**KEBIJAKAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dipandang sebagai sebuah sistem, suatu organisasi merupakan suatu sistem yang didalamnya terdapat sub sistem, dimana sub sistem ini juga memiliki sub sub sistem, dan seterusnya. Sebagai sebuah sistem, untuk dapat berfungsi dengan baik maka setiap bagian dari sistem didalam tubuh organisasi ini harus dikoordinasikan dengan baik sehingga tercipta suatu keteraturan. Untuk dapat mengkoordinasikan setiap bagian dari sistem ini maka diperlukan suatu penghubung, batasan, atau jalur yang memungkinkan setiap bagian dari sistem tersebut bekerja atau berfungsi sesuai sesuai kebutuhan dan tujuannya. Penghubung, batasan atau jalur tersebut, didalam suatu organisasi dimanifestasikan dalam bentuk kebijakan organisasi dan dalam skala yang lebih sempit,dalam hal ini Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai bagian dari sistem organisasi, Penghubung, batasan atau jalur tersebut dimanifestasikan dalam bentuk kebijakan MSDM.

Sumber daya manusia sebagai individu-individu didalam organisasi memiliki keunikannya masing-masing yang tidak dapat disamaratakan sehingga kebijakan yang diterapkan dalam suatu organisasi selayaknya mampu mewadahi bahkan menjembatani beragam keunikan tersebut. Individu dalam organisasi adalah unik karena setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda, karakteristik yang berbeda, cara pandang atau perspektif yang berbeda terhadap suatu peristiwa atau permasalahan,  persepsi yang berbeda, dan kepribadian yang berbeda. Semua hal tersebut merupakan hal yang sifatnya intangible, tidak dengan mudah dapat dilihat, diraba, dan dipahami dengan mudah karena bukan sesuatu fisikal. Selain hal-hal *intangible*, individu juga berbeda dan unik secara fisikal, diantaranya bentuk tubuh secara fisik, ras/etnis, dan gender/seks yang tentunya akan melahirkan suatu kebutuhan yang berbeda.  Keunikan-keunikan tersebut perlu diakomodir dengan baik sehingga tujuan dari organisasi dapat terpenuhi.

Kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi beserta praktiknya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi. Setiap individu dan kelompok akan memiliki persepsi dan penilaian yang berbeda terhadap suatu bentuk kebijakan dan praktik MSDM. Kekecewaan maupun tekanan yang mungkin timbul akibat persepsi dan penilaian terhadap suatu bentuk kebijakan akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi yang diantaranya tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya turnover, dan penurunan produktivitas individu atau kelompok.

Sejalan dengan semua yang diungkapkan diatas, kebijakan maupun praktek MSDM ini perlu mendapatkan perhatian secara khusus agar dapat berjalan dan berfungsi secara efektif. Untuk dapat menciptakan kebijakan dan praktek yang efektif tentu perlu adanya suatu pemahaman tentang kebijakan dan praktek MSDM. sesuai dengan judul dari makalah ini yaitu **Kebijakan dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM),** untuk menambah pemahaman akan kebijakan dan praktek MSDM, makalah ini akan membahas wujud kebijakan dan praktek MSDM dalam organisasi, mengapa kebijakan dan praktek MSDM ini penting bagi peningkatan kinerja organisasi, bagaimana menciptakan kebijakan dan praktek MSDM yang efektif, serta bagaimana kita bisa menilai suatu kebijakan dan praktek MSDM dari segi keefektifannya.

**Pentingnya pengelolaan MSDM dalam organisasi**

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi sekaligus juga sebagai tiang penyangga dalam organisasi, seperti dikemukakan Martin Yates*“The most valuable capital is human capital; the most* *powerful technology is people”.* SDM merupakan *asset* kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Menurut Kathrin Connor (dikutip dari Schuller, 1990), wakil presiden SDM di Liz Claiborne: *Human resources are a part of the strategic planning process. It is a part of policy development, line extension planning and the merger and acquisition processes. Little is done in planning policy on the finalization stages of any deal.*

Dari pernyataan Kathrin Connor, diakui bahwa SDM merupakan bagian proses perencanaan strategis dan menjadi bagian pengembangan kebijakan dan praktek organisasi. sebagai sumber daya yang penting, sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian dan pengelolaan melalui suatu ilmu pengelolaan atau manajeman yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.  Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Menurut Edwin B. Flippo, guru besar manajemen Universitas Arizona, manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, perawatan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sehingga sasaran-sasaran perseorangan, organisasi, dan kemasyarakatan dapat dicapai.

