kelompok orang).

Operasi hubungan juga akan dipengaruhi oleh proses seperti komunikasi dan konsultasi, dan oleh gaya manajemen yang berlaku di seluruh Indonesia

organisasi atau diadopsi oleh manajer individu.

c. Dasar Hubungan Ketenagakerjaan

Titik awal hubungan kerja adalah usaha oleh seorang karyawan untuk memberikan keterampilan dan upaya kepada pemberi kerja sebagai imbalan yang diberikan pemberi kerja karyawan dengan gaji atau upah. Awalnya hubungan itu didirikan berdasarkan hukum kontrak. Ini mungkin kontrak tertulis tetapi tidak adanya kontrak semacam itu tidak berarti tidak ada hubungan kontraktual. Pengusaha dan karyawan masih memiliki hak dan kewajiban hukum tersirat tertentu. Kewajiban majikan termasuk tugas untuk membayar gaji atau upah, untuk menyediakan tempat kerja yang aman, untuk bertindak dengan itikad baik karyawan dan tidak bertindak sedemikian rupa untuk merusak kepercayaan dan kepercayaan diri hubungan kerja. Karyawan tersebut memiliki kewajiban terkait, yaitu termasuk ketaatan, kompetensi, kejujuran dan kesetiaan.

Faktor penting untuk diingat tentang hubungan kerja adalah bahwa, pada umumnya, majikanlah yang memiliki kekuatan untuk menentukan persyaratan kontrak kecuali jika mereka telah diperbaiki dengan perundingan bersama. Individu, kecuali ketika mereka banyak menuntut, memiliki sedikit ruang untuk memvariasikan persyaratan kontrak yang diberlakukan oleh mereka.

d. Defining Hubungan Kerja

Dua jenis kontrak yang mendefinisikan hubungan kerja telah dibedakan oleh Macneil (1985) dan Rousseau dan Wade-Benzoni (1994):

- Kontrak transaksional memiliki ketentuan pertukaran yang dijelaskan dengan baik, yang biasanya dinyatakan secara finansial. Durasi mereka terbatas, dengan kinerja yang ditentukan Persyaratan.
- Kontrak relasional kurang didefinisikan dengan baik dengan istilah yang lebih abstrak dan merujuk pada keanggotaan organisasi yang terbuka. Persyaratan kinerja terlampir Keanggotaan yang berkelanjutan ini tidak lengkap atau ambigu.

Namun, hubungan kerja juga dapat dinyatakan dalam kontrak psikologis, yang, menurut Guzzo dan Noonan (1994), memiliki keduanya transaksional. dan kualitas relasional. Konsep kontrak psikologis mengekspresikan pandangan bahwa pada tingkat paling mendasar, hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik keyakinan yang dipegang oleh seorang individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan. satu sama lain.

e. Pentingnya Hubungan Konsep Ketenaga Kerjaan

Konsep hubungan kerja penting bagi spesialis SDM karena itu mengatur banyak hal yang perlu diperhatikan organisasi dalam mengembangkan dan menerapkan Proses, kebijakan, dan prosedur SDM. Ini perlu dipertimbangkan dalam hal apa mereka akan atau tidak akan berkontribusi untuk memajukan hubungan kerja yang produktif dan bermanfaat antara semua pihak terkait.

f. Perubahan Hubungan Kerja

Seperti dicatat oleh Gallie et al (1998) dalam analisis mereka tentang hasil dari pekerjaan mereka di Indonesia

Program penelitian Inggris, sementara ada pergeseran dalam cara di mana orang dipekerjakan: 'Bukti untuk perubahan besar dalam sifat hubungan kerja jauh kurang meyakinkan. 'Tapi mereka mencatat karakteristik pekerjaan berikut sebagaimana diungkapkan oleh survei:

- Bentuk-bentuk manajemen baru, sering kali didasarkan pada secara eksplisit atau implisit pada prinsip-prinsip HRM dan menekankan kontrak individual daripada perundingan bersama.
- Ada beberapa peningkatan dalam kebijakan tugas tetapi tidak ada bukti penurunan signifikan dalam kontrol manajerial; memang, dalam beberapa hal kontrol penting diintensifkan.
- Kegiatan pengawasan masih penting.
- Bentuk integratif kebijakan manajemen dipusatkan pada karyawan non-manual.
- Mayoritas besar karyawan terus mementingkan tingkat kepentingan yang tinggi aspek kerja yang secara intrinsik memotivasi.

- Semakin tinggi tingkat keterampilan, semakin banyak orang terlibat dalam pekerjaan mereka.
- Peningkatan tingkat keterampilan dan pemberian keleluasaan yang meningkat kepada pengusaha adalah faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.
- Komitmen tingkat tinggi terhadap organisasi dapat mengurangi absensi dan turnover tenaga kerja tetapi tidak ada bukti bahwa komitmen organisasi 'Menambahkan sesuatu di atas dan di atas karakteristik organisasi dan tugas lainnya berkenaan dengan kualitas kinerja kerja'.

g. Mengelola Hubungan Kerja

Sifat dinamis dan sering kabur dari hubungan kerja meningkatkan kesulitan mengelolanya. Masalahnya diperparah karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; yang berlaku gaya manajemen; nilai-nilai, yang dianut dan dipraktikkan, dari manajemen puncak; ada atau tidak adanya iklim kepercayaan; interaksi sehari-hari antara karyawan dan manajer lini; serta kebijakan dan praktik SDM bisnis. Yang terakhir ini sangat penting. Sifat hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan SDM. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM.

Tapi bagaimana orang diperlakukan di bidang-bidang seperti rekrutmen, ulasan kinerja, promosi, pengembangan karir, penghargaan, keterlibatan dan partisipasi, pengaduan penanganan, prosedur disipliner, dan redundansi akan menjadi sangat penting.

Bagaimana orang diminta untuk melakukan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-skill), bagaimana ekspektasi kinerja diekspresikan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana orang dikelola juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja. Spesialis SDM dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif di berikut ini

cara:

- selama wawancara perekrutan - menghadirkan yang tidak menguntungkan serta aspek pekerjaan yang menguntungkan

dalam 'pratinjau pekerjaan yang realistis';

- dalam program induksi - berkomunikasi dengan pemula baru organisasi kebijakan dan prosedur kepegawaian dan nilai-nilai intinya, yang menunjukkan kepada mereka standar kinerja yang diharapkan dalam bidang-bidang seperti kualitas dan layanan pelanggan, dan menguraikan persyaratan untuk fleksibilitas;
- dengan menerbitkan dan memperbarui buku pegangan karyawan yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program induksi;
- dengan mendorong pengembangan proses manajemen kinerja yang memastikan bahwa ekspektasi kinerja disepakati dan ditinjau secara berkala;
- dengan mendorong penggunaan rencana pengembangan pribadi yang menguraikan bagaimana berkelanjutan peningkatan kinerja dapat dicapai, terutama dengan pembelajaran mandiri;
- dengan menggunakan program pembelajaran dan pengembangan untuk mendukung nilai-nilai inti dan mendefinisikan harapan kinerja;
- dengan memastikan melalui pelatihan manajer dan pemimpin tim bahwa manajer dan tim Para pemimpin memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim;
- dengan mendorong jumlah kontak maksimum antara manajer dan tim pemimpin dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian tentang harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah;
- dengan mengadopsi kebijakan umum transparansi - memastikan bahwa dalam semua hal itu mempengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya terhadap pekerjaan, pengembangan, dan prospek mereka;
- dengan mengembangkan prosedur SDM yang mencakup pengaduan

h. Kepercayaan dan Hubungan Kerja

IPD menyarankan dalam pernyataannya *People Make the Difference* (1994) yang membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar di mana komitmen dapat dihasilkan. IPD berkomentar bahwa: 'Dalam terlalu banyak organisasi tidak konsisten antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan melemahkan kepercayaan, menimbulkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen. Juga telah disarankan oleh Herriot et al (1998) bahwa kepercayaan harus dianggap sebagai modal sosial - dana niat baik dalam kelompok sosial apa pun yang memungkinkan orang di dalamnya untuk berkolaborasi satu sama lain. Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai 'manusia yang unik kemampuan sumber daya yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitifnya kompetensi inti yang mengarah pada kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada bisnis perlu mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada bisnis yang perlu diperkenalkan secara efektif proses pembayaran untuk kontribusi, yang dibangun berdasarkan kepercayaan.

Arti Kepercayaan, sebagaimana didefinisikan oleh *Oxford English Dictionary*, adalah keyakinan kuat bahwa seseorang boleh dapat diandalkan. Definisi alternatif telah disediakan oleh Shaw (1997) untuk efek tersebut kepercayaan itu adalah 'keyakinan bahwa mereka yang kita andalkan akan memenuhi harapan kita mereka'. Harapan ini tergantung pada on penilaian kami atas tanggung jawab orang lain untuk memenuhi kebutuhan kami '.

Iklim kepercayaan, Organisasi kepercayaan tinggi telah dijelaskan oleh Fox (1973) sebagai berikut: Peserta organisasi berbagi tujuan atau nilai tertentu; saling menanggung satu sama lain arasa difus akan kewajiban jangka panjang; saling menawarkan dukungan spontan tanpa secara sempit menghitung biaya atau mengantisipasi balasan jangka pendek; menyampaikan jujur dan bebas; siap untuk mengistirahatkan nasib mereka di tangan masing-masing; dan saling memberi manfaat dari keraguan yang mungkin timbul sehubungan dengan niat baik atau motivasi. Keadaan ideal ini mungkin jarang, jika pernah, dicapai, tetapi itu benar-benar mewakili gambaran seorang organisasi yang efektif yang, sebagaimana Thompson (1998)

catat, kepercayaan trust adalah hasil dari manajemen yang baik '.

Kapan karyawan mempercayai manajemen?

Manajemen lebih mungkin dipercaya oleh karyawan ketika yang terakhir:

- percaya bahwa manajemen berarti apa yang dikatakannya;
- amati bahwa manajemen melakukan apa yang dikatakannya akan dilakukan - sesuai dengan tindakan kata;
- tahu dari pengalaman manajemen itu, dalam kata-kata David Guest (Tamu dan Conway, 1998), 'memberikan kesepakatan - ia menepati janjinya dan memenuhi sisinyatawar';
- Merasa diperlakukan dengan adil, adil, dan konsisten. Mengembangkan organisasi dengan kepercayaan tinggi

Jelas, jenis perilaku yang paling mungkin untuk menimbulkan kepercayaan adalah ketika manajemen jujur dengan orang-orang, menepati janji (memberikan kesepakatan) dan mempraktikkan apa perkhotbah. Organisasi yang menganut nilai-nilai inti ('orang adalah aset terbesar kami') dan kemudian lanjutkan untuk mengabaikan mereka akan organisasi rendah kepercayaan. Lebih khusus lagi, kepercayaan akan dikembangkan jika manajemen bertindak adil, adil dan

secara konsisten, jika kebijakan transparansi diterapkan, jika niat dan alasannya untuk proposal atau keputusan dikomunikasikan baik kepada karyawan secara umum maupun kepada individu, jika ada keterlibatan penuh dalam mengembangkan proses SDM, dan jika salingharapan disepakati melalui manajemen kinerja.

Kegagalan untuk memenuhi kriteria ini, seluruhnya atau sebagian, mungkin merupakan alasan utamamengapa begitu banyak skema pembayaran terkait kinerja belum memenuhi harapan. Titik awalnya adalah memahami dan menerapkan prinsip - prinsip distributif dan keadilan prosedural.

Keadilan Memperlakukan orang dengan adil berarti memperlakukan mereka dengan adil dan merata. Leventhal (1980), mengikuti Adams (1965), dibedakan antara distributif dan procedural

keadilan.

Keadilan distributif mengacu pada bagaimana imbalan didistribusikan. Orang akan merasakannyatelah diperlakukan dengan adil dalam hal ini jika mereka percaya bahwa hadiah telah didistribusikan sesuai dengan kontribusi mereka, bahwa mereka menerima apa yang dijanjikan kepadamereka dan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan.

Memperbarui kepercayaan Seperti yang disarankan oleh Herriot et al (1998), jika kepercayaan hilang, program empat langkah diperlukan untuk pembaruan:

1. masuk oleh manajemen puncak bahwa ia telah memberikan perhatian yang cukup di masa lalu untuk beragam kebutuhan karyawan;
2. proses kontrak yang terbatas di mana transisi tertentu ke cara yang berbeda bekerja untuk sekelompok karyawan dilakukan dalam bentuk yang mengambil individu perlu diperhitungkan;
3. membangun kepercayaan based berbasis pengetahuan ', yang tidak didasarkan pada transaksi transaksional tertentu tetapi pada persepsi yang berkembang tentang kepercayaan yang dapat dipercaya;
4. mencapai kepercayaan berdasarkan identifikasi di mana masing-masing pihak berempati dengan masing-masingkebutuhan orang lain dan karenanya membawanya sendiri (meskipun ini final negara jarang dicapai dalam praktik).

b.4.2 Kontrak Psikologis

Hubungan kerja, seperti dijelaskan dalam Bab 15, adalah fitur mendasar dari semua aspek manajemen orang. Pada tingkat paling dasar, hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik keyakinan yang dipegang oleh individu dan dirinya majikan tentang apa yang mereka harapkan satu sama lain. Ini adalah kontrak psikologis, dan untuk mengelola hubungan kerja secara efektif, perlu dipahami apa kontrak psikologis itu, bagaimana kontrak itu dibentuk dan signifikansinya.

1. Kontrak Psikologis yang di tetapkan

Pada dasarnya, kontrak psikologis mengekspresikan kombinasi kepercayaan yang dipegang oleh seorang individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan satu sama lain.

dapat digambarkan sebagai set harapan timbal balik tetapi tidak diartikulasikan yang ada antara karyawan perorangan dan majikan mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Schein (1965): 'Gagasan kontrak psikologis menyiratkan bahwa ada set harapan tidak tertulis yang beroperasi setiap saat antara setiap anggota organisasi dan berbagai manajer dan lainnya di organisasi itu.'

Kontrak psikologis mengacu pada keyakinan yang dipegang individu sehubungan dengan janji yang dibuat, diterima dan diandalkan antara mereka sendiri dan yang lain. (Dalam hal organisasi, pihak-pihak ini termasuk karyawan, klien, manajer, dan / atau organisasi sebagai keseluruhan.) Karena kontrak psikologis mewakili bagaimana orang menafsirkan janji dan komitmen, kedua belah pihak dalam hubungan kerja yang sama (pengusaha dan karyawan) dapat memiliki pandangan berbeda tentang ketentuan tertentu.

2. Pentingnya Kontrak Psikologi

Seperti yang disarankan oleh Spindler (1994): "Kontrak psikologis menciptakan emosi dan sikap yang membentuk dan mengendalikan perilaku." Pentingnya psikologis

Kontrak selanjutnya dijelaskan oleh Sims (1994) sebagai berikut: 'Psikologis yang seimbang kontrak diperlukan untuk melanjutkan, hubungan yang harmonis antara karyawan dan organisasi. Namun, pelanggaran kontrak psikologis dapat memberi sinyal kepada para peserta bahwa para pihak tidak lagi berbagi (atau tidak pernah berbagi) serangkaian nilai atau tujuan umum.'

Konsep ini menyoroti fakta bahwa ekspektasi karyawan / majikan mengambil bentuk asumsi yang tidak diartikulasikan. Kekecewaan di pihak manajemen sebagai dan karena itu karyawan mungkin tidak terhindarkan. Namun, kekecewaan ini dapat dikurangi jika manajemen menghargai bahwa salah satu peran

kunci mereka adalah mengelola harapan, yang berarti mengklarifikasi apa yang menurut mereka harus dicapai karyawan,

kompetensi yang harus mereka miliki dan nilai-nilai yang harus mereka junjung tinggi. Dan ini adalah masalah tidak hanya mengartikulasikan dan menetapkan persyaratan ini tetapi membahas dan menyetujui mereka dengan individu dan tim.

Pentingnya kontrak psikologis ditekankan oleh Schein (1965) yang menyarankan sejauh mana orang bekerja secara efektif dan berkomitmen organisasi tergantung pada:

- sejauh mana harapan mereka sendiri tentang apa yang akan disediakan organisasi kepada mereka dan apa yang mereka berutang pada organisasi sebagai balasannya cocok dengan organisasi itu harapan apa yang akan diberikan dan diterima sebagai imbalan;
- sifat dari apa yang sebenarnya akan dipertukarkan (dengan asumsi ada beberapa kesepakatan) uang sebagai ganti waktu di tempat kerja; kepuasan dan keamanan kebutuhan sosial di Indonesia

3. Sifat Kontrak Psikologi

Kontrak psikologis adalah sistem kepercayaan yang mungkin belum diartikulasikan. Saya meliputi tindakan yang diyakini karyawan diharapkan dari mereka dan respons apa mereka mengharap imbalan dari majikan mereka. Seperti yang dijelaskan oleh Guest et al (1996): 'Ya berkaitan dengan asumsi, harapan, janji, dan kewajiban timbal balik. menciptakan sikap dan emosi yang membentuk dan mengatur perilaku. Psikologis kontrak tersirat. Ini juga dinamis - berkembang dari waktu ke waktu seiring bertambahnya pengalaman, kondisi pekerjaan berubah dan karyawan mengevaluasi kembali harapan mereka.

Kontrak psikologis dapat memberikan beberapa indikasi jawaban untuk keduanya pertanyaan hubungan kerja mendasar yang diajukan individu: 'Apa yang bias Saya cukup berharap dari organisasi?' Dan 'Apa yang seharusnya saya lakukan diharapkan untuk berkontribusi sebagai imbalan?' Tapi itu tidak mungkin bahwa kontrak psikologis dan karena itu hubungan kerja akan sepenuhnya dipahami oleh salah

satu dari mereka pesta.

Aspek-aspek hubungan kerja dicakup oleh kontrak psikologis

Dari Sudut Pandang Karyawan :

- bagaimana mereka diperlakukan dalam hal keadilan, kesetaraan dan konsistensi;
- keamanan pekerjaan;
- ruang lingkup untuk menunjukkan kompetensi;
- harapan karir dan peluang untuk mengembangkan keterampilan;
- keterlibatan dan pengaruh;
- percaya pada manajemen organisasi untuk menepati janji mereka;
- lingkungan kerja yang aman.