Sukses bersaing organisasi bisa dicapai dengan pengelolaan SDM potensial yang dimilikinya. SDM bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif lestari serta tidak mudah ditiru pesaing karena (Pfeffer, 1995):

1. Sukses bersaing yang diperoleh dari pengelolaan SDM secara efektif tidak setransparan mengelola SDM lainnya, seperti melihat komputerisasi sistem informasi yang terdiri atas semikonduktor dan sejumlah mesin pengontrol.
2. Bagaimana SDM dikelola dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi akan mempengaruhi ketrampilan, kemampuan SDM, serta kesesuaiannya dengan sistem yang ada.

Peffer (1995) menegaskan bahwa suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktik-praktik berikut secara saling berkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah.

* Keselamatan kerja (employment security). *Employment security* untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektivitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia. Lebih jauh *employment security* mendorong keterlibatan karyawan karena karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan.
* Keselektifan dalam perekrutan (selective in recruiting), merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing. Ini berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang yang tepat, dengan cara yang benar. Dalam praktiknya persahaan melakukan proses perekrutan sangat cermat didasarkan atas keinginan perusahaan untuk sukses dalam persaingan. Di sisi lain, banyak juga proses penyaringan dilakukan untuk menemukan orang yang dapat bekerja dengan baik dalam suatu lingkungan baru, dapat belajar dan berkembang, sehingga membutuhkan supervisi yang lebih sedikit.
* Tingkat upah yang tinggi (high wages). Perusahaan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian upah atau gaji yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor kunci. Tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggung jawab terhadap organisasi. Upah yang tinggi merupakan hal yang paling penting karena akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.
* Pemberian insentif (incentive pay). Sudah merupakan suatu tendensi bahwa uang sering digunakan untuk memecahkan masalah organisasional. Karyawan dimotivasi oleh faktor-faktor yang melebihi uang seperti pengakuan, jaminan, perlakuan yang adil, dan semuanya memberikan pengaruh yang besar terhadap individu.
* Hak kepemilikan karyawan (employee ownership), memberikan dua keuntungan yaitu karyawan yang memiliki keinginan terhadap kepemilikan dalam organisasi tempat mereka bekerja , dan adanya konflik yang lebih sedikit antara modal dan tenaga kerja. Penerapan *employee ownership* yang efektif dapat mensejajarkan keinginan karyawan dengan pemegang saham, dengan cara membuat karyawan sebagai pemegang saham juga. Kedua, *employee ownership* menempatkan saham pada karyawan yang cenderung untuk mengambil suatu gambaran jangka panjang organisasi, strategi organisasi, kebijakan investasi, dan manuver keuangan lainnya.
* *Information sharing*. Jika sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing, maka sangat jelas bahwa mereka harus memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan apa yang diisyaratkan bagi tercapainya suatu kesuksesan. Salah satu alasan yang potensial bagi perusahaan untuk tidak menyingkapkan informasi pada sejumlah besar karyawan adalah terdapat kemungkinan bahwa informasi tersebut akan bocor sampai pada pesaing.
* Partisipasi dan pemberdayaan (participation and empowerment). Dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional, merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang berhasil, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam pengendalian proses pekerjaan mereka sendiri. Kepuasasan karyawan dan produktivitas kerja akan semakin meningkat dengan meningkatnya partisipasi karyawan.
* Pengelolaan tim secara mandiri (self managed team). Organisasi yang memiliki suatu tim yang kuat dan tangguh , cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungan yang diperoleh pada organisasi yang memiliki *self managed team* diantaranya adalah berkurangnya pembelian, penugasan karyawan, dan produksi, karena semuanya dapat ditangani oleh tim kerja yang sudah terkelola dengan baik.
* Pelatihan dan pengembangan ketrampilan (trainning and skill development). Merupakan suatu bagian yang integral dari sistem kerja yang paling baru, merupakan komitment yang lebih besar terhadap pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan akan memberikan hasil yang positif hanya jika pekerja yang dilatih mendapatkan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut. Disamping perlunya pelatihan dan pengembangan bagi pekerja dan manajer, juga dibutuhkan perubahan struktur kerja, yaitu dengan memberikan kepada mereka keleluasaan untuk melakukan segala sesuatunya secara berbeda. Pelatihan tidak hanya menunjukkan komitmen perusahaan terhadap karyawan, tetapi juga memastikan bahwa fasilitas akan tetap dilengkapi dengan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tinggi, yang secara lebih spesifik telah telah dilatih untuk pekerjaan mereka yang baru.
* *Cross Utilization and Cross Trainning*. Dengan adanya orang yang melakukan pekerjaan ganda, akan memiliki sejumlah keuntungan potensial bagi perusahaan. Dengan melakukan sesuatu lebih banyak dapat membuat pekerjaan yang dilakukan lebih menarik. Adanya keragaman dalam pekerjaan mengijinkan adanya suatu perubahan yang cepat dalam aktivitas, dan secara potensial akan memberikan perubahan kemampuan karyawan untuk berhubungan dengan sesama. Masing-masing bentuk keragaman ini dapat membuat kehidupan kerja lebih menantang
* *Symbolic egalitarian*. Salah satu hambatan untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan *self managed team*. Perolehan komitmen dan kerjasama karyawan merupakan suatu simbol yang memisahkan orang yang satu dan yang lainnya. Sebagai konsekuensinya, bahwa banyak perusahaan terkenal dalam mencapai keunggulan bersaing melalui SDM dengan sejumlah bentuk *egalitarianism.* *Egalitarianism* yaitu sejumlah cara untuk memberikan tanda bahwa bagi orang dari dalam perusahaan, maupun orang dari luar perusahaan memiliki kesamaan komparatif. Dapat dicontokan di sini dengan tidak diberlakukannya tempat khusus untuk arena parkir. *Egalitariarism* ini membuat semua aktivitas dan tindakan berjalan lebih lancar dan lebih mudah, karena tidak adanya perbedaan status. Dalam konteks ini semua orang adalah sederajat.
* *Wage compression*, isu ini sering dipertimbangkan dalam bentuk kompresi hirarkis.Tugas yang saling tergantung dan memerlukan kerjasama sangat membantu untuk menyelesaikan tugas. Kompresi bayaran dengan mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan kerjasama pada gilirannya akan mengarah pada efisiensi.
* *Promotion from within,* yaitu mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian karena tersedianya kesempatan dan peluang promosi dalam perusahaan bagi para pekerja. Promosi dari dalam pekerjaan akan memberikan fasilitas desentralisasi, partisipasi dan delegasi karena hal ini membantu mempromosikan rasa percaya antar tingkatan hirarki, promosi dari dalam perusahaan, dapat diartikan bahwa supervisor bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan upaya bawahannya.

Promosi dari dalam perusahaan juga menawarkan suatu insentif untuk bekerja lebih baik. Dan memberikan suatu keadilan serta keleluasaan di tempat kerja. Keuntungan lain yang dapat diperoleh melalui promosi dari dalam perusahaan adalah dapat memastikan bahwa orang dalam satu posisi manajemen secara aktual mengetahui sesuatu tentang bisnis, teknologi dan operasional yang mereka hadapi dan lakukan. Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia memerlukan waktu dan proses. Jadi semuanya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Bila tujuan perusahaan telah dicapai, maka keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui sumber daya manusia secara subtansial dapat bertahan lebih lama, dan lebih sulit diimitasi oleh pesaing.

**fungsi manajemen sumber daya manusia**

Berdasarkan pada fungsi operasionalnya manajemen sumber daya manusia terdiri atas:

1. Perekrutan / *staffing*

Fungsi ini bertujuan untuk menyediakan atau mengadakan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Aktivitas di dalamnya termasuk rekrutmen, seleksi hingga penempatan.

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan tenaga kerja. Aktivitas di dalamnya berupa *training* dan *workshop*.

1. Kompensasi Dan Keuntungan

Fungsi ini bertujuan untuk mengkaji dan melaksanakan sistem balas jasa terhadap tenaga kerja atas sumbangsih yang diberikan kepada perusahaan. Aktivitas di dalamnya berupa sistem remunerasi.

1. Perawatan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini bertujuan untuk memelihara tenaga kerja yang ada dengan memelihara motivasi mereka untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Aktivitas di dalamnya berupa pemberian tunjangan dan jaminan sosial terhadap kesehatan, keselamatan, dan keamanan.

1. Hubungan Tenaga Kerja

Fungsi ini bertujuan untuk menciptakan dan memilihara hubungan yang baik antara tenaga kerja dengan rekannya, dan tenaga kerja dengan perusahaan, serta hubungan keduanya dengan masyarakat dan pemerintah. Aktivitas di dalamnya termasuk pembuatan kebijakan perusahaan dan perjanjian kerja bersama.

1. Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi ini bertujuan untuk memberikan proses yang layak dalam proses pengembalian tenaga kerja kepada masyarakat sehingga kedua belah pihak, baik tenaga kerja maupun perusahaan memiliki nilai kepastian.