Dari sudut pandang majikan, kontrak psikologis mencakup aspek-aspek seperti:

hubungan kerja sebagai:

- kompetensi;
- upaya;
- kepatuhan;
- komitmen;
- kesetiaan.

Model operasional kontrak psikologis

Model operasional kontrak psikologis yang dirumuskan oleh Guest et al (1996) menunjukkan bahwa inti dari kontrak dapat diukur dalam hal keadilan perawatan, kepercayaan, dan sejauh mana kesepakatan atau kontrak eksplisit dianggap menjadi dikirim.

4. Bagaimana Pengembangan Kontrak Psikologi

Kontrak psikologis tidak dikembangkan melalui transaksi tunggal. Ada banyak pembuat kontrak yang memberikan pengaruh selama

durasi karyawan keterlibatan dengan suatu organisasi. Seperti yang

Spindler (1994) berkomentar: Masalah dengan kontrak psikologis adalah bahwa karyawan sering tidak jelas tentang apa yang mereka inginkan dari organisasi atau apa yang dapat mereka kontribusikan untuk itu. Beberapa karyawan sama tidak jelas tentang apa yang mereka harapkan dari karyawan mereka.

Karena faktor-faktor ini, dan karena kontrak psikologis pada dasarnya tersirat, kemungkinan akan berkembang dengan cara yang tidak direncanakan dengan konsekuensi yang tidak terduga.

Apa pun yang dilakukan atau dirasakan oleh manajemen dianggap memengaruhi kepentingan karyawan akan memodifikasi kontrak psikologis. Demikian pula yang aktual atau yang dirasakan

perilaku karyawan, secara individu atau kolektif, akan memengaruhi pemberi kerja konsep kontrak.

5. Sifat Yang Mengubah Kontrak

Banyak komentator telah menyampaikan peringatan tentang perubahan psikologis kontrak yang tidak semuanya menguntungkan bagi karyawan. Dan sifat kontrak psikologis berubah di banyak organisasi sebagai respons terhadap perubahan mereka lingkungan eksternal dan internal. Ini sebagian besar karena dampak global persaingan dan efeknya terhadap cara bisnis beroperasi, termasuk bergerak ke dalam bentuk operasi 'lean'.

Kontrak psikologis belum menjadi masalah di masa lalu karena biasanya memang demikian tidak banyak berubah. Ini tidak lagi menjadi masalah karena:

- organisasi bisnis tidak stabil atau berumur panjang - ketidakpastian menang, pekerjaan keamanan tidak lagi ditawarkan oleh pengusaha yang tidak terlalu ingin mempertahankan tenaga kerja yang stabil - seperti Mirvis dan Hall (1994) tunjukkan, organisasi membuat pekerjaan yang berkelanjutan secara eksplisit bergantung pada kecocokan antara kompetensi orang dan kebutuhan bisnis;
- fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan kecepatan respons sangat penting dan individual peran dapat berubah terus - kontinuitas dan

prediktabilitas tidak lebih lama tersedia untuk karyawan;

- organisasi yang lebih ramping berarti bahwa karier dapat berkembang secara lateral - harapan bahwa kemajuan akan dicapai melalui promosi melalui hierarki tidak lebih lama valid;
- organisasi yang lebih ramping dapat membuat tuntutan lebih besar pada karyawan dan kecil kemungkinannya mentolerir orang yang

6. Negara Kontrak Psikologi

Namun peringatan mengerikan tentang keadaan kontrak psikologis tersebut di atas tidak ditanggapi oleh tiga proyek penelitian yang ditugaskan oleh Institut Pendidikan Indonesia Personil dan Pengembangan. Penelitian yang dilakukan oleh Guest et al (1996) didirikan bahwa kontrak psikologis (didefinisikan dalam hal penilaian keadilan pekerja, kepercayaan dan pengiriman organisasi dari 'kesepakatan') dalam kondisi yang lebih baik daripada banyak pakar menyarankan. Sebuah survei lanjutan (Guest and Conway, 1997) menemukan bahwa sangat tinggi

Proporsi karyawan (90 persen) percaya bahwa secara seimbang mereka diperlakukan dengan adil oleh majikan mereka dan 79 persen mengatakan mereka memercayai manajemen 'banyak' atau 'agak' menepati janjinya. Keamanan pekerjaan bukan masalah utama persen merasa sangat atau adil aman dalam pekerjaan mereka. Mayoritas (62 persen) percaya bahwa manajemen dan pekerja di sisi yang sama dan hanya 18 persen tidak setuju. Namun, kepuasan kerja hanya sedang (38 persen menyatakan kepuasan tinggi, tetapi 22 persen menyatakan kepuasan rendah).

7. Mengembangkan dan Menjaga Hubungan Kontrak Kerja

Seperti yang ditunjukkan oleh Guest et al (1996): contract Kontrak psikologis positif patut ditanggapi dengan serius karena sangat terkait dengan komitmen yang lebih tinggi pada organisasi, lebih tinggi kepuasan karyawan dan hubungan kerja yang lebih baik. Sekali lagi ini memperkuat manfaat mengejar serangkaian praktik HRM progresif. 'Mereka juga menekankan pentingnya iklim dengan keterlibatan tinggi dan secara khusus menyarankan agar praktik HRM seperti penyediaan peluang untuk pembelajaran, pelatihan dan pengembangan, fokus pada

keamanan kerja, promosi dan karier, meminimalkan perbedaan status, adil sistem imbalan dan komunikasi yang komprehensif dan proses keterlibatan akan semua berkontribusi pada kontrak psikologis positif.

Langkah-langkah yang diambil untuk mengelola hubungan kerja seperti yang ditentukan dalam akan juga membantu membentuk kontrak psikologis yang positif. Ini termasuk:

- menetapkan harapan selama program rekrutmen dan induksi;
- mengomunikasikan dan menyetujui harapan sebagai bagian dari dialog yang berkelanjutan tersirat dalam praktik manajemen kinerja yang baik;
- mengadopsi kebijakan transparansi tentang kebijakan dan prosedur perusahaan dan proposal dan keputusan manajemen karena mempengaruhi orang;
- umumnya memperlakukan orang sebagai pemangku kepentingan, mengandalkan konsensus dan kerja sama dari pada kontrol dan paksaan.

BAB III

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari Paparan atau penjelasan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa sesuai dengan makalah “Kerja dan Kerja” penulis menyimpulkan bahwa kerja adalah pengerahan upaya dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah - untuk menghasilkan uang. Tetapi mereka 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.

Faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi kerja diantaranya adalah Pola Mengubah Pekerja, Pengangguran, Sikap Untuk Bekerja, Menciptakan Suasana Yang Menyenangkan Dalam Lingkungan Yang Terkait dengan cara :

a. Hubungan Kerja

- Hubungan Kerja yang di tetapkan
- Sifat Hubungan Kerja
- Dasar Hubungan Ketenagakerjaan
- Defining Hubungan Kerja
- Perubahan Hubungan Kerja
- Mengelola Hubungan Kerja
- Kepercayaan dan Hubungan Kerja

b. Kontrak Psikologis

- Kontrak Psikologi yang di tetapkan
- Pentingnya Kontrak Psikologi
- Sifat Kontrak Psikologi
- Model operasional kontrak psikologis
- Bagaimana Pengembangan Kontrak Psikologi akan memengaruhi pemberi kerja konsep kontrak.
- Sifat Yang Mengubah Kontrak

- Negara Kontrak Psikologi
- Mengembangkan dan Menjaga Hubungan Kontrak Kerja

B. Saran

Menurut pendapat saya, di dalam bekerja bukan hanya sekedar melakukan aktivitas saja. Adapun disini kita bekerja untuk mencukupi 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.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. 2006. Human Resource Management Practice. London and Philadelphia. Kogan Page

BAB III

KERJA DAN LAPANGAN KERJA

Kerja adalah tenaga usaha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan.

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja.

Faktor organisasi yang mempengaruhi kerja adalah

1. Organisasi ramping

Bukti menunjukkan bahwa dampak pada orang sering negative, terutama ketika restrukturisasi cara perampingan dan re-engineering. Karyawan bekerja lebih lama, stress meningkat, peluang karir berkurang dan semangat dan motivasi jatuh.

2. Perubahan proses peran pekerja

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh institute Studi Ketenagakerjaan (Giles et al 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah proses peran kerja.

3. Perusahaan yang fleksibel

Konsep 'Perusahaan yang fleksibel' berasal dari Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang untuk perusahaan –perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan operasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas ikuti:

- Fleksibilitas fungsional
- Fleksibilitas numerik
- Fleksibilitas keuangan

Sikap terhadap kerja

IPD penelitian motivasi karyawan dan kontak psikologi (Tamu et al, 1996); Tamu dan Conway, 1997) diperoleh tanggapan berikut dari orang-orang yang mereka disurvei:

- Pekerjaan yang masih minat sentral dalam kehidupan kebanyakan orang.
- Diminta untuk mengutip tiga hal yang paling penting yang mereka cari dalam pekerjaan.
- 35 persen mengaku bahwa mereka menemukannya dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bias bekerja lebih keras dan lebih 34 persen mengaku mereka bekerja sangat keras.

Hubungan Kerja

Hubungan kerja menggambarkan interkoneksi yang ada antara atasan dan karyawan ditempat kerja.

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha oleh seorang karyawan untuk memberikan keterampilan dan usaha untuk atasan imbalan yang disediakan gaji karyawan.

Hubungan kerja adalah bahwa secara umum adalah atasan yang memiliki kekuatan untuk mendikte persyaratan kontrak kecuali mereka telah diperbaiki oleh tawar menawar kolektif, individu kecuali ketika mereka yang banyak diminati, memiliki sedikit ruang lingkup bervariasi persyaratan kontrak yang dikenakan kepada mereka oleh atasan.

Dua jenis kontrak mendefinikan hubungan kerja telah dibedakan oleh Macnell (1985) dan Rousseau dan Wade-Benzoni (1994):

- Kontrak Transaksional
- Kontrak Relasional

Konsep kontrak psikologis mengungkapkan pandangan bahwa pada tingkat yang dasar hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan atasannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain.

Konsep hubungan kerja adalah signifikan untuk spesialis HR karena mengatur banyak dari apa yang organisasi perlu menyadari dalam mengembangkan dan menerapkan HR proses, kebijakan dan prosedur. Kebutuhan ini untuk diperhatikan dalam hal apa yang mereka akan atau tidak akan memberikan kontribusi untuk memajukan hubungan kerja yang produktif dan bermanfaat antara semua pihak yang terkait.

Pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif sebagai berikut:

- Wawancara Rekrutmen
- Program Induksi
- Memperbarui buku pegangan karyawan yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program induksi
- Mendorong pengembangan manajemen kinerja
- Perbaikan terus menerus dari kinerja dapat dicapai
- Menggunakan program pembelajaran dan pengembangan untuk nilai-nilai inti
- Memastikan melalui Manajer dan pemimpin tim pelatihan bahwa manajer dan pemimpin tim memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim
- Mendorong jumlah maksimum kontak antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah
- Mengadopsi kebijakan umum transparansi

- Mengembangkan prosedur HR meliputi penanganan keluhan, disiplin, kesempatan yang sama, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa mereka diimplementasikan secara adil dan konsisten.
- Mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan SDM meliputi bidang utama kerja, pengembangan penghargaan dan hubungan karyawan
- Memastikan bahwa system penghargaan dikembangkan dan dikelola untuk mencapai kesetaraan, keadilan dan konsistensi dalam semua aspek gaji dan tunjangan
- Memberi nasehat tentang prosedur hubungan karyawan, proses dan isu-isu bahwa hubungan kolektif lebih baik.

Pendekatan untuk mengelola penutup hubungan kerja semua aspek manajemen orang. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun bahwa ini adalah proses yang berkesinambungan.

IPD disarankan dalam pernyataan orang membuat perbedaan(1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu –satunya dasar bagi komitmen dapat dihasilkan. Herriot el at (1998) kepercayaan yang harus dianggap sebagai modal social-dana goodwill dalam setiap kelompok social yang memungkinkan orang-orang dalam untuk berkolaborasi dengan satu sama lain.

Arti kepercayaan oleh Shaw (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah keyakinan bahwa orang-orang pada siapa kita bergantung akan memenuhi harapan kita dari mereka. Harapan tersebut tergantung pada penilaian kita dari yang lain tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan kita.

Keadilan prosedur mengacu pada cara dimana keputusan manajerial dibuat dan prosedur HR dikelola.

Seperti disarankan oleh Herriot el at (1998), jika kpercayaan hilang, empat program yang diperlukan untuk pembaharuan:

1. Pengakuan oleh manajemen puncak yang telah membayar perhatian yang cukup di masa lalu untuk karyawan beragam kebutuhan.
2. Proses terbatas kontrak dimana transisi tertentu untuk cara yang berbeda bekerja untuk sekelompok karyawan dilakukan dalam bentuk mengambil kebutuhan individu yang diperhitungkan.
3. Mendirikan pengetahuan berbasis kepercayaan yang tidak didasarkan pada kesepakatan transaksional tertentu tetapi pada persepsi berkembang dari kepercayaan.
4. Mencapai kepercayaan berdasarkan identifikasi dimana masing-masing pihak bersimpati satu sama lain.

Kontrak Psikologi

Kontrak Psikologi mengungkapkan kombinasi kepercayaan yang dianut oleh individu dan atasannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Hal ini dapat digambarkan sebagai set harapan timbale balik tetapi diartikulasikan yang ada antara individu karyawan dan atasannya mereka.

Sparrow (199b) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai berikut:

Perjanjian berakhir tentang apa yang individu dan organisasi berharap untuk member dan menerima imbalan dari hubungan kerja-kontak psikologi mewakili dinamis dan kesepakatan timbale balik-harapan baru ditambahkan dari waktu ke waktu sebagai persepsi tentang atasan berevolusi komitmen. Oleh karena itu ini kontrka individual tidak tertulis prihatin dengan aspek social dan emosional dari pertukaran antara atasan dan karyawan.

BAB 3

KERJA DAN LAPANGAN KERJA

XI. SIFAT PEKERJAAN

A. Apa itu Kerja?

Kerja ialah tenaga / usaha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah – untuk membuat uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lainnya, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan, dan persahabatan.

B. Teori Tentang Kerja

B.1 Teori Proses Kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Max (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan ekstraksi nilai surplus.

Tapi komentator yang lebih baru seperti Newton dan Findlay (1996) percaya bahwa teori proses persalinan menjelaskan bagaimana manajemen memiliki mereka berbagai mekanisme melalui mana kontrol dilaksanakan: ‘prestasi kerja dan penilaian adalah jantung proses kerja. ‘Manajemen. Menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengendalian mekanisme untuk mencapai kepatuhan.

B.2. Teori Agensi

Badan atau teori aden utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dan manajer) harus mengembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staff). Teori keagenan menunjukkan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan bahwa agen melakukan apa yang mereka diberitahu.

Hal ini diperlukan untuk menjernihkan ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

B.3 Teori Pertukaran

Teori pertukaran menetapkan untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada 4 konsep:

- a. Imbalan,
- b. Biaya kelelahan, stres, kecemasan, hukuman, dan nilai imbalan yang orang telah hilang karena kurangnya kesempatan,
- c. Hasil
- d. Tingkat perbandingan.

C. Faktor Organisasi Yang Mempengaruhi Kerja

Sifat pekerja berubah sebagai organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Bisnis – rekayasa proses, perampingan, semua memiliki efek yang signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada perasaan keamanan dan pada peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Ada 3 faktor penting:

- a. Organisasi Ramping,
- b. Perubahan Peran Kerja Proses,
- c. Perusahaan Yang Fleksibel.

D. Mengubah Pola Kerja

Yang paling berkembang selama dekade terakhir telah terjadi peningkatan yang cukup besar penggunaan bagian – timer, kecenderungan ditandai untuk organisasi untuk pekerjaan sub-kontrak dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan profesional dalam organisasi.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana SDM, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal mereka. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi cara di mana pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya karena itu manusia adalah pengangguran.

E. Pengangguran

Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan biasa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu dan wakaf.

Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah menyesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran setiap yang tetap bersifat sukarela.

F. Sikap Terhadap Kerja

Ada beberapa tanggapan berikut dari orang – orang yang mereka survei tentang sikap terhadap kerja:

- Pekerjaan yang masih minat sentral dalam kehidupan banyak orang.
- Jika mereka menang lotere, 39 % akan berhenti bekerja, tetapi sebagian yang lain akan terus bekerja,
- Diminta untuk mengutip 3 hal yang paling penting yang mereka cari dalam pekerjaan, 70 % dari responden mengutip dibayar, 62 % ingin pekerjaan yang menarik dan bervariasi dan hanya 22 % sedang mencari keamanan pekerjaan,
- 35 % mengaku bahwa mereka menempatkan dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 % mengaku mereka bekerja sangat keras.

XII. HUBUNGAN KERJA

Hubungan kerja menggambarkan interkoneksi yang ada antara majikan dan karyawan di tempat kerja. Ini mungkin formal, kontrak kerja misalnya, perjanjian prosedural, atau mereka mungkin tidak resmi.

Dalam bentuk kontrak psikologis, yang menyatakan asumsi dan harapan tentang apa yang manajer dan majikan harus menawarkan dan bersedia untuk memberikan tertentu.

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha oleh seorang karyawan untuk memberikan keterampilan dan usaha untuk majikan imbalan yang majikan menyediakan karyawan dengan gaji atau upah.

Konsep hubungan kerja adalah signifikan untuk spesialis HR karena mengatur banyak dari apa yang organisasi perlu menyadari dalam mengembangkan dan menerapkan HR proses, kebijakan dan prosedur.

Sifat dinamis dan sering samar – samar dari hubungan kerja meningkatkan kesulitan mengelola itu. Faktor yang mempengaruhi kontrak:

- a. Budaya organisasi,
- b. Gaya manajemen yang berlaku,
- c. Sehari – hari interaksi antara karyawan dan manajer lini,
- d. Kebijakan SDM dan praktek bisnis,
- e. Tindakan HR

XIII. KONTRAK PSIKOLOGIS

Pada dasarnya, kontrak psikologis mengungkapkan kombinasi kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Hal ini dapat digambarkan sebagai set harapan timbal balik tetapi tidak diartikulasikan yang ada antara individu dan karyawan dan majikan mereka.