Dari enam fungsi operasional tersebut di atas kita dapat melihat sejumlah aktivitas-aktivitas dalam setiap fungsi operasional tersebut, yang dapat dikategorikan sebagai aktivitas dasar dalam proses manajemen sumber daya manusia. Aktivitas-aktivitas yang ada ini merupakan bentuk nyata dari setiap fungsi operasional dalam sebuah organisasi. Hal serupa diungkapkan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert JR dalam bukunya yang berjudul Manajemen, dimana mereka menggambarkan proses manajemen yang terdiri dari tujuh aktivitas dasar yang meliputi:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Rekrutmen
3. Seleksi
4. Sosialisasi
5. Pelatihan Dan Pengembangan
6. Penilaian Prestasi Kerja
7. Promosi, Transfer, Demosi dan PHK.

Merujuk pada tujuh aktivitas dasar yang di atas; mulai dari proses individu dalam upaya  memasuki lingkungan organisasi, diterima, hingga akhirnya berhenti dari keanggotaan sebuah organisasi; kita dapat mengkategorikan tujuh aktivitas dasar menjadi 3 bagian utama saja yaitu, proses awal individu menjadi anggota organisasi, proses sosialisasi individu dan berlangsungnya keanggotaan individu dalam organisasi, dan proses berhentinya individu dari keanggotaan organisasi. Tiga bagian utama tersebut, dilihat dari sudut pandang berlangsungnya organisasi, merupakan siklus aktivitas utama yang pasti berlangsung dan terus berlangsung dalam tubuh organisasi selama organisasi itu hidup. Siklus pada tulisan ini adalah suatu rangkaian kejadian yang terus berulang, dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan pada pemahaman tersebut maka siklus utama pada tubuh organisasi merupakan peristiwa yang akan terus berulang dalam tubuh organisasi demi keberlangsungan organisasi tersebut.

Siklus aktivitas, seperti digambarkan di atas terdiri dari serangkaian aktivitas-aktivitas yang berulang, didalam setiap aktivitas tersebut kebijakan dan Praktek MSDM memegang peranan penting  yang mendukung keberhasilan organisasi bukan hanya sekedar berlangsung terus-menerus untuk bertahan hidup tetapi juga untuk dapat meraih tujuan organisasi. Bila digambarkan lebih lanjut dengan kebijakan dan praktek MSDM yang berperan dalam tiap aktivitas maka akan terdapat sejumlah kebijakan dan praktek MSDM sebagai berikut:

1. Kebijakan dan praktek seleksi (yang didalamnya mencakup perencanaan, rekrutmen hingga penempatan)
2. Program pelatihan dan Pengembangan
3. evaluasi performance (yang pada akhirnya akan menentukan keberlangsungan individu dalam organisasi,dalam hal ini apakah individu tersebut akan dipromosikan, atau diberhentikan)

**Kebijakan dan Praktek MSDM Dalam Organisasi**

**Kebijakan dan Praktek Seleksi**

Rekrutmen, seleksi dan penempatan merupakan suatu proses yang akan selalu dilalui oleh tiap perusahaan untuk memperoleh sumber daya manusia dan menjamin ketersediaan tenaga kerja yang dibutuhkan. Rekrutmen dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, yang selanjutnya akan melalui sejumlah proses seleksi untuk memperoleh tenaga kerja atau sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Robert Wood dan Tim Payne yang menyatakan,

*‘Recruitment is a broad term used to communicate the notion of getting someone into the organization. As such it covers everything from advertising to induction.*

*Selection is focused at the point where a decision is made about who to recruit. As such, it is more concerned with the instrument and methods used to access candidate*

Rekrutmen, seleksi dan penempatan bertujuan untuk mencocokkan *(to match)* antara karakteristik individu (pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan lain-lain) dengan persyaratan jabatan yang harus dimiliki individu tersebut dalam memegang suatu jabatan

Menurut Robert D.Gatewood dan Hubert S. Field terdapat dua bentuk sumber rekrutmen yaitu *external recruitment* dan *internal recruitment*. *External recruitment is of potential workers who are currently not members of the organization, and internal recruitment is of those who are current member*

Internal rekrutmen adalah upaya pencarian tenaga kerja untuk posisi yang baru atau tersedia, yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Internal rekrutmen dapat berupa promosi atau mutasi; sedangkan eksternal rekrutmen adalah pencarian tenaga kerja untuk mengisi posisi baru atau tersedia yang berasal dari luar tubuh organisasi.

Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia melalui eksternal rekrutmen dapat dilakukan melalui:

1. *Advertising* atau iklan

Upaya pencarian tenaga kerja dengan cara mengiklankan atau memberikan informasi kebutuhan tenaga kerja oleh perusahaan, melalui berbagai media yang dapat diakses masyarakat. Pemilihan media yang digunakan untuk mengiklankan kebutuhan tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang turut menentukan efektivitas suatu iklan.

1. *Job Fair*

Upaya pencarian tenaga kerja melalui *event* atau suatu kegiatan kerjasama dengan pihak institusi tertentu (biasanya institusi pendidikan) untuk melakukan perekrutan.

1. Rekomendasi Karyawan

Pemenuhan kebutuhan tenaga kerja melalui akses yang dimiliki karyawan, misalnya melalui kenalan atau kerabat karyawan.

1. Pelamar Independen

Sumber tenaga kerja yang diperoleh melalui lamaran yang masuk atas inisiatif pelamar tanpa adanya proses informasi yang dilakukan pihak perusahaan.

1. Sumber-Sumber Masa Lalu

Sumber–sumber masa lalu adalah sumber tenaga kerja yang bisa diperoleh melalui berkas-berkas masa lalu, seperti lamaran yang pernah masuk dan telah melalui tahapan seleksi, tetapi tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan saat itu namun dinilai kompeten untuk posisi yang lain.

Proses seleksi dan penempatan merupakan proses lanjutan dari rekrutmen yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Seleksi dan penempatan merupakan rangkaian proses yang tidak bisa terpisahkan, yang fungsinya saling melengkapi dan mendukung. Hal ini relevan dengan yang diungkapkan George dan Jones tentang seleksi dan penempatan sebagai *the process that managers use to determine the relative qualifications of job applicants and their potential for performing well in a particular job*

Seleksi merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi. Seleksi lebih dari sekedar pemilihan orang terbaik dari yang tersedia. Melakukan seleksi terhadap pengetahuan, keahlian, dan kemampuan *(knowledge, skills, abilities)* yang sesuai adalah merupakan satu paket aktivitas yang  merupakan usaha untuk memperoleh kecocokan antara apa yang dapat dilakukan oleh pelamar dan apa yang ingin dilakukan, serta apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Kecocokan antara pelamar dan organisasi mempengaruhi kesediaan perusahaan untuk membuat penawaran kerja, dan juga kesediaan pelamar untuk menerima pekerjaan tersebut.

Tahap selanjutnya adalah penempatan, yaitu kegiatan menempatkan seseorang pada posisi yang sesuai pada suatu organisasi. Orang yang telah terpilih melalui proses seleksi, ditempatkan pada jabatan yang ada pada struktur organisasi perusahaan, untuk menjalankan sejumlah pekerjaan yang diwenangkan kepadanya dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu Heinz Weihrich dan Harold Koontz mendefinisikan penempatan sebagai berikut:

*’Staffing is defined as filling and keeping filled, positions in organization structure. This is done by identifying work force requirements, inventorying the people available, and recruiting, selecting, placing, promoting, appraising, planning the careers of, compensating, and training or otherwise developing both candidates and current jobholders so that they can accomplish theirs tasks effectively and efficiently.*

Penempatan sumber daya manusia idealnya dipandang sebagai proses pencocokan, dimana terdapat kesesuaian dan atau kecocokan antara kemampuan individual sumber daya manusia dengan syarat-syarat pekerjaan yang ditawarkan oleh organisasi. Kecocokan kualifikasi antara pelamar dengan jenis pekerjaan yang ditawarkan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja bagi tenaga kerja, yang juga secara langsung mempengaruhi pelatihan dan biaya-biaya operasi serta produktivitas perusahaan. Peningkatan produktivitas bagi perusahaan dapat berasal dari perubahan dalam rencana pemberian insentif, peningkatan pelatihan, atau desain pekerjaan yang lebih baik; tetapi apabila perusahaan tidak memiliki orang-orang yang dibutuhkan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang sesuai pada posisinya, maka perubahan tersebut mungkin tidak membawa dampak yang besar

Seleksi awal Perangkat seleksi awal adalah pelamar informasi pertama mengirimkan dan digunakan untuk pemotongan kasar awal untuk memutuskan apakah pemohon memenuhi kualifikasi dasar untuk pekerjaan . Formulir permohonan (termasuk surat rekomendasi ) adalah perangkat seleksi awal , tergantung pada bagaimana organisasi menangani mereka .

1. Aplikasi Formulir

Dengan sendirinya , informasi yang disampaikan pada formulir aplikasi bukanlah prediktor yang sangat berguna kinerja . Namun, dapat menjadi layar awal yang baik . Aplikasi bentuk cukup jelas bahwa pertanyaan tentang rece , jenis kelamin , dan kebangsaan yang dilarang .

1. Cek Latar Belakang

Lebih dari 80 persen dari para pengusaha melakukan pemeriksaan referensi pada pelamar di beberapa titik dalam proses perekrutan . Alasannya jelas , mereka ingin tahu bagaimana pemohon lakukan di pekerjaan masa lalu dan apakah mantan majikan akan merekomendasikan menyewa orang .

1. Seleksi substantive

Ini adalah jantung dari proses seleksi dan termasuk tes tertulis tes kinerja dan wawancara, TesTertulis Tes tertulis khas meliputi:

1. Kecerdasan atau tes kemampuan kognitif ,
2. Tes kepribadian ,
3. Tes integritas ,

Tes kemampuan intelektual kemampuan spasial dan mekanik, akurasi persepsi, dan kemampuan motorik telah lama terbukti valid prediktor bagi banyak terampil, semiskilled dan tidak terampil pekerjaan operatif yang meliputi tugas-tugas kognitif yang kompleks.  
Tes kepribadian yang murah dan sederhana untuk mengelola dan dalam dekade terakhir, penggunaannya telah berkembang Ciri-ciri yang paling memprediksi kinerja yang consciectiousness dan konsep diri positif . Seperti masalah etika telah meningkatkan organisasi dan tes integritas telah mendapatkan popularitas. Kertas dan pensil tes mengukur faktor seperti ketergantungan, ketelitian, tanggung jawab, dan kejujuran, mereka telah terbukti menjadi prediktor kuat dari penilaian pengawas kinerja dan pencurian, masalah disiplin, dan absensi yang berlebihan .

* Kinerja Simulasi Tes

Simulasi kinerja tes memiliki validitas wajah yang lebih tinggi ( yang mengukur apakah

pemohon menganggap langkah-langkah untuk menjadi akurat ) , dan popularitas mereka telah meningkat . Tiga yang paling terkenal adalah

1. sampel kerja
2. pusat assesment
3. tes penilaian sutational.
4. Tes sampel pekerjaan tangan pada simulasi sebagian atau semua pekerjaan bahwa pelamar untuk pekerjaan rutin harus melakukan Contoh pekerjaan yang banyak digunakan dalam mempekerjakan pekerja terampil seperti tukang las, teknisi, tukang kayu, dan listrik. Pusat Assesment adalah serangkaian tes simulasi kinerja dirancang untuk ealuate potensi manajerial kandidat . Eksekutif Line, supervisor , dan / atau psikolog terlatih mengevaluasi kandidat mereka pergi melalui satu sampai beberapa hari ecercises yang mensimulasikan masalah nyata mereka akan menghadapi pada pekerjaan . Untuk mengurangi biaya simulasi pekerjaan , banyak organisasi telah mulai menggunakan tes penilaian situasional , yang meminta pelamar bagaimana mereka akan tampil na berbagai situasi kerja dan membandingkan jawaban mereka dengan yang karyawan berprestasi .
5. Wawancara  
   Dari semua perangkat organisasi seleksi di sekitar penggunaan dunia untuk membedakan calon , wawancara tetap yang paling umum. Hal ini juga cenderung memiliki jumlah yang tidak proporsional mempengaruhi . Selama ketergantungan pada wawancara bermasalah karena bukti ekstensif menunjukkan bahwa techniqes manajemen kesan seperti promosi diri memiliki efek yang kuat pada preferensi pewawancara bahkan ketika tidak berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya, kandidat yang berkinerja buruk dalam wawancara kerja kemungkinan akan dipotong dari pelamar terlepas dari pengalaman , nilai tes , atau surat rekomendasi . Namun , manajer enggan menggunakan wawancara terstruktur di tempat pertanyaan favorit mereka . Tanpa struktur , interview cenderung mendukung pelamar yang berbagi sikap mereka , memberikan bobot yang berlebihan terhadap informasi negatif , dan memungkinkan urutan pemohon diwawancarai untuk mempengaruhi evaluasi mereka .  
   Dalam prakteknya, kebanyakan organisasi menggunakan wawancara sebagai lebih dari prediksi kinerja device. Jadi , selain mengevaluasi tertentu, pekerjaan yang berhubungan dengan keterampilan , manajer melihat karakteristik kepribadian dan nilai-nilai prsonal untuk menemukan individu yang sesuai dengan budaya dan citra organisasi
6. Seleksi kontinjensi