Karyawan dapat mengharapkan untuk diperlakukan secara adil sebagai manusia, yang akan diberikan dengan pekerjaan yang menggunakan kemampuan mereka, harus dihargai secara adil sesuai dengan kontribusi mereka, untuk dapat kompetensi layar, memiliki peluang untuk pertumbuhan lebih lanjut, untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan umpan balik (sebaiknya positif) pada bagaimana mereka lakukan.

STAFFING

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dini dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi. Kegiatan-kegiatan penyusunan personalia sangat erat hubungan dengan tugas-tugas kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi sehingga pembahasannya sering ditempatkan sebagai bagian dari fungsi pengarahan. • Fungsi penyusunan personalia harus dilaksanakan oleh semua manajer, baik mereka mengolah perusahaan besar ataupun menjadi pemilik perusahaan kecil. langkah proses ini mencakup : • Perencanaan sumber daya manusia. • Penarikan. • Seleksi. • Pengenalan dan orientasi. • Latihan dan pengembangan.

Perencanaan SDM Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya. Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) : • Kepentingan Individu, • Kepentingan Organisasi , • Kepentingan Nasional .

Komponen-Komponen Perencanaan SDM • Tujuan: Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. • Perencanaan Organisasi : Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Syarat – syarat perencanaan SDM : • Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya. • Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM. • Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM. • Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang. • Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan. • Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah

Prosedur perencanaan SDM • Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan. • Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM. • Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya. • Menetapkan beberapa alternative. • Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana. • Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk

direalisasikan. Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan yaitu Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya. Kendala-kendala Perencanaan SDM : • Standar kemampuan SDM • Manusia (SDM) Mahluk Hidup • Situasi SDM • Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah

PENARIKAN DAN SELEKSI KARYAWAN • Menurut Hardi Handoko Penarikan Karyawan adalah: Suatu proses pencarian dan pengikatan para calon karyawan atau pelamar calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan proses ini di mulai ketika para pelamar di cari dan berakhir bila lamaran atau aplikasi mereka di serahkan dan hasilnya setelah para calon karyawan di seleksi. Hambatan-hambatan penarikan pegawai : • Hambatan kebijakan kompensasi. • Kebijakan status. • Rencana SDM. • Kebijaksanaan promosi dandar dalam (dari jenjang kejenjang). • Kondisi pasar tenaga kerja. • Kondisi lingkungan eksteren akibat pengganguran tinggi perekonomian yang lemah dan tenaga terampil yang langka. • Persyaratan jabatan. • kondisi lingkungan.

Persyaratan kerja. Seleksi adalah Suatu proses untuk menentukan orang yang di ramalkan akan berhasil pemangku jabatan itu nanti. Secara umum ada 3 tujuan seleksi: 1. Untuk mengetahui kecakapan seorang pegawai. 2. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan pekerjaan yang dipangkunya. 3. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja tidak hanya yang cock pada saat sekarang tetapi tenaga kerja yang memiliki potensi untuk di kembangan di kemudian hari. Proses seleksi adalah Serangkaian kegiatan yang di gunakan untuk memutuskan apakah pelamar di terima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemanduan kebutuhan pelamar dan organisasi. Metode Seleksi Menurut Manullang merupakan dasar penyeleksian yaitu: 1. Keahlian. Mencakup 3 aspek: Tehnikal skill, human skill, dan konseptual skill. 2. pengalaman kerja. 3. Umur. 4. Jenis kelamin. 5. Keadaan fisik. 6. Perfonmance (penampilan) 7. Bakat. 8. Temperamen. 9. Karakter.

PELATIHAN KARYAWAN DAN PENGEMBANGAN • Tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dan mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. • Sedang pengembangan lebih luas ruang lingkupnya dalam meningkatkan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian serta penyesuaian diri dengan

kemajuan teknologi. Metode Dalam Pengembangan Karyawan Metode-metode ‘on the job’ yang biasa digunakan yaitu : 1. Coaching dimana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan langsung kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka. 2. Planned progression atau pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda. 3. Rotasi jabatan pemindahan karyawan melalui jabatan- jabatan yang bermacam macam dan berbeda-beda. 4. Penugasan sementara, di mana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. 5. System-sistem penilaian prestasi formal.

Metode – metode “off the job” dilakukan dengan : 1. Program-program pengembangan eksekutif, di universitas-universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya, di mana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus, simulasi dan metode-metode pengajaran lainnya. 2. Latihan laboratorium, di mana orang belajar menjadi sensitive (peka) terhadap orang lain, lingkungan dan sebagainya. 3. Pengembangan organisasi, yang menekankan perubahan, pertumbuhan, dan pengembangan keeluruhan organisasi. 4. Penilaian Pelaksanaan Kerja

Kompensasi Kepada Karyawan Kompensasi sendiri memiliki pengertian sebagai balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan. Menurut Maryoto (1994), tujuan kompensasi adalah : 1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan ekonomi security bagi karyawan 2. Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat 3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan 4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil perusahaan terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan output atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karya Sistem kompensasi yakni : 1. Sistem prestasi. 2. Sistem waktu. Jenis-jenis kompensasi yang lain, diantaranya : 1. Pengupahan insentif. 2. Kompensasi pelengkap atau fringe. 3. Keamanan dan kesehatan karyawan. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Beberapa terminologi dalam kompensasi : 1. Upah/gaji. Upah (wages) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Sedangkan gaji (salary) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

2. Insentif, (incentive) merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. 3. Tunjangan (Benefit). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian. 4. Fasilitas (Facility) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus

BAB III

KERJA DAN LAPANGAN KERJA

14. Sifat Pekerjaan

Kerja adalah tentang usaha dan penerapan pengetahuan dan ketrampilan untuk mencapai suatu tujuan kebutuhannya karena bekerja untuk mencari nafkah - untuk membuat uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lainnya membawa seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan dan persahabatan. Dalam organisasi sifat pekerjaan yang dilakukan individu dan apa yang mereka rasakan.

Teori tentang Kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh *Karl Marx* (1976). tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Kemampuan manusia untuk menghasilkan subordinasi dengan tuntutan eksploitasi kapitalis yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi monster lumpuh karena memajukan ketrampilan jika dalam sebuah rumah memaksa melalui penekanan dari seluruh dunia drive produktif dan kecenderungan.

Teori Agensi

Badan atau teori utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dan manajer) harus mengembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori keagenan telah dikritik oleh *Gomez - Mejia dan Balkin* (1992) sebagai managerialist sebagai *Amstrong* (1996) . ini terlihat pada hubungan kerja murni dari manajemen sudut pandang dan salam karyawan sebagai objek untuk termotivasi oleh wortel dan tongkat ini adalah teori suram

Teori Pertukaran

Teori pertukaran menetapkan untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara penguasa dan karyawan, ada empat konsep :

1. Imbalan
2. Biaya
3. Hasil
4. Tingkat perbandingan

Frame Kesatuan dan Pluralis Referensi

Salah satu tujuan sering diungkapkan manajemen SDM adalah untuk meningkatkan komitmen masyarakat untuk organisasi dengan mengajak mereka untuk berbagi pandangan dan nilai-nilai dan mengintegrasikan tujuan pekerjaan mereka sendiri dengan orang-orang dari organisasi.

Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Kerja

Tiga faktor yang paling penting :

- organisasi ramping, konsep kerampingan telah diperpanjang untuk non organisasi manufaktur. Hal ini sering dapat didorong dan implementasikan dengan cara pengurangan headcounts (perampingan) dan pengurangan jumlah tingkat manajemen dan pengawasan (delayering).
- proses perubahan peran pekerja, *Giles et al* (1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja proses.
- perusahaan yang fleksibel, berasal dari *Atkinson* (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang untuk perusahaan-perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan perasional.

Mengubah Pola Kerja

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai “kepemimpinan Biaya” organisasi tidak hanya perampingan tetapi juga orang-orang menarik di kontrak jangka pendek dan membuat tidak berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir.

Pengangguran

Ekonom tidak dapat menyepakati penyebab atau obat untuk pengangguran. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami.

15. Hubungan Kerja

Definisi Hubungan Kerja

Hubungan kerja menggambarkan interkoneksi yang ada antara majikan dan karyawan di tempat kerja. mereka. Dalam bentuk kontrak psikologis yang menyatakan asumsi dan harapan tentang apa yang manajer dan majikan harus menawarkan dan bersedia untuk memberikan (*Kessler dan Undy, 1996*).

Sifat Hubungan Kerja

Para pihak adalah manajer, karyawan dan perwakilan karyawan, “The Substansi” menggabungkan pekerjaan, reward dan karir individu dan komunikasi dan budaya organisasi karena mempengaruhi mereka. Hal ini juga dapat mencakup kesepakatan bersama dan mesin hubungan karyawan bersama (bekerja dewan dan sejenisnya). Dimensi resmi termasuk aturan dan prosedur dan informal aspek selimut pemahaman, harapan dan asumsi.

Dasar dari Hubungan Kerja

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha seorang karyawan untuk memberikan ketrampilan dan usaha untuk majikan menyediakan karyawan dengan gaji atau upah. Awalnya hubungan didirikan pada kontrak hukum.

Mendefinisikan Hubungan Kerja

Dua jenis kontrak hubungan kerja telah dibedakan oleh *Macnell* (1985) dan *Rousseau dan Wade-Benzoni* (1994) :

1. Kontrak transaksional memiliki istilah yang menggambarkan pertukaran yang biasanya dinyatakan secara definisi mereka adalah durasi terbatas dengan persyaratan kinerja yang ditetapkan.
2. Kontrak relasional didefinisikan kurang baik dengan istilah yang lebih abstrak dan mengacu pada keanggotaan terbuka organisasi. Persyaratan kinerja yang melekat pada keanggotaan berkelanjutan ini tidak lengkap atau ambigu.

Konsep Pentingnya Hubungan Kerja

Konsep hubungan kerja adalah signifikan SDM karena mengatur banyak dari apa yang organisasi perlu menyadari dalam mengembangkan dan menerapkan proses SDM, kebijakan dan prosedur. Kebutuhan ini untuk diperhatikan dalam hal apa yang mereka akan atau tidak akan memberikan kontribusi untuk memajukan hubungan kerja yang produktif dan bermanfaat antara semua pihak yang terkait.

Perubahan dalam Hubungan Kerja

- bentuk-bentuk baru dari manajemen sering didasarkan secara eksplisit maupun implisit pada prinsip-prinsip manajemen SDM dan menekankan kontrak individu daripada tawar menawar kolektif.
- ada beberapa peningkatan kebijaksanaan tugas tetapi tidak bukti penurunan yang signifikan dalam kontrol manajerial
- kegiatan pengawasan itu penting

- bentuk integratif kebijakan manajemen yang berpusat pada karyawan non-manual
- sebagian besar karyawan terus melampirkan tingkat kepentingan yang tinggi terhadap aspek intrinsik memotivasi kerja
- semakin tinggi tingkat ketrampilan semakin banyak orang yang terlibat dengan pekerjaan mereka
- pengibaran tingkat ketrampilan dan pemberian meningkat keleluasaan untuk pengusaha adalah faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.
- tingkat tinggi komitmen terhadap organisasi dapat mengurangi absensi dan perputaran tenaga kerja tetapi tidak ada bukti bahwa komitmen organisasi tambah apapun atas dan di atas karakteristik organisasi dan tugas lainnya yang berkaitan dengan kualitas kinerja kerja.

Mengelola Hubungan Kerja

Sifat dari hubungan sangat dipengaruhi oleh tindakan SDM. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi bagaimana orang dijaga dibidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka (ermasuk fleksibilitas dan multi skilling) bagaimana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana orang-orang berhasil juga akan mmebuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja spesialis SDM dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif, dengan cara berikut :

- selama wawancara rekrutmen-menghadirkan kurang baik serta aspek-aspek yang menguntungkan dari pekerjaan di sebuah pratinjau pekerjaan realistik.
- diprogram induksi erkomunikasi dengan starter baru organisasi kebijakan personalia dan prosedur dan nilai-nilai untuk menunjukkan kepada mereka standar kinerja yang diharapkan di daerah seperti kualitas dan pelayanan pelanggan dan mengeja persyaratan untuk fleksibilitas.

- oleh penerbitan dan memperbarui buku pegangan karyawan yang memperkuat pesan disampaikan dalam program induksi.
- dengan mendorong pengembangan manajemen kinerja proses yang memastikan bahwa ekspektasi kinerja yang disepakati dan berkala.
- dengan menggunakan program pembelajaran dan pengembangan untuk nilai-nilai yang mendukung dan menentukan ekspektasi kinerja
- dengan memastikan melalui manajer dan pemimpin tim pelatihan bahwa manajer dan pemimpin tim memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim.
- dengan mendorong jumlah maksimum kontrak antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah.
- dengan mengadopsi kebijakan umum transparansi-memastikan bahwa dalam segala hal yang mempengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya itu akan membuat pada pekerjaan mereka, pengembangan dan prospek
- dengan mengembangkan prosedur SDM meliputi penanganan keluhan, disiplin, kesempatan yang sama, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa mereka diimplementasikan secara adil dan konsisten.
- mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan SDM meliputi bidang utama kerja, pengembangan dan hubungan karyawan.
- dengan memastikan bahwa sistem penghargaan dikembangkan dan dikelola untuk mencapai kesetaraan, keadilan dan konsisten dalam semua aspek gaji dan tunjangan.
- umumnya dengan memberi nasehat tentang prosedur hubungan karyawan proses dan isu-isu bahwa hubungan kolektif lebih lanjut baik.

Kepercayaan dan Hubungan Kerja

IPD disarankan dalam pernyataannya *Orang Membuat Perbedaan* (1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar bagi komitmen dapat dihasilkan.

IPD berkomentar bahwa : “Dalam banyak organisasi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang dipercaya merusak dilakukan, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen”.

Arti Kepercayaan

Kepercayaan seperti yang didefinisikan oleh *Oxford English Dictionar*, adalah keyakinan bahwa seseorang dapat diandalkan. Definisi alternatif telah disediakan oleh *Shaw* (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah keyakinan bahwa orang-orang pada siapa kita bergantung akan memenuhi harapan kita dari mereka.

Mengembangkan sebuah Organisasi Kepercayaan Tinggi

Sebagai *Thompson* (1998) komentar, sejumlah penulis umumnya menyimpulkan bahwa kepercayaan adalah bukan sesuatuyang bisa atau harus dikelola langsung. Dia mengutip *Sako* (1994) yang menulis bahwa : Kepercayaan adalah norma budaya yang jarang dapat dibuat sengaja karena upaya untuk menciptakan kepercayaan dengan cara kalkulatif akan menghancurkan dasar yang efektif kepercayaan.

Keadilan

Keadilan distributif mengacu pada bagaimana imbalan di disribusikan. Orang akan merasa telah diperlakukan secara adil dalam hal ini jika mereka percaya bahwa mereka menerima apa yang dijanjikan kepada mereka dan bahwa mereka mendapatkan apa yang mereka butuhkan.

Keadilan prosedur/mengacu pada cara dimana keputusan manajerial dibuat dan prosedur SDM dikelola. Orang akan merasa bahwa mereka telah diperlakukan secara adil jika manajemen keputusan dan prosedur konsisten, transparan, tidak diskriminatif dan benar mempertimbangkan pandangan dan kebutuhan karyawan.

Memperbaharui Kepercayaan

Seperti yang disarankan oleh *Harriot et al* (1998), jika kepercayaan hilang, program empat langkah diperlukan untuk pembaharuan:

1. Pengakuan oleh manajemen puncak yang telah membayar perhatian yang cukup di masa lalu untuk karyawan beragam kebutuhan
2. Proses terbatas kontrak dimana transisi tertentu untuk cara yang berbeda bekerja untuk sekelompok karyawan dilakukan dalam bentuk yang mengambil kebutuhan individu.
3. Mendirikan “Pengetahuan Berbasis” kepercayaan yang tidak didasarkan pada kesepakatan transaksional tertentu tetapi pada persepsi berkembang dari kepercayaan
4. Mencapai kepercayaan berdasarkan identifikasi dimana masing-masing pihak bersimpati kebutuhan satu sama lain dan karena itu membawa mereka di papan sendiri (meskipun keadaan akhir ini jarang dicapai dalam praktek).

16. Kontrak Psikologis

Pada tingkat yang paling dasar, hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan yang dianut oleh individu dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Ini adalah kontrak psikologis dan untuk mengelola hubungan kerja secara efektif maka perlu untuk memenuhi apa kontrak psikologis bagaimana ia terbentuk dan maknanya.

Definisi Kontrak Psikologis

Hal ini dapat digambarkan sebagai set harapan timbal balik tetapi tidak diartikulasikan yang ada antara individu karyawan dan majikan mereka. Seperti yang didefinisikan oleh *Schein* (1965) “Gagasan kontrak psikologis menyiratkan bahwa ada kumpulan tertulis dari harapan beroperasi setiap saat antara setiap anggota dari suatu organisasi dan berbagai manajer dan orang lain dalam organisasi itu.

Sparrow (1999) mendefinisikan kontrak psikologis yaitu, terbuka - perjanjian berakhir tentang apa yang individu dan organisasi berharap untuk memberi dan menerima imbalan dari hubungan kerja...kontrak psikologis mewakili dinamis dan

kesepakatan timbal balik...harapan baru ditambahkan dari waktu ke waktu sebagai persepsi tentang majikan berevolusi komitmen. Oleh karena itu kontrak individu tidak tertulis prihatin dengan aspek sosial dan emosional dari pertukaran antara majikan dan karyawan.

Gagasan rasionalitas dibatasi mengungkapkan keyakinan bahwa sementara orang-orang sering mencoba untuk bertindak secara rasional, sejauh mana mereka melakukannya dibatasi oleh reaksi emosional mereka. Karyawan dapat mengharuskan untuk diperlakukan secara adil sebagai manusia, yang akan diberikan dengan pekerjaan yang menggunakan kemampuan mereka, harus dihargai secara adil sesuai dengan kontribusi mereka, untuk dapat kompetensi layar, memiliki peluang untuk pertumbuhan lebih lanjut untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan umpan balik (sebaiknya positif).

Tugas MSDM

Oleh : Fahri Alfath

NIM: 192510029

Kelas : Reguler A

=====

RESUME KULIAH 5-7

STAFFING **PENGADAAN – PENGELOLAAN**

- FUNGSI OPERASIONAL PERTAMA MSDM
- FUNGSI U/ MENDAPATKAN DAN MENEMPATKAN ORANG-ORANG YANG KOMPETEN SERASI SERTA EFEKTIF.

Pembahasan

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. **Fungsi** operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut: Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan ,seleksi,penempatan,orientasi,dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan. (the right man in the right place). Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis,teoritis,konseptua ... **Fungsi** operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut: Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan ,seleksi,penempatan,orientasi,dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan. (the right man in the right place). Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis,teoritis,konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupu ... **Manajemen** Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut: Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan ,seleksi,penempatan,orientasi,dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan. (the right man in the right place). Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis,teoritis,konseptu ... Fungsi operasional dalam **Manajemen** Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. **Fungsi** operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai

berikut: Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan ,seleksi,penempatan,orientasi,dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan. (*the right man in the right place*). Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis,teoritis,konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan. Fungsi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut. Fungsi Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.Dimana Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan. Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja)

Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan

adalah proses penarikan ,seleksi,penempatan,orientasi,dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan. (*the right man in the right place*).

2. Fungsi Pengembangan

adalah proses peningkatan ketrampilan teknis,teoritis,konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

3. Fungsi Kompensasi

adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

4. Fungsi Pengintegrasian

adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

5. Fungsi Pemeliharaan

adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .

MARYAN N KELLER:

“KEUNGGULAN YG BERLANGSUNG LAMA, AKAN DATANG DARI PENDAYA GUNAAN KARYAWAN YG LEBIH BAIK”.

ARTINYA:

KEUNGGULAN KOMPOSITIF DARI PERUSAHAAN YG DAPAT BERTAHAN LAMA ADALAH KELOMPOK KARYAWAN YG DIPILIH SECARA MATANG, BERMOTIVASI TINGGI, DAN BERTEKAT MEMBERIKAN KEPUASAN KONSUMEN.

•

KARYAWAN

TERTER

- KEBUTUHAN KARYAWAN
(APA-SIAPA OR SIAPA-APA)?
- ANALISIS PEKERJAAN (JOB ANALYSIS)
- URAIAN PEKERJAAN (JOB DESCRIPTION)
- SPESIFIKASI PEKERJAAN (JOB SPECIFICATION)
- PERSARATAN PEKERJAAN (JOB REQUIREMENT)
- EVALUASI PEKERJAAN (JOB Evaluation)
- PERKAYAAN PEKERJAAN (JOB ENRICHMENT)
- PERLUASAN PEKERJAAN (JOB ENLARGEMENT)
- PENYEDERHANAAN PEKERJAAN (WORK SIMPLIFICATION)
- ANALISIS PEKERJAAN (JOB ANALYSIS)
- Is/ menganalisis dan mendesain pekerjaan2 apa saja yg harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.
- u/ mendesain organisasi dan menetapkan dan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifik pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, bahkan u/

memperkirakan pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang.

- PERBEDAAN *JOB ANALYSIS* VS *MOTION STUDY* (STUDI GERAK)

- PROSES ANALYSIS PEKERJAAN (AP)

- **PENGGUNAAN INFORMASI**

ANALISIS PEKERJAAN

- MENGHASILKAN :
- JOB DESCRIPTION
- JOB SPECIFICATION
- JOB EVALUATION
- BERGUNA BAGI :
- PEREKRUTAN DAN SELEKSI
- KOMPENSASI
- EVALUASI JABATAN
- PENILAIAN PRESTASI KERJA
- LATIHAN
- PROMOSI DAN PEMINDAHAN
- ORGANISASI
- PEMERKAYAAN PEKERJAAN
- PENYEDERHANAAN PEKERJAAN
- PENEPATAN
- PERAMALAN DAN PEREKRUTAN
- ORIENTASI DAN INDUKSI
- URAIAN PEKERJAAN
- JOB DESCRIPTION & JOB POSITION

DISUSUN DAN DIHASILKAN OLEH ANALISIS PEKERJAAN:

- URAIAN PEKERJAAN U/ TENAGA KERJA OPERASIONAL.
- URAIAN JABATAN U/ TENAGA KERJA MANAJERIAL
- URAIAN PEKERJAAN DALAM HAL:
- IDENTIFIKASI PEKERJAAN/JABATAN. EX: MEMBERIKAN NAMA JABATAN: REKTOR, DEKAN. KAPRODI, DOSEN, KABAG ADMIN DLL
- HUB TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB.
- STANDAR WEWENANG DAN PEKERJAAN
- SYARAT KERJA HARUS DIURAIKAN JELAS SEPERTI: ALAT2, MESIN-2, DAN BAHAN BAKU DLL
- RINGKASAN PEKERJAAN/JABATAN D/ MENCANTUMKAN FUNGSI DAN AKTIFITAS UTAMANYA.

- PENJELASAN TTG JABATAN DI BAWAH DAN DI ATASNYA.
- SPESIFIKASI PEKERJAAN (JOB SPECIFICATION)

SPESIFIKASI PEKERJAAN DIANTARANYA INFORMASI TTG:

- TINGKAT PENDIDIKAN
- JENIS KELAMIN PEKERJA
- KEADAAN FISIK PEKERJA
- PENGETAHUAN DAN KECAKAPAN PEKERJA
- BATAS UMUR PEKERJA
- NIKAH ATAU BELUM
- MINAT PEKERJA
- EMOSI DAN TEMPRAMEN PEKERJA
- PENGALAMAN PEKERJA
- TINGGI BADAN
- PAKAI KACAMATA ATAU TIDAK
- KECANTIKAN/KETAMPANAN
- DLL
- EVALUASI PEKERJAAN
- MENILAI BERAT ATAU RINGAN, MUDAH ATAU SUKAR, BESAR ATAU KECIL RISIKO PEKERJAAN DAN MEMBERI NAMA, RANGKING SERTA HARGA/GAJI SUATU JABATAN.
- PEMBERIAN NAMA JABATAN YANG TEPAT MEMBERIKAN KEBANGGAAN DAN STATUS BAGI PEJABAT TERSEBUT.

KARNA EGO MANUSIA YG MENGHARAPKAN STATUS DAN SENANG JIKA DISEBUT MANAJER DI BANDINGKAN D/ SEBUTAN KEPALA BAGIAN

- PENYEDERHANAAN PEKERJAAN
- ADALAH PENGGUNAAN LOGIKA U/ Mencari penggunaan yg paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin, waktu dan ruang agar cara-cara yg paling baik dan paling mudah d/ mengerjakan pekerjaan.
- PRINSIPNYA AGAR PEMBOROSAN D/ RANGKA MELAKSANAKAN PEKERJAAN HARUS DAPAT DITIADAKAN
- PEMERKAYAAN PEKERJAAN
- PERLUASAN PEKERJAAN DAN TANGGUNG JAWAB SECARA VERTIKAL YG AKAN DIKERJAKAN SESEORANG PEJABAT DALAM JABATANNYA.
- PERLUASAN PEKERJAAN MERUPAKAN SUATU PERUBAHAN YG DIRENCANAKAN PADA BERBAGAI KEGIATAN PEKERJAAN U/ MEMBERIKAN

VARIASI YANG LEBIH BESAR KEPADA SESEORANG KARYAWAN YANG MEMPUNYAI PENGETAHUAN DAN KETERAMPILAN LEBIH.

- PERLUASAN SECARA VERTIKAL DITERAPKAN U/ MEMBERIKAN KARYAWAN KEPUASAN LEBIH BESAR DAN KESEMPATAN BAGI PENGEMBANGAN PRIBADI.
- PARA KARYAWAN DIBERI KESEMPATAN U/ BERPARTISIPASI D/ KEGIATAN2 MANAJERIAL PEKERJAAN MEREKA DI SAMPING OPRASIONALNYA.
- PERSYARATAN PEKERJAAN
- PRASYARATAN2 JABATAN TTG KETERAMPILAN YG DIKEHENDAKI

CONTOH:

SOPIR MEMPUNYAI SIM B UMUM, USIA TIDAK LEBIH DARI 45 TAHUN, JUJUR, PENYABAR, DLL

PROSES PEREKRUTAN KARYAWAN:

- PERAMALAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA
- PENARIKAN
- SELEKSI
- PENEMPATAN, ORIENTASI, DAN INDUKSI KARYAWAN
- PERAMALAN KEBUTUHAN DAN PENARIKAN TENAGA KERJA
- FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL PERUSAHAAN
- JUMLAH PRODUKSI
- RAMALAN-RAMALAN USAHA
- PERLUASAN PERUSAHAAN
- PERKEMBANGAN TEKNOLOGI
- TINGKAT PERMINTAAN DAN PENAWARAN TENAGA KERJA
- PERENCANAAN KARIER PEGAWAI
- PENARIKAN PELAMAR DIPENGARUHI OLEH:
- BALAS JASA YG DIBERIKAN
- STATUS KARYAWAN
- KESEMPATAN PROMOSI
- JOB SPESIFICATION
- METODE PENARIKAN
- SOLIDARITAS PERUSAHAAN
- PERATURAN PEUSAHAAN
- PENAWARAN TENAGA KERJA
- SIAPA DISEBUT TENAGA KERJA ?

- PsI 1 UU no 14 th 1969: TIAP ORG YG MAMPU MELAKUKAN PEKERJAAN BAIK DI DLM MAUPUN DI LUAR HUB KERJA, YG MENGHSLKAN BARANG ATAU JASA U/ MEMENUHI KEBUTUHAN MASYARAKAT. (BATAS USIA)
- PASAL 4, TENAGA KERJA: BERHAK MENDAPAT PERLINDUNGAN ATAS KESELAMATAN, KESEHATAN, KESULITAN, PEMELIHARAAN MORAL KERJA SERTA PERLAKUAN YANG SESUAI DENGAN MARTABAT MANUSIA DAN MORAL AGAMA.
- PROSES PENARIKAN KARYAWAN
- PENENTUAN DASAR PENARIKAN

AGAR PARA PELAMAR SESUAI D/ PEKERJAAN /JABATAN YG AKAN DIJAWAB.

- PENENTUAN SUMBER-SUMBER PENARIKAN
- SUMBER INTERNAL: DARI DALAM PERUSAHAAN SECARA VERTIKAL (promosi) & HORIZONTAL
- SUMBER EKSTERNAL: DARI SUMBER2 TENAGA KERJA LUAR (Kantor TENAGA KERJA/LEMBAGA2 PENDIDIKAN/REFRENSI REKANAN/ SERIKAT BURUH/PENCANGKOKAN DRI PERSH LAIN/NEPOTISME & LEASING/ PASAR TENAGA KERJA D/IKLAN).

- METODE-2 PENARIKAN: **TERTUTUP** & TERBUKA
- KENDALA-KENDALA PENARIKAN
- SELEKSI PENERIMAAN KARYAWAN
- JAMES A.F. STONER 1978
- SELEKSI U/ SETIAP PENERIMAAN KARYAWAN BARU HARUS DILAKUKAN SECARA CERMAT, JUJUR DAN OBJEKTIF SUPAYA DIPEROLEH KARYAWAN YG QUALIFIED DAN PENEMPATANNYA YG TEPAT SEHINGGA PEMBINAAN, PENGEMBANGAN, PENGENDALIAN DAN PENGATURAN KARYAWAN RELATIF MUDAH DALAM MENCAPAI SASARAN YG DIINGINKAN
- TUJUAN: U/ MENDAPATKAN
- KARYAWAN
- QUALIFIED & POTENSIAL
- JUJUR & BERDISIPLIN
- CAKAP D/ PENEMPATANNYA YG TEPAT
- TAMPIL & BERGAIRAH BEKERJA
- MEMENUHI PERSYARATAN UU PERBURUHAN
- DPT BERKERJA SAMA BAIK SECARA VERTIKAL MAUPUN HORIZONTAL
- DINAMIS & KREATIF

- INOVATIF DAN BERTANGGUNG JAWAB SEPENUHNYA
- LOYAL & BERDEDEDIKASI TINGGI
- MENGURANGI TINGKAT ABSENSI DAN TURNOVER KARYAWAN
- MUDAH DIKEMBANGKAN PD MASA DEPAN
- DPT BEKERJA SECARA MANDIRI
- MEMPUNYAI PERILAKU & BUDAYA MALU
- **PEMBINAAN SDM**

CARA PEMBINAAN INSTITUSI/PENGELOLAAN SDM DALAM PROGRAMNYA:

1. Penerapan Job Enlargement/Job Simplification
2. Peningkatan frekuensi pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal
3. Pengembangan karier melalui jalur structural maupun fungsional
4. Penghargaan terhadap prestasi

PENCIPTAAN

IKLIM

KERJA KONDUSIF

1. Pembudayaan etos kerja: jujur, disiplin, rajin, hemat, bekerjasama, kreatif/berinisiatif, bertanggung jawab, dan memenuhi komitmen.
2. Peningkatan kesejahteraan karyawan melalui:
 - A. Peningkatan penghasilan karyawan dan pensiun.
 - B. Jaminan sosial tenaga kerja melalui:
 - a. Pelayanan kesehatan oleh RS perusahaan
 - b. Astek
 - c. Program kepemilikan rumah
 - d. Program pensiun melalui dana yayasan dana pensiun
 - C. Penyediaan fasilitas olah raga, sarana ibadah, senam, kesenian, koperasi, bank, kantor pos, dls

TUGAS MANAJEMEN PEMASARAN

RESUME MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: KERJA DAN LAPANGAN KERJA



**Oleh:
HERLINA (192510026)**

**PASCASARJANA MEGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG
2019**

BAGIAN III

KERJA DAN LAPANGAN KERJA

Ini bagian dari buku pegangan yang bersangkutan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dalam organisasi. Ini mengeksplorasi sifat pekerjaan, hubungan kerja dan konsep penting dari kontrak psikologis.

Sifat pekerjaan

Dalam bab ini sifat pekerjaan dieksplorasi - apa itu, berbagai teori tentang pekerjaan, faktor organisasi yang mempengaruhi dan sikap terhadap pekerjaan.

APA ITU KERJA?

Kerja merupakan usaha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Kebanyakan orang bekerja untuk mencari nafkah untuk membuat uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lainnya membawa, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan, dan persahabatan.

Dalam bab ini berbagai teori kerja diringkas dalam bagian pertama. Bagian berikut berurusan dengan faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pekerjaan seperti 'ramping' dan 'fleksibel' organisasi, perubahan dalam pola kerja, pengangguran, karir dan sikap untuk bekerja.

TEORI TENTANG KERJA

Teori-teori tentang pekerjaan yang diuraikan dalam bagian ini terdiri dari teori proses kerja, teori keagenan dan teori pertukaran. Konsep bingkai pluralis dan unitarist acuan juga dianggap.

Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja.

Tapi komentator yang lebih baru seperti Newton dan Findlay (1996) percaya bahwa teori proses persalinan menjelaskan bagaimana manajemen miliki mereka berbagai mekanisme melalui mana kontrol dilaksanakan: 'Prestasi kerja dan penilaian

adalah di jantung proses kerja. ' Manajemen, menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengendalian.

Teori agensi

Badan atau teori agen utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dan anajer) harus engembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori keagenan menunjukkan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan bahwa agen melakukan apa yang ereka diberitahu. Hal ini diperlukan untuk menjernihkan ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

Teori Pertukaran

Teori pertukaran menetapkan untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Sifat pekerjaan berubah sebagai organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Bisnis - rekayasa proses, perampingan dan dela ering semua memiliki efek yang signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada peasaan keamanan dan pada peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Tiga yang paling f ktor penting - ng ' amping ' organisasi, perubahan peran pekerja proses dan perusahaan yang fleksibel - dib h s di b wah ini.

Organisasi ramping

Istilah 'produksi ramping' dipopulerkan oleh Womack dan Jones (1970) dalam The Machine That Changed the World. Tetapi dorongan untuk metode kerja yang lebih ramping pada 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 mencakup tepat waktu, 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 dan perusahaan pilih menu metode yang memenuhi kebutuhan bisnis tertentu mereka. Ini termasuk, selain delayering atau pendekatan negatif dari perampingan, langkah-langkah positif seperti:

- organisasi kerja berbasis tim;
- pemberdayaan toko-lantai dan pemecahan masalah praktek;

- kualitas dibangun di, tidak diperiksa di;
- penekanan pada proses bisnis horisontal daripada struktur vertikal;
- hubungan kemitraan dengan pemasok;
- lintas fungsional manajemen dan pengembangan tim;
- tanggap terhadap permintaan pelanggan;
- kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk motivasi tinggi dan komitmen dan termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Perubahan peran pekerja proses

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh Institut Studi Ketenagakerjaan (Giles et al 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja proses.

Perusahaan yang fleksibel

Konsep 'perusahaan yang fleksibel' berasal oleh Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang untuk perusahaan-perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan perasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas ikuti:

- Fleksibilitas fungsional dicari sehingga karyawan dapat didistribusikan dengan cepat dan lancar antara kegiatan dan tugas-tugas. Fleksibilitas fungsional mungkin memerlukan multiskilling - pekerja kerajinan yang memiliki dan dapat menerapkan sejumlah keterampilan meliputi, misalnya, baik teknik mesin dan listrik, atau manufaktur dan pemeliharaan kegiatan..
- Fleksibilitas numerik dicari sehingga jumlah karyawan dapat dengan cepat dan mudah ditambah atau dikurangi sesuai dengan bahkan perubahan jangka pendek di tingkat permintaan tenaga kerja.
- Fleksibilitas keuangan menyed akan untuk tingkat upah untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan dipasar tenaga kerja eksternal dan juga berarti penggunaan sistem gaji yang fleksibel yang memfasilitasi baik fleksibilitas fungsional atau numer.

MENGUBAH POLA KERJA

Yang paling perkembangan penting selama dekade terakhir telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan bagian-timer, kecenderungan ditandai untuk organisasi untuk pekerjaan subkontrak dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan profesional dalam organisasi.

Teleworking telah meningkat (Bekerja di rumah dengan komputer link di terminal untuk perusahaan) dan kerja call center telah diperluas.