Salah satu metode yang umum adalah kontingen tes obat , toko kelontong Publix membuat penawaran tentatif untuk pelamar kontingen  mereka melewati ujian tersebut dan memeriksa sebagai bebas narkoba . Pengujian obat adalah kontroversial . Banyak pelamar berpikir pengujian tanpa reasonale kecurigaan invasif atau tidak adil dan berkata thaey harus diuji pada faktor-faktor prestasi kerja , bukan pilihan gaya hidup yang mungkin tidak relevan. Variasi internasional dalam Proses Seleksi Penggunaan qualificatiion pendidikan calon skrining tampaknya menjadi praktik universal , tapi selain dari ini , berbagai Negara menekankan teknik seleksi yang berbeda . Struktur wawancara yang populer di beberapa negara dan tidak ada orang lain . Pelatihan dan Pengembangan Program Jenis Pelatihan

1. Keterampilan Dasar

Salah satu survei lebih dari 400 profesional SDM menemukan bahwa 40 persen dari para pengusaha percaya lulusan SMA tidak memiliki keterampilan dasar dalam membaca pemahaman , writting dan matematika . Sebagai pekerjaan telah menjadi lebih canggih , kebutuhan untuk keterampilan dasar telah tumbuh secara signifikan , yang mengarah ke kesenjangan antara tuntutan majikan untuk keterampilan dan keterampilan yang tersedia dalam angkatan kerja . Organisasi semakin harus mengajari karyawan membaca dasar dan keterampilan matematika .

– Keahlian Teknis

Kebanyakan pelatihan diarahkan pada peningkatan dan meningkatkan keterampilan karyawan teknis , incresingly penting karena dua alasan : teknologi baru dan desain struktur baru dalam organisasi Sebagai organisasi meratakan struktur mereka , memperluas penggunaan tim , dan meruntuhkan penghalang departemen tradisional , karyawan perlu penguasaan lebih banyak jenis tugas dan peningkatan pengetahuan HOQ organisasi mereka beroperasi .

– Keterampilan Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah pelatihan bagi para manajer dan karyawan lainnya dapat mencakup kegiatan untuk mempertajam logika mereka , penalaran dan masalah mendefinisikan keterampilan serta kemampuan mereka untuk menilai penyebab , mengembangkan dan menganalisis alternatif dan memilih solusi . Pemecahan masalah pelatihan telah menjadi bagian dari hampir setiap usaha organisasi untuk memperkenalkan tim dikelola sendiri atau menerapkan program manajemen mutu .

– Keterampilan Interpersomal

Hampir semua karyawan milik nit kerja dan kinerja kerja mereka tergantung pada kemampuan mereka untuk secara efektif berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan . Beberapa karyawan memiliki kemampuan interpersonal yang sangat baik , tetapi yang lain memerlukan pelatihan untuk meningkatkan mendengarkan , berkomunikasi dan keterampilan membangun tim . Meskipun proffessionals yang sangat tertarik n pelatihan keterampilan interpersonal , sebagian besar bukti menunjukkan bahwa ketrampilan yang dipelajari dalam pelatihan tersebut tidak mudah mentransfer kembali ke tempat kerja .

– Pelatihan Sivilitas

Contoh ketidak sopanan termasuk diabaikan, dikucilkan dari situasi sosial, memiliki reputasi Anda dirusak di depan orang lain dan mengalami tindakan lain dimaksudkan untuk merendahkan atau meremehkan. Salah satu kemungkinan adalah pelatihan khusus ditargetkan untuk membangun peradaban dengan memiliki percakapan diarahkan tentang hal itu dan mendukung pengurangan ketidak sopanan pada proses yang berkelanjutan . Dengan demikian bahwa intervensi yang disengaja untuk meningkatkan iklim kerja untuk perilaku positif memang bisa meminimalisir permasalahan ketidaksopanan .

– Etika Pelatihan

Para kritikus berpendapat bahwa etika didasarkan pada nilai-nilai, dan sistem nilai yang dipelajari dengan contoh pada usia dini. Pada waktu karyawan adalah karyawan, nilai-nilai etika mereka tetap. Pelatihan etika tidak memiliki efek jangka panjang yang signifikan pada nilai-nilai peserta dan bahkan bahwa paparan program sekolah bisnis dan hukum menurunkan tingkat siswa nilai-nilai etika prososial. Pendukung pelatihan etika mengatakan nilai-nilai dapat dipelajari dan berubah setelah anak usia dini. Dan bahkan jika mereka tidak bisa , pelatihan etika membantu karyawan mengenali dilema etika dan menjadi lebih sadar akan isu-isu etika yang mendasari tindakan mereka.