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai 'kepemimpinan biaya', organisasi tidak hanya 'perampingan' tetapi juga orang-orang menarik di pendek - kontrak jangka dan membuat tidak berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir. Mereka ingin kontribusi khusus untuk mencapai tujuan organisasi sekarang dan, sejauh orang yang bersangkutan, mereka mungkin membiarkan mengurus masa depan itu sendiri, percaya bahwa mereka dapat membeli bakat yang diperlukan sebagai dan bila diperlukan. Ini mungkin pendek - terlihat, tapi itu adalah cara banyak bisnis sekarang beroperasi.

PENGANGGURAN

Ekonom tidak dapat menyepakati penyebab atau obat untuk pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alamiah, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu dan wakaf.

Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah menyesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran setiap yang tetap bersifat sukarela. Pandangan yang terakhir adalah bahwa dipegang oleh Milton Friedman dan sangat dipengaruhi kebijakan pemerintah pada awal tahun 1980, tetapi tidak berhasil. Ada, tentu saja, tidak ada penjelasan sederhana pengangguran dan tidak ada solusi sederhana.

SIKAP TERHADAP KERJA

IPD penelitian motivasi karyawan dan kontak psikologis (Tamu et al, 1996; Tamu dan Conway, 1997) diperoleh tanggapan berikut dari orang-orang yang mereka disurvei:

- Pekerjaan yang masih minat sentral dalam kehidupan kebanyakan orang.
- Jika mereka men ng lotere, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian yang lain akan terus bekerja.
- Diminta untuk mengutip tiga hal yang paling penting yang mereka cari dalam pekerjaan, 70 persen dari responden dikutip b y r, 62 persen ingin pekerjaan yang menarik dan bervariasi dan hanya 22 persen sedang mencari keamanan pekerjaan.
- 35 persen mengaku bahwa mereka menempatkan dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 persen mengaku mereka bekerja sangat keras.

JOB-RELATED KESEJAHTERAAN

Ini tidak menyajikan gambar terlalu suram. Persentase orang merasa baik tegang atau menenangkan beberapa, lebih atau sepanjang waktu adalah sama. Sederajat.

Tabel 14.1 Perasaan di tempat kerja (WERS, 2005)

Pekerjaa membuat merasa:	Semua da waktu%	Sebagian b waktu%	Beberapa Ka waktu%	kadang %	Tidak pern
Tegang	4	15	42	27	12
Tenang	3	30	29	27	11
Santai	2	10	35	32	21
Cemas	2	10	35	32	21
Gelisah	2	8	28	33	29
kadar	5	33	30	22	11

Jumlah orang yang tidak pernah santai atau khawatir, dan agak lebih tidak pernah gelisah. Enam puluh sembilan persen adalah konten semua, sebagian besar atau sebagian besar waktu. Survei Wers juga mengungkapkan bahwa pekerjaan yang berhubungan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi dalam organisasi kecil dan tempat kerja daripada di yang besar, lebih tinggi di antara anggota serikat, jatuh dengan peningkatan pendidikan dan berbentuk U dengan umur (yaitu lebih tinggi di antara karyawan muda dan tua dari antara setengah baya).

Hubungan kerja

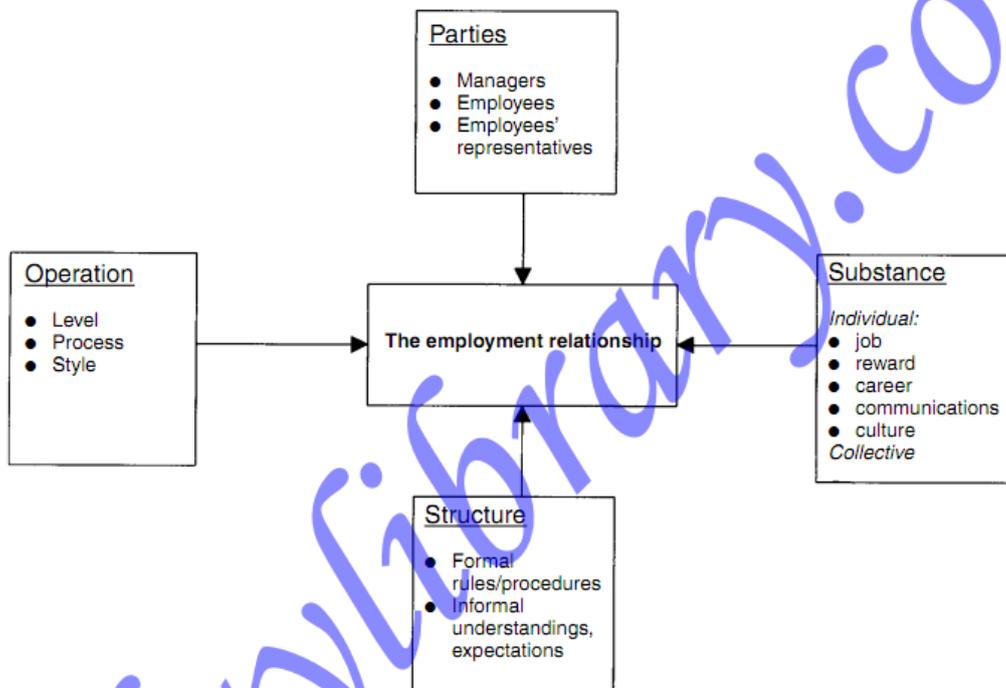
Bab ini mengeksplorasi sifat hubungan kerja dan penciptaan iklim kepercayaan dalam hubungan itu.

THE KERJA HUBUNGAN DEFINISI

Hubungan kerja jangka menggambarkan interkoneksi yang ada antara majikan dan karyawan di tempat kerja. Ini mungkin formal, kontrak misalnya kerja, perjanjian prosedural. Atau mereka mungkin tidak resmi, dalam bentuk kontrak psikologis, yang menyatakan asumsi dan harapan tentang apa yang manajer dan majikan harus menawarkan dan bersedia untuk memberikan (Kessler dan Undy, 1996) tertentu. Mereka dapat memiliki dimensi individu, yang mengacu pada kontrak individual dan harapan, atau dimensi kolektif, yang mengacu pada hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, asosiasi staf atau anggota badan konsultasi bersama seperti karya dewan.

SIFAT KERJA HUBUNGAN

Dimensi hubungan kerja seperti yang dijelaskan oleh Kessler dan Undy (1996) ditunjukkan pada Gambar 15.1.



Gambar 15.1 Dimensi hubungan kerja

Sumber: S Kessler dan R Undy, *The New Hubungan Kerja: Meneliti kontrak psikologis*, Institute of Personalia dan Pembangunan, London, 1996

Para pihak adalah manajer, karyawan dan perwakilan karyawan. The ' substansi ' menggabungkan pekerjaan, reward dan karir individu dan komunikasi dan budaya organisasi karena mempengaruhi mereka. Hal ini juga dapat mencakup kesepakatan bersama dan mesin hubungan karyawan bersama (bekerja dewan dan sejenisnya).

Dimensi resmi termasuk aturan dan prosedur, dan informal aspek selimut pemahaman, harapan dan asumsi. Akhirnya, hubungan kerja ada pada tingkat yang berbeda dalam organisasi (manajemen kepada karyawan umumnya, dan manajer kepada karyawan individu dan perwakilan mereka atau kelompok orang). Pengoperasian hubungan juga akan dipengaruhi oleh proses seperti komunikasi dan konsultasi, dan dengan gaya manajemen yang berlaku di seluruh organisasi atau diadopsi oleh manajer individu.

DASAR DARI KERJA HUBUNGAN

Titik awal dari hubungan kerja adalah suatu usaha oleh seorang karyawan untuk memberikan keterampilan dan usaha untuk majikan imbalan yang majikan menyediakan karyawan dengan gaji atau upah. Awalnya hubungan didirikan pada kontrak hukum. Ini mungkin kontrak tertulis tetapi tidak adanya kontrak tersebut tidak berarti bahwa tidak ada hubungan kontraktual ada. Pengusaha dan karyawan masih memiliki hak hukum tersirat tertentu dan kewajiban. Majikan ' kewajiban s meliputi kewajiban untuk e bayar gaji atau upah, untuk menyediakan tempat kerja yang aman, untuk bertindak dengan itikad baik terhadap karyawan dan tidak bertindak dengan cara seperti untuk merusak kepercayaan dan keyakinan dari hubungan kerja. Karyawan telah sesuai kewajiban, yang meliputi ketaatan, kompetensi, kejujuran dan kesetiaan.

MENDEFINISIKAN KERJA HUBUNGAN

Dua jenis kontrak mendefinisikan hubungan kerja telah dibedakan oleh Macneil (1985) dan Rousseau dan Wade-Benzoni (1994):

- *Kontrak transeksional* memiliki istilah yang menggambarkan pertukaran, yang biasanya dinyatakan secara finansial. Mereka adalah durasi terbatas, dengan persyaratan kinerja yang ditetapkan.
- *Kontrak relasional* didefinisikan kurang baik dengan istilah yang lebih abstrak dan mengacu pada keanggotaan terbuka organisasi. Persyaratan kinerja yang melekat pada keanggotaan berkelanjutan ini tidak lengkap atau ambigu.

Namun, hubungan kerja juga dapat dinyatakan dalam hal kontrak psikologis, yang menurut Guzzo dan Noonan (1994), memiliki kedua kualitas transaksional dan relasional.

PENTINGNYA KERJA HUBUNGAN KONSEP

Konsep hubungan kerja adalah signifikan untuk spesialis HR karena mengatur banyak dari apa yang organisasi perlu menyadari dalam mengembangkan dan menerapkan HR proses, kebijakan dan prosedur. Kebutuhan ini untuk diperhatikan dalam hal apa yang mereka akan atau tidak akan memberikan kontribusi untuk memajukan hubungan kerja yang produktif dan bermanfaat antara semua pihak yang terkait.

PERUBAHAN DALAM KERJA HUBUNGAN

Seperti dicatat oleh Gallie et al (1998) dalam analisis mereka tentang hasil dari program penelitian 'ketenagakerjaan mereka di Inggris', sementara ada pergeseran dalam cara-cara di mana orang dipekerjakan: 'Bukti untuk perubahan besar dalam sifat hubungan ketenagakerjaan jauh kurang meyakinkan. "Tetapi mereka mencatat karakteristik pekerjaan berikut sebagaimana diungkapkan oleh survei

- Bentuk-Bentuk Baru Dari Manajemen, Se Ing Didasarkan Secara Eksplisit Maupun Implisit Pada Prinsip-Prinsip HRM Dan Menekankan Kontrak Nd V Du Dar Pada Tawar-Menawar Kolektif.
- Ada Beberapa Pen Ngkatan Ke Jaksanaan Tugas Tetapi Tidak Ada Bukti Penurunan Yang Signifikan Dalam Kontrol Manajeria ; Memang, Dalam Beberapa Hal Penting Kontrol Diintensifkan.
- Kegiatan Pengawasan Itu Masih Penting.
- Bentuk Integratif Kebijakan Manajemen Yang Berpusat Pada Karyawan Non-Manual.
- Sebagian Besar Karyawan Terus Melampirkan Tingkat Kepentingan Yang Tinggi Terhadap Aspek Intrinsik Memotivasi Kerja.
- Semakin Tinggi Tingkat Keterampilan, Semakin Banyak Orang Yang Terlibat Dengan Pekerjaan Mereka.
- Pengibaran Tingkat Keterampilan Dan Pemberian Meningkatkan Keleluasaan Untuk Pengusaha Adalah Faktor Kunci Dalam Meningkatkan Kualitas Pengalaman Kerja.
- Tingkat Tinggi Komitmen Terhadap Organisasi Dapat Mengurangi Absensi Dan Perputaran Tenaga Kerja Tetapi Tidak Ada Bukti Bahwa Komitmen Organisasi ' Tambah Apa Pun Atas Dan Di Atas Karakteristik Organisasi Dan Tugas Lainnya Yang Berkaitan Dengan Kualitas Kinerja Kerja ' .

MENGELOLA KERJA HUBUNGAN

Sifat dinamis dan sering samar-samar dari hubungan kerja meningkatkan kesulitan mengelola itu. Masalahnya diperparah karena banyaknya faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai, dianut dan

dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; sehari-hari interaksi antara karyawan dan manajer lini; dan kebijakan SDM dan praktek bisnis. Yang terakhir sangat penting. Sifat dari hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi bagaimana orang dirawat di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting.

- Selama wawancara rekrutmen - menyajikan aspek pekerjaan yang tidak disukai serta tidak disukai dalam 'pratinjau pekerjaan realistis';
- Dalam program induksi - mengkomunikasikan kepada pemula baru kebijakan dan prosedur personel organisasi dan nilai-nilai intinya, menunjukkan kepada mereka standar kinerja yang diharapkan dalam bidang-bidang seperti kualitas dan layanan pelanggan, dan menjabarkan persyaratan untuk fleksibilitas;
- Dengan menerbitkan dan memperbarui buku pegangan karyawan yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program induksi;
- Dengan mendorong pengembangan proses manajemen kinerja yang memastikan bahwa ekspektasi kinerja disepakati dan ditinjau secara teratur;
- Dengan mendorong penggunaan rencana pengembangan pribadi yang menguraikan bagaimana peningkatan kinerja yang berkelanjutan dapat dicapai, terutama dengan pembelajaran yang dikelola sendiri;
- Dengan menggunakan program pembelajaran dan pengembangan untuk mendukung nilai-nilai inti dan menetapkan ekspektasi kinerja;
- Dengan memastikan melalui pelatihan manajer dan pemimpin tim bahwa manajer dan pemimpin tim memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim;
- Dengan mendorong jumlah kontak maksimum antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian tentang harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah;
- Dengan mengadopsi kebijakan umum transparansi - memastikan bahwa dalam semua hal yang memengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya terhadap pekerjaan, pengembangan, dan prospek mereka;
- Dengan mengembangkan prosedur SDM yang mencakup penanganan pengaduan, disiplin, peluang yang setara, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa prosedur tersebut diterapkan secara adil dan konsisten;
- Mengembangkan dan mengomunikasikan kebijakan SDM yang mencakup bidang utama ketenagakerjaan, pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan; dengan memastikan bahwa sistem penghargaan dikembangkan dan dikelola untuk mencapai kesetaraan, keadilan, dan konsistensi dalam semua aspek pembayaran dan tunjangan;
- Umumnya, dengan memberi nasihat tentang prosedur hubungan karyawan, proses dan masalah yang selanjutnya meningkatkan hubungan kolektif.

Ini pendekatan untuk mengelola penutup hubungan kerja semua aspek manajemen orang. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa ini adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen yang efektif dari sarana hubungan memastikan bahwa nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan bahwa pendekatan transparan, konsisten dan adil diadopsi dalam menangani semua aspek pekerjaan.

KEPERCAYAAN DAN KERJA HUBUNGAN

IPD disarankan dalam pernyataannya *Orang Membuat Perbedaan* (1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar bagi komitmen dapat dihasilkan. IPD berkomentar bahwa: " Dalam banyak organisasi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang percaya merusak dilakukan, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen. " Hal ini juga telah disarankan oleh Herriot *et al* (1998) kepercayaan yang harus dianggap sebagai modal sosial - dana goodwill dalam setiap kelompok sosial yang memungkinkan orang-orang dalam untuk berkolaborasi dengan satu sama lain. Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai ' kemampuan yang unik sumber yang manusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif ' - kompetensi inti yang mengarah ke kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada kebutuhan bisnis untuk memperkenalkan membayar efektif - untuk - proses kontribusi, yang dibangun atas dasar kepercayaan.

Arti kepercayaan

Trust, seperti yang didefinisikan oleh Oxford English Dictionary, adalah keyakinan bahwa seseorang dapat diandalkan. Definisi alternatif telah disediakan oleh Shaw (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan adalah ' keyakinan bahwa orang-orang pada siapa kita bergantung akan memenuhi harapan kita dari mereka ' . Harapan tersebut tergantung pada ' penilaian kami dari yang lain ' tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan kita ' .

Sebuah iklim kepercayaan

Organisasi-trust tinggi telah dijelaskan oleh Fox (1973) sebagai berikut:

Peserta organisasi berbagi tujuan atau nilai-nilai tertentu; berutang terhadap satu sama arti difusi lain dari panjang - kewajiban jangka; masing-masing menawarkan dukungan spontan lain tanpa sempit menghitung biaya atau mengantisipasi pendek - balas budi jangka; berkomunikasi secara jujur dan bebas; siap untuk beristirahat nasib mereka satu sama lain ' tangan s; dan saling memberi manfaat dari keraguan yang mungkin timbul sehubungan dengan goodwill atau motivasi.

Mengembangkan sebuah organisasi high-trust

Sebagai Thompson (1998) komentar, sejumlah penulis umumnya menyimpulkan bahwa kepercayaan adalah ' bukan sesuatu yang bisa, atau harus, dikelola langsung ' . Dia mengutip Sako (1994) yang menulis bahwa: ' Kepercayaan adalah norma budaya yang jarang dapat dibuat sengaja karena upaya untuk menciptakan kepercayaan dengan cara kalkulatif akan menghancurkan dasar yang efektif kepercayaan. '

Kegagalan untuk memenuhi kriteria ini, seluruhnya atau sebagian, mungkin adalah alasan utama mengapa begitu banyak skema pay-terkait kinerja belum tinggal sampai dengan harapan. Titik awal adalah untuk memahami dan menerapkan prinsip-prinsip keadilan distributif dan prosedural.

Memperbaharui kepercayaan

Sebagai yang disarankan oleh Herriot *et al* (1998), jika kepercayaan hilang, program empat langkah diperlukan untuk pembaharuan:

1. Pengakuan oleh manajemen puncak yang telah membayar perhatian yang cukup di masa lalu untuk karyawan ' beragam kebutuhan;
2. Proses terbatas kontrak dimana transisi tertentu untuk cara yang berbeda bekerja untuk sekelompok karyawan dilakukan dalam bentuk yang mengambil kebutuhan individu diperhitungkan;
3. Mendirikan ' pengetahuan berbasis ' kepercayaan, yang tidak didasarkan pada kesepakatan transaksional tertentu tetapi pada persepsi berkembang dari kepercayaan;
4. Mencapai kepercayaan berdasarkan identifikasi di mana masing-masing pihak bersimpati satu sama lain ' s kebutuhan dan karena itu membawa mereka di papan sendiri (meskipun keadaan akhir ini jarang dicapai dalam praktek).

Kontrak psikologis

Hubungan kerja, seperti yang d je askan dalam Bab 15, adalah fitur mendasar dari semua aspek manajemen orang. Pada tingkat yang paling dasar, hubungan kerja terdiri dari kombinasi unik dari kepercayaan ang d anut o eh nd v du dan majikannya tentang apa yang mereka harapkan dari satu sama lain. Ini ada ah kontrak psikologis, dan untuk mengelola hubungan kerja secara efektif maka perlu untuk mem h mi pa kontrak psikologis, bagaimana ia terbentuk dan maknanya.

THE PSIKOLOGIS KONTRAK DEFINISI

Definisi ini diperkuat oleh Rousseau dan Wade - Benzoni (1994) yang menyatakan bahwa:

kontrak psikologis merujuk pada keyakinan bahwa individu memegang mengenai janji yang dibuat, diterima dan diandalkan antara mereka dan yang lain. (Dalam hal organisasi, partai-partai ini termasuk karyawan, klien, manajer, dan / atau organisasi secara keseluruhan.) Karena kontrak psikologis mewakili bagaimana orang menafsirkan janji-janji dan komitmen, kedua belah pihak dalam hubungan kerja sama (majikan dan karyawan) dapat memiliki pandangan yang berbeda mengenai istilah tertentu.

Sparrow (1999b) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai:

terbuka - perjanjian berakhir tentang apa yang individu dan organisasi berharap untuk memberi dan menerima imbalan dari hubungan kerja ... kontrak psikologis mewakili dinamis dan kesepakatan timbal balik ... harapan baru ditambahkan dari waktu ke waktu sebagai persepsi tentang majikan berevolusi komitmen. Oleh karena itu ini kontrak individual tidak tertulis prihatin dengan aspek sosial dan emosional dari pertukaran antara majikan dan karyawan.

Gagasan rasionalitas dibatasi mengungkapkan keyakinan bahwa sementara orang-orang sering mencoba untuk bertindak secara rasional, sejauh mana mereka melakukannya dibatasi oleh reaksi emosional mereka dengan situasi mereka berada di.

Karyawan dapat mengharapkan untuk diperlakukan secara adil sebagai manusia, yang akan diberikan dengan pekerjaan yang menggunakan kemampuan mereka, harus dihargai secara adil sesuai dengan kontribusi mereka, untuk dapat kompetensi layar, memiliki peluang untuk pertumbuhan lebih lanjut, untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan umpan balik (sebaiknya positif) pada bagaimana mereka lakukan. Pengusaha mungkin mengharapkan karyawan untuk melakukan yang terbaik atas nama organisasi - ' untuk menempatkan diri mereka untuk perusahaan ' - akan berkomitmen penuh untuk nilai-nilai, untuk menjadi compliant dan setia, dan untuk meningkatkan citra.

bagian III

Kerja dan lapangan kerja

Ini bagian dari buku pegangan yang bersangkutan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dalam organisasi. Ini mengeksplorasi sifat pekerjaan, hubungan kerja dan konsep penting dari kontrak psikologis

Sifat pekerjaan

Dalam bab ini sifat pekerjaan d eksplorasi - apa itu, berbagai teori tentang pekerjaan, faktor organisasi yang mempengaruhi dan s kap terhadap pekerjaan.

APA ITU KERJA?

Kerja l h ten ga us ha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Keb ny k n or ng bekerja untuk mencari nafkah - untuk membuat uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lainnya membawa, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan, dan persahabatan. Dalam organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan apa yang mereka rasakan tentang hal itu diatur oleh hubungan kerja seperti dibahas dalam Bab 15 dan kontrak psikologis dipertimbangkan dalam Bab 16.

Dalam bab ini berbagai teori kerja diringkas dalam bagian pertama. Bagian berikut berurusan dengan faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pekerjaan seperti 'ramping ' dan 'fleksibel ' organisasi, perubahan dalam pola kerja, pengangguran, karir dan sikap untuk bekerja.

TEORI TENTANG KERJA

Teori-teori tentang pekerjaan yang diuraikan dalam bagian ini terdiri dari teori proses kerja, teori keagenan dan teori pertukaran. Konsep bingkai pluralis dan unitarist acuan juga dianggap.

Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan ekstraksi nilai surplus. Kemampuan manusia untuk menghasilkan adalah subordinasi dengan tuntutan eksploitatif kapitalis, yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi 'monster lumpuh' oleh memajukan keterampilan sebagai jika dalam sebuah rumah memaksa melalui penekanan dan seluruh dunia drive produktif dan kecenderungan'.

Jauh kemudian, versi teori proses persalinan ditetapkan oleh Braverman (1974). Pandangannya adalah bahwa penerapan teknik manajemen modern, dalam kombinasi dengan mekanisasi dan otomatisasi, mengamankan subordinasi dan deskilling pekerjaan di kantor maupun toko-lantai. Dia menyatakan bahwa penghapusan segala bentuk kontrol dari pekerja adalah 'ideal' terhadap manajemen cenderung, dan dalam mengejar yang menggunakan setiap inovasi produktif dibentuk oleh ilmu pengetahuan'. Dan melihat sebagai dasarnya penerapan 'Taylorisme' (yaitu F. W. Taylor 'konsep manajemen ilmiah, yang berarti penggunaan pengamatan sistematis dan pengukuran, tugas spesialisasi dan, pada dasarnya, pengurangan pekerja untuk tingkat efisien berfungsi mesin).

Braverman 'gagasan teori proses persalinan telah dikritik sebagai sederhana oleh komentator berikutnya seperti Littler dan Salaman (1982) yang berpendapat bahwa ada banyak faktor penentu dalam

kontrol proses kerja. Dan Friedman (1977) percaya bahwa Braverman 'versi mengabaikan karakter beragam dan canggih dari pengendalian manajemen karena merespon tidak hanya untuk kemajuan teknologi, tetapi juga perubahan dalam tingkat dan intensitas perlawanan pekerja dan produk dan kondisi pasar tenaga kerja baru. Storey (1995) berkomentar bahwa 'proses kerja ikut-ikutan ... sekarang bersembunyi dan ditambah bisa diperbaiki'.

Tapi komentator yang lebih baru seperti Newton dan Findlay (1996) percaya bahwa teori proses persalinan menjelaskan bagaimana manajemen memiliki mereka berbagai mekanisme melalui mana kontrol dilaksanakan: 'Prestasi kerja dan penilaian adalah jantung proses kerja.' Manajemen, menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengendalian mekanisme untuk mencapai kepatuhan. Mereka 'mencoba untuk memeras tetes terakhir dari nilai surplus' dari kerja mereka.

Teori agensi

Badan atau teori agen utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dan anajer) harus engembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori keagenan enunjukkan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan bahwa agen melakukan apa yang ereka diberitahu. Hal ini diperlukan untuk menjernihkan ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Teori keagenan telah dikritik oleh Gomez - Mejia dan Balkin (1992) sebagai 'managerialist'. Sebagai Armstrong (1996) menulis: 'Ini terlihat pada hubungan kerja murni dari manajemen ' sudut pandang dan salam karyawan sebagai objek untuk termotivasi oleh wortel dan tongkat Ini adalah teori suram, yang menunjukkan bahwa orang tidak bisa dipercaya. '

teori pertukaran

teori pertukaran menetapkan untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada empat konsep:

- *imbalan* - hadiah ang memuaskan kebutuhan yang muncul dari interaksi antara individu dan org nis si mereka.
- *bi ya* - kelel h n, stres, kecemasan, hukuman dan nilai imbalan yang orang telah hilang karena kur ngnya kesempatan.
- *hasil* - imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan 'keuntungan' dan ini memuaskan asalkan melebihi tingkat minimum harapan.
- *Tingkat perbandingan* - orang mengevaluasi hasil dari interaksi terhadap keuntungan mereka terdahulu tempat lain.

frame kesatuan dan pluralis referensi

Salah satu tujuan sering diungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan komitmen masyarakat untuk organisasi dengan mengajak mereka untuk berbagi pandangan dan nilai-nilai dan mengintegrasikan tujuan pekerjaan mereka sendiri dengan orang-orang dari organisasi. Konsep ini mengadopsi kerangka kesatuan acuan; dengan kata lain, seperti yang diungkapkan oleh Gennard dan Hakim (1997), organisasi diasumsikan 'harmonis dan terintegrasi, semua karyawan berbagi tujuan organisasi dan bekerja sebagai anggota satu tim '.

Kerja dan lapangan kerja

Atau, perspektif pluralis seperti yang diungkapkan oleh Cyert dan March (1963) melihat organisasi sebagai koalisi dari kelompok kepentingan dan mengakui legitimasi kepentingan dan nilai-nilai yang berbeda. Program pengembangan organisasi, yang, antara lain, bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan kerja sama tim, mengadopsi kerangka kesatuan. Tapi bisa dikatakan bahwa ini adalah asumsi managerialist dan bahwa kepentingan yang sah dari anggota lain dari masyarakat pluralis - stakeholder - akan memiliki kepentingan mereka sendiri, yang harus dihormati.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Sifat pekerjaan berubah sebagai organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Bisnis - rekayasa proses, perampingan dan delayering semua memiliki efek yang signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada peasaan keamanan dan pada peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Tiga yang paling faktor penting - ramping ' organisasi, perubahan peran pekerja proses dan perusahaan yang fleksibel - dibahas di bawah ini.

Organisasi ramping

Istilah ' produksi ramping ' diperkenalkan oleh Womack dan Jones (1970) di *Mesin yang Mengubah Dunia*. Tapi drive untuk metode lebih ramping dari kerja terbatas awalnya untuk industri mobil. Dalam kasus klasik dari Toyota, salah satu peoporan dari produksi ramping, atau lebih longgar, ' manufaktur kelas dunia ' , tujuh bentuk limbah diidentifikasi, harus dihilangkan. Ini adalah kelebihan, menunggu, mengangkut, lebih -

pengolahan, persediaan, bergerak, dan membuat bagian yang cacat atau produk. Tujuan produksi ramping untuk menambah nilai dengan meminimalkan limbah dalam hal bahan, waktu, ruang dan orang-orang. Sistem produksi terkait dengan kerampingan termasuk hanya - di - waktu, manajemen rantai pasokan, perencanaan sumber daya material dan nol cacat / kanan pertama kalinya. Proses bisnis re - program rekayasa sering menyertai drive untuk metode lebih ramping kerja dan pendekatan manajemen kualitas total digunakan untuk dukungan drive untuk tingkat yang lebih besar dari kepuasan pelanggan dan layanan.

Konsep ' kerampingan ' telah diperpanjang untuk non - organisasi manufaktur. Hal ini sering dapat nomor didorong dan diimplementasikan dengan cara pengurangan headcounts (perampingan) dan pengurangan jumlah tingkat manajemen dan pengawasan (delaying). Tetapi tidak ada model standar apa seperti organisasi yang ramping terlihat. Menurut laporan penelitian yang dilakukan oleh Institute of Personnel and Development (IPD) pada organisasi ramping dan responsif (IPD),

1998b), perusahaan pilih dari menu metode yang memenuhi kebutuhan bisnis tertentu mereka. Ini termasuk, selain delayering atau pendekatan negatif dari perampingan, langkah-langkah positif seperti:

- organisasi kerja berbasis tim;
- pemberdayaan toko-lantai dan pemecahan masalah praktek;
- kualitas dibangun di, tidak diperiksa di;
- penekanan pada proses bisnis horisontal daripada struktur vertikal;
- hubungan kemitraan dengan pemasok;
- lintas fungsional manajemen dan pengembangan tim;
- tanggap terhadap permintaan pelanggan;
- kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk motivasi tinggi dan komitmen dan termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Laporan IPD menekankan bahwa perubahan kualitatif melalui orang adalah fitur utama dari kerja kurus tapi bahwa masalah ini bukan hanya itu meluncur ke perubahan. Persyaratan utama adalah untuk mempertahankan

itu. Laporan itu juga mencatat bahwa praktik HR dapat memainkan sejumlah peran penting dalam proses pengelolaan perubahan. Ini termasuk ahli pendukung, penerjemah, juara, memantau, resourcer, dan anticipator potensi masa ahead.

Sebuah pertanyaan diajukan oleh Purcell *et al* (1998) adalah: 'Apakah organisasi ramping biasanya organisasi berarti?' Tapi mereka berkomentar bahwa penelitian IPD tidak menunjukkan bahwa metode lebih ramping kerja memiliki implikasi positif bagi karyawan. Bukti menunjukkan bahwa dampak pada orang sering negatif, terutama ketika restrukturisasi cara perampingan dan re-engineering. Karyawan bekerja lebih lama, stres meningkat, peluang karir berkurang dan semangat dan motivasi jatuh. Mereka juga membuat titik yang jelas bahwa banyak inisiatif gagal karena mereka tidak memperhitungkan implikasi orang, dan bahwa penghalang pertama dan yang paling signifikan adalah resistensi manajemen menengah.

Perubahan peran pekerja proses

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh Institut Studi Ketenagakerjaan (Giles *et al* 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja proses.

Meningkatkan otomatisasi dan penerapan teknologi baru untuk proses produksi berarti bahwa pekerjaan pengguna berketerampilan rendah terus menghilang, dan proses yang

pekerja menjadi semakin kurang terlibat dalam tugas-tugas operasi manual. Sebaliknya, mereka sedang diberi tanggung jawab lebih untuk proses yang mereka bekerja, sementara yang diharapkan menjadi lebih pelanggan dan berorientasi bisnis dan, dalam banyak kasus, untuk melaksanakan rekayasa dan pemeliharaan tugas-tugas sederhana.

Perusahaan yang fleksibel

Konsep 'perusahaan yang fleksibel' berasal oleh Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang untuk perusahaan-perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan perasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas ikuti:

- *fleksibilitas fungsional* dicari sehingga karyawan dapat didistribusikan dengan cepat dan lancar antara kegiatan dan tugas-tugas. Fleksibilitas fungsional mungkin memerlukan multiskilling - pekerja kerajinan yang memiliki dan dapat menerapkan sejumlah keteampilan meliputi, misalnya, baik teknik mesin dan listrik, atau manufaktur dan pemeliharaan kegiatan.
- *fleksibilitas numerik* dicari sehingga jumlah karyawan dapat dengan cepat dan mudah ditambah atau dikurangi sesuai dengan bahkan perubahan jangka pendek di tingkat permintaan tenaga kerja.
- *fleksibilitas keuangan* menyed akan untuk tingkat upah untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan di pasar tenaga kerja eksternal dan juga berarti penggunaan sistem gaji yang fleksibel yang memfasilitasi baik fleksibilitas fungsional atau numerik.

Struktur buruh di perusahaan yang fleksibel melibatkan istirahat - up dari angkatan kerja menjadi kelompok-kelompok yang semakin perifer, dan karena itu numerik fleksibel, pekerja berkerumun di sekitar kelompok inti numerik yang stabil yang akan melakukan organisasi 's kunci, perusahaan - kegiatan khusus. Pada intinya, fokusnya adalah pada fleksibilitas fungsional. Beralih ke pinggiran, fleksibilitas numerik menjadi lebih penting. Karena pasar tumbuh, pinggiran mengembang untuk mengisi kekosongan; sebagai memperlambat pertumbuhan, kontrak pinggiran. Pada intinya, hanya tugas dan tanggung jawab berubah; pekerja di sini terisolasi dari media - fluktuasi jangka di pasar dan karenanya dapat menikmati keamanan kerja, sedangkan di pinggiran dihadapkan kepada mereka.

MENGUBAH POLA KERJA

Yang paling perkembangan penting selama dekade terakhir telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan bagian-timer, kecenderungan ditandai untuk organisasi untuk pekerjaan subkontrak dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan profesional dalam organisasi. Teleworking telah meningkat (Bekerja di rumah dengan komputer link di terminal untuk perusahaan) dan kerja call center telah diperluas.

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai 'kepemimpinan biaya', organisasi tidak hanya 'perampingan' tetapi juga orang-orang menarik di pendek - kontrak jangka dan membuat tidak berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir. Mereka ingin kontribusi khusus untuk mencapai tujuan organisasi sekarang dan, sejauh orang yang bersangkutan, mereka mungkin membiarkan mengurus masa depan itu sendiri, percaya bahwa mereka dapat membeli bakat yang diperlukan sebagai dan bila diperlukan. Ini mungkin pendek - terlihat, tapi itu adalah cara banyak bisnis sekarang beroperasi.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana sumber daya manusia, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal mereka. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi cara di mana pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya karena itu manusia, adalah pengangguran.

Secara umum ada keamanan jauh lebih sedikit di masa pekerjaan hari ini, dan tradisi lama dari karir seumur hidup tidak lagi begitu banyak bukti. Pengusaha cenderung lebih berkomitmen untuk karyawan mereka. Pada saat yang sama, karyawan cenderung kurang berkomitmen untuk majikan mereka dan lebih berkomitmen untuk karir mereka, yang mereka mungkin menganggap kemungkinan untuk kemajuan lebih baik jika mereka mengubah pekerjaan daripada tetap dengan majikan mereka saat ini. Mereka berhati-hati dengan kerja mereka, dan bertekad untuk mengekstrak sebagai nilai sebanyak mungkin dari pekerjaan mereka hadir untuk memberikan masa depan mereka di tempat lain.

Dewan Ekonomi dan Sosial Research dan Proyek Besok (2005) melaporkan bahwa, saat ini, lebih dari 5 juta orang, hampir seperlima karyawan, menghabiskan waktu kerja di rumah atau di pindahkan. Laporan ini memprediksi munculnya 'pekerja ponsel', bergerak - laptop dan mobile di belakangnya - antara kantor, rumah, lounge baru atau stasiun layanan jalan tol sebagai kebutuhan permintaan pekerjaan. Sebagaimana
inyatakan dalam laporan:

Individu di tempat kerja tidak akan selalu melihat diri mereka sebagai bekerja dari rumah. Mereka bisa sama-sama bekerja dari kantor. Tapi mereka akan di pindah dari satu tempat ke tempat ... Akan ada pergeseran dari ruang pribadi untuk waktu pribadi dan batas-batas antara kerja dan waktu luang akan kurang jelas.

Laporan itu mengatakan bahwa manajer harus menemukan cara-cara baru untuk mengontrol para pekerja mobile, mungkin berdasarkan pada menangkap pekerja ' hati dan pikiran untuk menciptakan budaya kerja keras bahkan di kejauhan.

PENGANGGURAN

Ekonom tidak dapat menyepakati penyebab atau obat untuk pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alamiah, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu dan wakaf. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah menyesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran setiap yang tetap bersifat sukarela. Pandangan yang terakhir adalah bahwa dipegang oleh Milton Friedman dan sangat dipengaruhi kebijakan pemerintah pada awal tahun 1980, tetapi tidak berhasil. Ada, tentu saja, tidak ada penjelasan sederhana pengangguran dan tidak ada solusi sederhana.

SIKAP TERHADAP KERJA

IPD penelitian motivasi karyawan dan kont... k psikologis (Tamu *et al*, 1996; Tamu dan Conway, 1997) dipe oleh tanggapan berikut dari orang-orang yang mereka disurvei:

- Pekerjaan yang masih minat sentral dalam kehidupan kebanyakan orang.
- Jika mereka men ng lotere, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian yang lain akan terus bekerja.
- Diminta untuk mengutip tiga hal yang paling penting yang mereka cari dalam pekerjaan, 70 persen dari responden dikutip b y r, 62 persen ingin pekerjaan yang menarik dan bervariasi dan hanya 22 persen sedang mencari keamanan pekerjaan.
- 35 persen mengaku bahwa mereka menempatkan dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 persen mengaku mereka bekerja sangat keras.

JOB-RELATED KESEJAHTERAAN

2004 Tempat Kerja Karyawan Hubungan Survey (Wers, 2005) meliputi 700.000 tempat kerja dan 22,5 juta karyawan yang disurvei 21.624 karyawan di tempat kerja yang mempekerjakan lebih dari 10 orang tentang bagaimana mereka merasa di tempat kerja. Hasilnya dirangkum dalam Tabel 14.1.

Ini tidak menyajikan gambar terlalu suram. Persentase orang merasa baik tegang atau menenangkan beberapa, lebih atau sepanjang waktu adalah sama. sederajat

tabel 14.1 Perasaan di tempat kerja (Wers, 2005)

Pekerjaan membuatmu merasa:	Semua dari waktu%	Sebagian besar waktu%	Beberapa Kadang waktu%	-kadang Tidak pernah%	%
Tegang	4	15	42	27	12
Tenang	3	30	29	27	11
Santai	2	10	35	32	21
Cemas	2	10	35	32	21
Gelisah	2	8	28	33	29
kadar	5	33	30	22	11

Jumlah orang yang tidak pernah santai atau khawatir, dan agak lebih tidak pernah gelisah. Enam puluh sembilan persen adalah konten semua, sebagian esar atau sebagian besar waktu. Survei Wers juga mengungkapkan bahwa pekerjaan yang berhubungan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi dalam organisasi kecil dan tempat kerja daripada di yang besar, lebih tinggi di antara anggota serikat, jatuh dengan peningkatan pendidikan dan berbentuk U dengan umur (yaitu lebih tinggi di antara karyawan muda dan tua dari antara setengah baya).

PERUBAHAN DALAM KERJA HUBUNGAN

Sebagaimana dicatat oleh Gallie *et al* (1998) dalam analisis mereka dari hasil mereka ' kerja di Inggris ' program penelitian, sementara ada pergese an dalam ca a di mana orang bekerja:

' Bukti untuk perubahan besar dalam sifat hubungan kerja yang meyakinkan . ' Tapi mereka mencatat karakteristik berikut pekerjaan seperti diungkapkan oleh survei:

- bentuk-bentuk baru dari manajemen, seperti didasarkan secara eksplisit maupun implisit pada prinsip-prinsip HRM dan menekankan kontrak individu pada tawar-menawar kolektif.
- Ada beberapa peningkatan ke jaksanaan tugas tetapi tidak ada bukti penurunan yang signifikan dalam kontrol manajemen ; memang, dalam beberapa hal penting kontrol diintensifkan.
- Kegiatan pengawasan itu masih penting.
- bentuk integratif kebijakan manajemen yang berpusat pada karyawan non-manual.
- Sebagian besar karyawan terus melampirkan tingkat kepentingan yang tinggi terhadap aspek intrinsik memotivasi kerja.
- Semakin tinggi tingkat keterampilan, semakin banyak orang yang terlibat dengan pekerjaan mereka.
- Pengibaran tingkat keterampilan dan pemberian meningkat keleluasaan untuk pengusaha adalah faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.
- Tingkat tinggi komitmen terhadap organisasi dapat mengurangi absensi dan perputaran tenaga kerja tetapi tidak ada bukti bahwa komitmen organisasi ' tambah apa pun atas dan di atas karakteristik organisasi dan tugas lainnya yang berkaitan dengan kualitas kinerja kerja ' .

MENGELOLA KERJA HUBUNGAN

Sifat dinamis dan sering samar-samar dari hubungan kerja meningkatkan kesulitan mengelola itu. Masalahnya diperparah karena banyaknya

faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai, dianut dan dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; sehari-hari interaksi antara karyawan dan manajer lini; dan kebijakan SDM dan praktek bisnis. Yang terakhir sangat penting. Sifat dari hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi bagaimana orang dirawat di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-Skilling), bagaimana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana rang-orang berhasil juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja spesialis HR dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif dengan cara berikut:

- *selama wawancara rekrutmen* - menghidupkan kembali serta aspek-aspek yang menguntungkan dari pekerjaan di sebuah 'pratinjau pekerjaan realistis' ;
- di *program induksi* - berkomunikasi dengan starter baru organisasi 's kebijakan personalia dan prosedur dan nilai-nilai, menunjukkan kepada mereka standar kinerja yang diharapkan di daerah seperti kualitas dan layanan pelanggan, dan mengeja persyaratan untuk fleksibilitas;
- oleh penerbitan dan memperbarui *buku pegangan karyawan* yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program induksi;
- dengan mendorong pengembangan *manajemen kinerja* proses yang memastikan bahwa ekspektasi kinerja yang disepakati dan berkala;
- dengan mendorong penggunaan *rencana pengembangan pribadi* yang menguraikan bagaimana perbaikan terus-menerus dari kinerja dapat dicapai, terutama oleh belajar swakelola;
- dengan menggunakan *program pembelajaran dan pengembangan* untuk nilai-nilai inti mendukung dan menentukan ekspektasi kinerja;
- dengan memastikan melalui *Manajer dan pemimpin tim pelatihan* bahwa manajer dan pemimpin tim memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim;
- dengan mendorong jumlah maksimum *kontak* antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah;
- dengan mengadopsi kebijakan umum *transparansi* - memastikan bahwa dalam segala hal yang mempengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya itu akan membuat pada pekerjaan mereka, pengembangan dan prospek

- dengan mengembangkan *prosedur HR* meliputi penanganan keluhan, disiplin, kesempatan yang sama, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa mereka diimplementasikan secara adil dan konsisten;
- mengembangkan dan mengkomunikasikan *kebijakan SDM* meliputi bidang utama kerja, pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan;
- dengan memastikan bahwa *sistem penghargaan* dikembangkan dan dikelola untuk mencapai kesetaraan, keadilan dan konsistensi dalam semua aspek gaji dan tunjangan;
- umumnya, dengan memberi nasihat tentang *prosedur hubungan karyawan*, pr ses dan isu-isu bahwa hubungan kolektif lebih lanjut baik.

Ini pendekatan untuk mengelola penutup hubungan kerja semua aspek manajemen orang. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa ini adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen yang efektif dari sarana hubungan memastikan bahwa nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan bahwa pendekatan transparan, konsisten dan adil diadopsi dalam menangani semua aspek pekerjaan.

KEPERCAYAAN DAN KERJA HUBUNGAN

IPD disarankan dalam pernyataannya *Orang Membuat Perbedaan* (1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar bagi kom tmen dapat d hasilkan. IPD berkomentar bahwa: " Dalam banyak organisasi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang percaya merusak dilakukan, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen. " Hal ini juga telah disarankan oleh Herriot *et al* (1998) kepercayaan yang harus di ngg p seb g i modal sosial - dana goodwill dalam setiap kelompok sosial yang memungkinkan orang-orang dalam untuk berkol bor si dengan satu sama lain. Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai ' kemampuan yang unik sumber ya m nusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif ' - kompetensi inti yang mengarah ke kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada kebutuhan bisnis untuk memperkenalkan membayar efektif - untuk - proses kontribusi, yang dibangun atas dasar kepercayaan.

bagian III

Kerja dan lapangan kerja

Ini bagian dari buku pegangan yang bersangkutan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dalam organisasi. Ini mengeksplorasi sifat pekerjaan, hubungan kerja dan konsep penting dari kontrak psikologis

Sifat pekerjaan

Dalam bab ini sifat pekerjaan d eksplorasi - apa itu, berbagai teori tentang pekerjaan, faktor organisasi yang mempengaruhi dan s kap terhadap pekerjaan.

APA ITU KERJA?

Kerja l h ten ga us ha dan penerapan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai suatu tujuan. Keb ny k n or ng bekerja untuk mencari nafkah - untuk membuat uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lainnya membawa, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup kekuasaan latihan, dan persahabatan. Dalam organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan apa yang mereka rasakan tentang hal itu diatur oleh hubungan kerja seperti dibahas dalam Bab 15 dan kontrak psikologis dipertimbangkan dalam Bab 16.

Dalam bab ini berbagai teori kerja diringkas dalam bagian pertama. Bagian berikut berurusan dengan faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pekerjaan seperti 'ramping' dan 'fleksibel' organisasi, perubahan dalam pola kerja, pengangguran, karir dan sikap untuk bekerja.

TEORI TENTANG KERJA

Teori-teori tentang pekerjaan yang diuraikan dalam bagian ini terdiri dari teori proses kerja, teori keagenan dan teori pertukaran. Konsep bingkai pluralis dan unitarist acuan juga dianggap.

Teori proses kerja

Teori proses kerja pada awalnya dirumuskan oleh Karl Marx (diterjemahkan pada tahun 1976). Tesisnya adalah bahwa surplus yang berasal dari tenaga kerja dengan membayar kurang dari nilai itu menambah proses kerja. Oleh karena itu kapitalis merancang proses kerja untuk mengamankan ekstraksi nilai surplus. Kemampuan manusia untuk menghasilkan adalah subordinasi dengan tuntutan eksploitatif kapitalis, yang merupakan kekuatan asing menghadapi pekerja yang menjadi 'monster lumpuh oleh memajukan keterampilan sebagai jika dalam sebuah rumah memaksa melalui penekanan dan seluruh dunia drive produktif dan kecenderungan'.

Jauh kemudian, versi teori proses persalinan ditetapkan oleh Braverman (1974). Pandangannya adalah bahwa penerapan teknik manajemen modern, dalam kombinasi dengan mekanisasi dan otomatisasi, mengamankan subordinasi dan deskilling pekerjaan di kantor maupun toko-lantai. Dia menyatakan bahwa penghapusan segala bentuk kontrol dari pekerja adalah ideal terhadap manajemen cenderung, dan dalam mengejar yang menggunakan setiap inovasi produktif dibentuk oleh ilmu pengetahuan. Dan melihat sebagai dasarnya penerapan 'Taylorisme' (yaitu F. W. Taylor 'konsep manajemen ilmiah, yang berarti penggunaan pengamatan sistematis dan pengukuran, tugas spesialisasi dan, pada dasarnya, pengurangan pekerja untuk tingkat efisien berfungsi mesin).

Braverman 'gagasan teori proses persalinan telah dikritik sebagai sederhana oleh komentator berikutnya seperti Littler dan Salaman (1982) yang berpendapat bahwa ada banyak faktor penentu dalam

kontrol proses kerja. Dan Friedman (1977) percaya bahwa Braverman 'versi mengabaikan karakter beragam dan canggih dari pengendalian manajemen karena merespon tidak hanya untuk kemajuan teknologi, tetapi juga perubahan dalam tingkat dan intensitas perlawanan pekerja dan produk dan kondisi pasar tenaga kerja baru. Storey (1995) berkomentar bahwa 'proses kerja ikut-ikutan ... sekarang bersembunyi dan ditambah bisa diperbaiki'.

Tapi komentator yang lebih baru seperti Newton dan Findlay (1996) percaya bahwa teori proses persalinan menjelaskan bagaimana manajemen memiliki mereka berbagai mekanisme melalui mana kontrol dilaksanakan: 'Prestasi kerja dan penilaian adalah jantung proses kerja.' Manajemen, menurut Newton dan Findlay, terus mencari cara untuk meningkatkan efektivitas pengendalian mekanisme untuk mencapai kepatuhan. Mereka 'mencoba untuk memeras tetes terakhir dari nilai surplus' dari kerja mereka.

Teori agensi

Badan atau teori agen utama menunjukkan bahwa kepala sekolah (pemilik dan anajer) harus mengembangkan cara pemantauan dan mengendalikan kegiatan agen mereka (staf). Teori keagenan enunjukkan bahwa kepala sekolah mungkin memiliki masalah dalam memastikan bahwa agen melakukan apa yang ereka diberitahu. Hal ini diperlukan untuk menjernihkan ambiguitas dengan menetapkan tujuan dan memantau kinerja untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. Teori keagenan telah dikritik oleh Gomez - Mejia dan Balkin (1992) sebagai 'managerialist'. Sebagai Armstrong (1996) menulis: 'Ini terlihat pada hubungan kerja murni dari manajemen ' sudut pandang dan salam karyawan sebagai objek untuk termotivasi oleh wortel dan tongkat Ini adalah teori suram, yang menunjukkan bahwa orang tidak bisa dipercaya. '

teori pertukaran

teori pertukaran menetapkan untuk menjelaskan perilaku organisasi dalam hal imbalan dan biaya yang dikeluarkan dalam interaksi antara pengusaha dan karyawan. Ada empat konsep:

- *imbalan* - hadiah ang memuaskan kebutuhan yang muncul dari interaksi antara individu dan org nis si mereka.
- *bi ya* - kelel h n, stres, kecemasan, hukuman dan nilai imbalan yang orang telah hilang karena kur ngnya kesempatan.
- *hasil* - imbalan dikurangi biaya: jika positif, interaksi menghasilkan 'keuntungan' dan ini memuaskan asalkan melebihi tingkat minimum harapan.
- *Tingkat perbandingan* - orang mengevaluasi hasil dari interaksi terhadap keuntungan mereka terdahulu tempat lain.

frame kesatuan dan pluralis referensi

Salah satu tujuan sering diungkapkan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan komitmen masyarakat untuk organisasi dengan mengajak mereka untuk berbagi pandangan dan nilai-nilai dan mengintegrasikan tujuan pekerjaan mereka sendiri dengan orang-orang dari organisasi. Konsep ini mengadopsi kerangka kesatuan acuan; dengan kata lain, seperti yang diungkapkan oleh Gennard dan Hakim (1997), organisasi diasumsikan 'harmonis dan terintegrasi, semua karyawan berbagi tujuan organisasi dan bekerja sebagai anggota satu tim '.

Kerja dan lapangan kerja

Atau, perspektif pluralis seperti yang diungkapkan oleh Cyert dan March (1963) melihat organisasi sebagai koalisi dari kelompok kepentingan dan mengakui legitimasi kepentingan dan nilai-nilai yang berbeda. Program pengembangan organisasi, yang, antara lain, bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan kerja sama tim, mengadopsi kerangka kesatuan. Tapi bisa dikatakan bahwa ini adalah asumsi managerialist dan bahwa kepentingan yang sah dari anggota lain dari masyarakat pluralis - stakeholder - akan memiliki kepentingan mereka sendiri, yang harus dihormati.

FAKTOR ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI KERJA

Sifat pekerjaan berubah sebagai organisasi berubah dalam menanggapi tuntutan baru dan tekanan lingkungan. Bisnis - rekayasa proses, perampingan dan delayering semua memiliki efek yang signifikan pada jenis pekerjaan yang dilakukan, pada peasaan keamanan dan pada peluang karir yang tersedia dalam organisasi. Tiga yang paling faktor penting - ramping ' organisasi, perubahan peran pekerja proses dan perusahaan yang fleksibel - dibahas di bawah ini.

Organisasi ramping

Istilah ' produksi ramping ' diperkenalkan oleh Womack dan Jones (1970) di *Mesin yang Mengubah Dunia*. Tapi drive untuk metode lebih ramping dari kerja terbatas awalnya untuk industri mobil. Dalam kasus klasik dari Toyota, salah satu peoporan dari produksi ramping, atau lebih longgar, ' manufaktur kelas dunia ' , tujuh bentuk limbah diidentifikasi, harus dihilangkan. Ini adalah kelebihan, menunggu, mengangkut, lebih -

pengolahan, persediaan, bergerak, dan membuat bagian yang cacat atau produk. Tujuan produksi ramping untuk menambah nilai dengan meminimalkan limbah dalam hal bahan, waktu, ruang dan orang-orang. Sistem produksi terkait dengan kerampingan termasuk hanya - di - waktu, manajemen rantai pasokan, perencanaan sumber daya material dan nol cacat / kanan pertama kalinya. Proses bisnis re - program rekayasa sering menyertai drive untuk metode lebih ramping kerja dan pendekatan manajemen kualitas total digunakan untuk dukungan drive untuk tingkat yang lebih besar dari kepuasan pelanggan dan layanan.

Konsep ' kerampingan ' telah diperpanjang untuk non - organisasi manufaktur. Hal ini sering dapat nomor didorong dan diimplementasikan dengan cara pengurangan headcounts (perampingan) dan pengurangan jumlah tingkat manajemen dan pengawasan (delaying). Tetapi tidak ada model standar apa seperti organisasi yang ramping terlihat. Menurut laporan penelitian yang dilakukan oleh Institute of Personnel and Development (IPD) pada organisasi ramping dan responsif (IPD),

1998b), perusahaan pilih dari menu metode yang memenuhi kebutuhan bisnis tertentu mereka. Ini termasuk, selain delayering atau pendekatan negatif dari perampingan, langkah-langkah positif seperti:

- organisasi kerja berbasis tim;
- pemberdayaan toko-lantai dan pemecahan masalah praktek;
- kualitas dibangun di, tidak diperiksa di;
- penekanan pada proses bisnis horisontal daripada struktur vertikal;
- hubungan kemitraan dengan pemasok;
- lintas fungsional manajemen dan pengembangan tim;
- tanggap terhadap permintaan pelanggan;
- kebijakan manajemen sumber daya manusia yang ditujukan untuk motivasi tinggi dan komitmen dan termasuk program komunikasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Laporan IPD menekankan bahwa perubahan kualitatif melalui orang adalah fitur utama dari kerja kurus tapi bahwa masalah ini bukan hanya itu meluncur ke perubahan. Persyaratan utama adalah untuk mempertahankan

itu. Laporan itu juga mencatat bahwa praktik HR dapat memainkan sejumlah peran penting dalam proses pengelolaan perubahan. Ini termasuk ahli pendukung, penerjemah, juara, memantau, resourcer, dan anticipator potensi masa ahead.

Sebuah pertanyaan diajukan oleh Purcell *et al* (1998) adalah: 'Apakah organisasi ramping biasanya organisasi berarti?' Tapi mereka berkomentar bahwa penelitian IPD tidak menunjukkan bahwa metode lebih ramping kerja memiliki implikasi positif bagi karyawan. Bukti menunjukkan bahwa dampak pada orang sering negatif, terutama ketika restrukturisasi cara perampingan dan re-engineering. Karyawan bekerja lebih lama, stres meningkat, peluang karir berkurang dan semangat dan motivasi jatuh. Mereka juga membuat titik yang jelas bahwa banyak inisiatif gagal karena mereka tidak memperhitungkan implikasi orang, dan bahwa penghalang pertama dan yang paling signifikan adalah resistensi manajemen menengah.

Perubahan peran pekerja proses

Sebuah laporan yang diterbitkan pada sebuah proyek penelitian ke dalam proses kerja oleh Institut Studi Ketenagakerjaan (Giles *et al* 1997) mengungkapkan bahwa struktur manajemen yang dirancang dalam menanggapi kemajuan teknologi dan tekanan kompetitif yang mengubah peran pekerja proses.

Meningkatkan otomatisasi dan penerapan teknologi baru untuk proses produksi berarti bahwa pekerjaan pengguna berketerampilan rendah terus menghilang, dan proses yang

pekerja menjadi semakin kurang terlibat dalam tugas-tugas operasi manual. Sebaliknya, mereka sedang diberi tanggung jawab lebih untuk proses yang mereka bekerja, sementara yang diharapkan menjadi lebih pelanggan dan berorientasi bisnis dan, dalam banyak kasus, untuk melaksanakan rekayasa dan pemeliharaan tugas-tugas sederhana.

Perusahaan yang fleksibel

Konsep 'perusahaan yang fleksibel' berasal oleh Atkinson (1984) yang menyatakan bahwa ada tren yang berkembang untuk perusahaan-perusahaan untuk mencari berbagai bentuk fleksibilitas struktural dan perasional. Tiga jenis bidang fleksibilitas ikuti:

- *fleksibilitas fungsional* dicari sehingga karyawan dapat didistribusikan dengan cepat dan lancar antara kegiatan dan tugas-tugas. Fleksibilitas fungsional mungkin memerlukan multiskilling - pekerja kerajinan yang memiliki dan dapat menerapkan sejumlah keterampilan meliputi, misalnya, baik teknik mesin dan listrik, atau manufaktur dan pemeliharaan kegiatan.
- *fleksibilitas numerik* dicari sehingga jumlah karyawan dapat dengan cepat dan mudah ditambah atau dikurangi sesuai dengan bahkan perubahan jangka pendek di tingkat permintaan tenaga kerja.
- *fleksibilitas keuangan* menyed akan untuk tingkat upah untuk mencerminkan keadaan pasokan dan permintaan di pasar tenaga kerja eksternal dan juga berarti penggunaan sistem gaji yang fleksibel yang memfasilitasi baik fleksibilitas fungsional atau numerik.

Struktur organisasi perusahaan yang fleksibel melibatkan istirahat - up dari angkatan kerja menjadi kelompok-kelompok yang semakin perifer, dan karena itu numerik fleksibel, pekerja berkerumun di sekitar kelompok inti numerik yang stabil yang akan melakukan organisasi 's kunci, perusahaan - kegiatan khusus. Pada intinya, fokusnya adalah pada fleksibilitas fungsional. Beralih ke pinggiran, fleksibilitas numerik menjadi lebih penting. Karena pasar tumbuh, pinggiran mengembang untuk mengisi kekosongan; sebagai memperlambat pertumbuhan, kontrak pinggiran. Pada intinya, hanya tugas dan tanggung jawab berubah; pekerja di sini terisolasi dari media - fluktuasi jangka di pasar dan karenanya dapat menikmati keamanan kerja, sedangkan di pinggiran dihadapkan kepada mereka.

MENGUBAH POLA KERJA

Yang paling perkembangan penting selama dekade terakhir telah terjadi peningkatan yang cukup besar dalam penggunaan bagian-timer, kecenderungan ditandai untuk organisasi untuk pekerjaan subkontrak dan jasa outsource, dan persyaratan yang lebih besar untuk spesialis (pekerja pengetahuan) dan profesional dalam organisasi. Teleworking telah meningkat (Bekerja di rumah dengan komputer link di terminal untuk perusahaan) dan kerja call center telah diperluas.

Di bawah tekanan untuk menjadi kompetitif dan untuk mencapai 'kepemimpinan biaya', organisasi tidak hanya 'perampingan' tetapi juga orang-orang menarik di pendek - kontrak jangka dan membuat tidak berpura-pura bahwa mereka ada untuk memberikan karir. Mereka ingin kontribusi khusus untuk mencapai tujuan organisasi sekarang dan, sejauh orang yang bersangkutan, mereka mungkin membiarkan mengurus masa depan itu sendiri, percaya bahwa mereka dapat membeli bakat yang diperlukan sebagai dan bila diperlukan. Ini mungkin pendek - terlihat, tapi itu adalah cara banyak bisnis sekarang beroperasi.

Ketika mempersiapkan dan melaksanakan rencana sumber daya manusia, praktisi HR perlu menyadari faktor ini dan tren dalam konteks lingkungan internal dan eksternal mereka. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi cara di mana pasar tenaga kerja beroperasi, dan keputusan perencanaan sumber daya karena itu manusia, adalah pengangguran.

Secara umum ada keamanan jauh lebih sedikit di lapangan pekerjaan hari ini, dan tradisi lama dari karir seumur hidup tidak lagi begitu banyak bukti. Pengusaha cenderung lebih berkomitmen untuk karyawan mereka. Pada saat yang sama, karyawan cenderung kurang berkomitmen untuk majikan mereka dan lebih berkomitmen untuk karir mereka, yang mereka mungkin menganggap kemungkinan untuk kemajuan lebih baik jika mereka mengubah pekerjaan daripada tetap dengan majikan mereka saat ini. Mereka berhati-hati dengan kerja mereka, dan bertekad untuk mengekstrak sebagai nilai sebanyak mungkin dari pekerjaan mereka hadir untuk memberikan masa depan mereka di tempat lain.

Dewan Ekonomi dan Sosial Research dan Proyek Besok (2005) melaporkan bahwa, saat ini, lebih dari 5 juta orang, hampir seperlima karyawan, menghabiskan waktu kerja di rumah atau di pindahkan. Laporan ini memprediksi munculnya 'pekerja ponsel', bergerak - laptop dan mobile di belakangnya - antara kantor, rumah, lounge bandara untuk layanan jalan tol sebagai kebutuhan permintaan pekerjaan. Sebagaimana
inyatakan dalam laporan:

Individu di tempat kerja tidak akan selalu melihat diri mereka sebagai bekerja dari rumah. Mereka bisa sama-sama bekerja dari kantor. Tapi mereka akan di pindah dari satu tempat ke tempat ... Akan ada pergeseran dari ruang pribadi untuk waktu pribadi dan batas-batas antara kerja dan waktu luang akan kurang jelas.

Laporan itu mengatakan bahwa manajer harus menemukan cara-cara baru untuk mengontrol para pekerja mobile, mungkin berdasarkan pada menangkap pekerja ' hati dan pikiran untuk menciptakan budaya kerja keras bahkan di kejauhan.

PENGANGGURAN

Ekonom tidak dapat menyepakati penyebab atau obat untuk pengangguran (atau apa pun, tampaknya). Inti dari penjelasan Keynesian adalah bahwa perusahaan menuntut terlalu sedikit tenaga kerja karena individu menuntut terlalu sedikit barang. Pandangan klasik adalah bahwa pengangguran sukarela dan bisa dibersihkan oleh kekuatan pasar alami. Teori neo-klasik adalah bahwa ada tingkat pengangguran alamiah, yang mencerminkan suatu tingkat teknologi, preferensi individu dan wakaf. Dengan upah fleksibel dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, upah menyesuaikan untuk membersihkan pasar dan pengangguran setiap yang tetap bersifat sukarela. Pandangan yang terakhir adalah bahwa dipegang oleh Milton Friedman dan sangat dipengaruhi kebijakan pemerintah pada awal tahun 1980, tetapi tidak berhasil. Ada, tentu saja, tidak ada penjelasan sederhana pengangguran dan tidak ada solusi sederhana.

SIKAP TERHADAP KERJA

IPD penelitian motivasi karyawan dan kont... k psikologis (Tamu *et al*, 1996; Tamu dan Conway, 1997) dipe oleh tanggapan berikut dari orang-orang yang mereka disurvei:

- Pekerjaan yang masih minat sentral dalam kehidupan kebanyakan orang.
- Jika mereka men ng lotere, 39 persen akan berhenti bekerja, tetapi sebagian yang lain akan terus bekerja.
- Diminta untuk mengutip tiga hal yang paling penting yang mereka cari dalam pekerjaan, 70 persen dari responden dikutip b y r, 62 persen ingin pekerjaan yang menarik dan bervariasi dan hanya 22 persen sedang mencari keamanan pekerjaan.
- 35 persen mengaku bahwa mereka menempatkan dalam begitu banyak usaha bahwa mereka tidak bisa bekerja lebih keras dan lebih 34 persen mengaku mereka bekerja sangat keras.

JOB-RELATED KESEJAHTERAAN

2004 Tempat Kerja Karyawan Hubungan Survey (Wers, 2005) meliputi 700.000 tempat kerja dan 22,5 juta karyawan yang disurvei 21.624 karyawan di tempat kerja yang mempekerjakan lebih dari 10 orang tentang bagaimana mereka merasa di tempat kerja. Hasilnya dirangkum dalam Tabel 14.1.

Ini tidak menyajikan gambar terlalu suram. Persentase orang merasa baik tegang atau menenangkan beberapa, lebih atau sepanjang waktu adalah sama. sederajat

tabel 14.1 Perasaan di tempat kerja (Wers, 2005)

Pekerjaan membuatmu merasa:	Semua dari waktu%	Sebagian besar waktu%	Beberapa Kadang waktu%	-kadang Tidak pernah%	
Tegang	4	15	42	27	12
Tenang	3	30	29	27	11
Santai	2	10	35	32	21
Cemas	2	10	35	32	21
Gelisah	2	8	28	33	29
kadar	5	33	30	22	11

Jumlah orang yang tidak pernah santai atau khawatir, dan agak lebih tidak pernah gelisah. Enam puluh sembilan persen adalah konten semua, sebagian esar atau sebagian besar waktu. Survei Wers juga mengungkapkan bahwa pekerjaan yang berhubungan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi dalam organisasi kecil dan tempat kerja daripada di yang besar, lebih tinggi di antara anggota serikat, jatuh dengan peningkatan pendidikan dan berbentuk U dengan umur (yaitu lebih tinggi di antara karyawan muda dan tua dari antara setengah baya).

PERUBAHAN DALAM KERJA HUBUNGAN

Sebagaimana dicatat oleh Gallie *et al* (1998) dalam analisis mereka dari hasil mereka ' kerja di Inggris ' program penelitian, sementara ada pergese an dalam ca a di mana orang bekerja:

' Bukti untuk perubahan besar dalam sifat hubungan kerja yang meyakinkan . ' Tapi mereka mencatat karakteristik berikut pekerjaan seperti diungkapkan oleh survei:

- bentuk-bentuk baru dari manajemen, seperti didasarkan secara eksplisit maupun implisit pada prinsip-prinsip HRM dan menekankan kontrak individu pada tawar-menawar kolektif.
- Ada beberapa peningkatan ke jaksanaan tugas tetapi tidak ada bukti penurunan yang signifikan dalam kontrol manajemen ; memang, dalam beberapa hal penting kontrol diintensifkan.
- Kegiatan pengawasan itu masih penting.
- bentuk integratif kebijakan manajemen yang berpusat pada karyawan non-manual.
- Sebagian besar karyawan terus melampirkan tingkat kepentingan yang tinggi terhadap aspek intrinsik memotivasi kerja.
- Semakin tinggi tingkat keterampilan, semakin banyak orang yang terlibat dengan pekerjaan mereka.
- Pengibaran tingkat keterampilan dan pemberian meningkat keleluasaan untuk pengusaha adalah faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja.
- Tingkat tinggi komitmen terhadap organisasi dapat mengurangi absensi dan perputaran tenaga kerja tetapi tidak ada bukti bahwa komitmen organisasi ' tambah apa pun atas dan di atas karakteristik organisasi dan tugas lainnya yang berkaitan dengan kualitas kinerja kerja ' .

MENGELOLA KERJA HUBUNGAN

Sifat dinamis dan sering samar-samar dari hubungan kerja meningkatkan kesulitan mengelola itu. Masalahnya diperparah karena banyaknya

faktor yang mempengaruhi kontrak: budaya organisasi; gaya manajemen yang berlaku; nilai-nilai, dianut dan dipraktikkan, manajemen puncak; keberadaan atau non-keberadaan iklim kepercayaan; sehari-hari interaksi antara karyawan dan manajer lini; dan kebijakan SDM dan praktek bisnis. Yang terakhir sangat penting. Sifat dari hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh tindakan HR. Ini mencakup semua aspek manajemen SDM. Tapi bagaimana orang dirawat di bidang-bidang seperti rekrutmen, penilaian kinerja, promosi, pengembangan karir, reward, keterlibatan dan partisipasi, penanganan keluhan, prosedur disiplin dan redundansi akan menjadi sangat penting. Bagaimana orang yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka (termasuk fleksibilitas dan multi-Skilling), bagaimana ekspektasi kinerja diungkapkan dan dikomunikasikan, bagaimana pekerjaan diatur dan bagaimana rang-orang berhasil juga akan membuat dampak yang signifikan pada hubungan kerja spesialis HR dapat berkontribusi pada pengembangan hubungan kerja yang positif dan produktif dengan cara berikut:

- *selama wawancara rekrutmen* - menghidupkan kembali serta aspek-aspek yang menguntungkan dari pekerjaan di sebuah 'pratinjau pekerjaan realistis' ;
- di *program induksi* - berkomunikasi dengan starter baru organisasi 's kebijakan personalia dan prosedur dan nilai-nilai, menunjukkan kepada mereka standar kinerja yang diharapkan di daerah seperti kualitas dan layanan pelanggan, dan mengeja persyaratan untuk fleksibilitas;
- oleh penerbitan dan memperbarui *buku pegangan karyawan* yang memperkuat pesan yang disampaikan dalam program induksi;
- dengan mendorong pengembangan *manajemen kinerja* proses yang memastikan bahwa ekspektasi kinerja yang disepakati dan berkala;
- dengan mendorong penggunaan *rencana pengembangan pribadi* yang menguraikan bagaimana perbaikan terus-menerus dari kinerja dapat dicapai, terutama oleh belajar swakelola;
- dengan menggunakan *program pembelajaran dan pengembangan* untuk nilai-nilai inti mendukung dan menentukan ekspektasi kinerja;
- dengan memastikan melalui *Manajer dan pemimpin tim pelatihan* bahwa manajer dan pemimpin tim memahami peran mereka dalam mengelola hubungan kerja melalui proses seperti manajemen kinerja dan kepemimpinan tim;
- dengan mendorong jumlah maksimum *kontak* antara manajer dan pemimpin tim dan anggota tim mereka untuk mencapai saling pengertian harapan dan untuk menyediakan sarana komunikasi dua arah;
- dengan mengadopsi kebijakan umum *transparansi* - memastikan bahwa dalam segala hal yang mempengaruhi mereka, karyawan tahu apa yang terjadi, mengapa itu terjadi dan dampaknya itu akan membuat pada pekerjaan mereka, pengembangan dan prospek

- dengan mengembangkan *prosedur HR* meliputi penanganan keluhan, disiplin, kesempatan yang sama, promosi dan redundansi dan memastikan bahwa mereka diimplementasikan secara adil dan konsisten;
- mengembangkan dan mengkomunikasikan *kebijakan SDM* meliputi bidang utama kerja, pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan;
- dengan memastikan bahwa *sistem penghargaan* dikembangkan dan dikelola untuk mencapai kesetaraan, keadilan dan konsistensi dalam semua aspek gaji dan tunjangan;
- umumnya, dengan memberi nasihat tentang *prosedur hubungan karyawan*, pr ses dan isu-isu bahwa hubungan kolektif lebih lanjut baik.

Ini pendekatan untuk mengelola penutup hubungan kerja semua aspek manajemen orang. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa ini adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen yang efektif dari sarana hubungan memastikan bahwa nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan bahwa pendekatan transparan, konsisten dan adil diadopsi dalam menangani semua aspek pekerjaan.

KEPERCAYAAN DAN KERJA HUBUNGAN

IPD disarankan dalam pernyataannya *Orang Membuat Perbedaan* (1994) bahwa membangun kepercayaan adalah satu-satunya dasar bagi kom tmen dapat d hasilkan. IPD berkomentar bahwa: " Dalam banyak organisasi inkonsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang percaya merusak dilakukan, menghasilkan sinisme karyawan dan memberikan bukti kontradiksi dalam pemikiran manajemen. " Hal ini juga telah disarankan oleh Herriot *et al* (1998) kepercayaan yang harus di ngg p seb g i modal sosial - dana goodwill dalam setiap kelompok sosial yang memungkinkan orang-orang dalam untuk berkol bor si dengan satu sama lain. Thompson (1998) melihat kepercayaan sebagai ' kemampuan yang unik sumber ya m nusia yang membantu organisasi memenuhi keunggulan kompetitif ' - kompetensi inti yang mengarah ke kinerja bisnis yang tinggi. Jadi ada kebutuhan bisnis untuk mengembangkan iklim kepercayaan, karena ada kebutuhan bisnis untuk memperkenalkan membayar efektif - untuk - proses kontribusi, yang dibangun atas dasar kepercayaan.