Metode Pelatihan Secara historis, pelatihan berarti” pelatihan formal ”, direncanakan pada edvance dan memiliki format yang terstruktur . Namun, bukti menunjukkan 70 persen dari pembelajaran di tempat kerja informal yang berlangsung dalam pelatihan terstruktur , terencana dan mudah disesuaikan dengan situasi dan individu – untuk mengajarkan keterampilan dan menjaga karyawan. Pada kenyataannya, pelatihan yang paling informal yang tidak lain dari karyawan saling membantu , berbagi informasi dan memecahkan masalah terkait bekerja sama. Pada pekerjaan metode pelatihan meliputi rotasi pekerjaan, magang, tugas pengganti dan program mentoring formal . Tetapi karena mereka sering mengganggu tempat kerja , organisasi juga berinvestasi dalam off the job training . Tetapi juga mencakup seminar umum , program belajar mandiri , cources internet , Webinars , podcast dan kegiatan kelompok yang menggunakan permainan peran dan studi kasus

Yang paling cepat berkembang media pelatihan ini mungkin pelatihan berbasis komputer atau e – pelatihan . Sistem E -learning menekankan pengendalian pembelajar atas kecepatan dan isi instruksi memungkinkan e – leaners untuk berinteraksi melalui komunitas online, dan menggabungkan teknik lain seperti sumulations dan diskusi kelompok. Di sisi positif , e – pelatihan meningkatkan fleksibilitas karena organizzations dapat memberikan materi di mana saja, kapan saja. Hal ini juga tampaknya cepat dan efisien . Di sisi lain , itu mahal untuk merancang sendiri materi online mondar-mandir, karyawan kehilangan interactin sosial kelas , pelajar online lebih susceptivle untuk gangguan dan ” mengklik ” pelatihan tanpa terlibat dalam kegiatan praktek tidak memberikan jaminan bahwa karyawan telah benar-benar belajar sesuatu mengevaluasi Efektivitas

Efektivitas program pelatihan dapat mengacu pada tingkat kepuasan mahasiswa , siswa jumlah belajar , sejauh mana mereka mentransfer materi dari pelatihan ke pekerjaan mereka atau pengembalian keuangan pada investasi dalam pelatihan . Keberhasilan pelatihan juga tergantung pada individu . Jika individu tidak termotivasi , mereka akan belajar sangat sedikit . Kepribadian sangat penting : mereka yang memiliki locus of control internal , cinscientipusness tinggi, abotity kognitif tinggi , dan haigh self efficacy mempelajari lebih lanjut . Iklim juga penting : ketika trainee percaya ada peluang dan resoures untuk membiarkan mereka menerapkan teir keterampilan neqly belajar , mereka lebih termotivasi dan lebih baik dalam program pelatihan . Akhirnya , setelah dukungan pelatihan dari superisors dan rekan kerja memiliki pengaruh yang kuat pada apakah karyawan mentransfer pembelajaran mereka ke bahavior baru.

Evaluasi Kinerja Apa itu Kinerja ? ada Tiga jenis utama dari perilaku yang merupakan kinerja di tempat kerja :

1. Kinerja tugas . Melakukan tugas dan responsivilities yang berkontribusi pada produksi barang atau jasa atau untuk tugas-tugas administrasi . Ini termasuk sebagian besar tugas dalam deskripsi pekerjaan konvensional .
2. Kewarganegaraan . Tindakan yang berkontribusi terhadap invironment psikologis organisasi , seperti membantu orang lain ketika tidak diperlukan , mendukung tujuan organisasi , memperlakukan rekan kerja dengan hormat, membuat saran konstruktif dan mengatakan hal-hal positif tentang tempat kerja
3. Counterproductivity Tindakan yang aktif merusak organisasi. Perilaku ini termasuk mencuri , merusak properti perusahaan , berperilaku agresif terhadap begitu- pekerja dan mengambil absen dihindari .

* Tujuan Evaluasi Kinerja Salah satunya adalah untuk manajemen elo membuat keputusan sumber daya manusia umum tentang promosi , transfer , dan pengakhiran . Evaluasi juga mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan . Mereka pin titik keterampilan dan kompetensi yang program remedial dapat dikembangkan karyawan. Akhirnya , mereka memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bagaimana organisasi dilihat kinerja mereka dan sering menjadi dasar untuk alokasi penghargaan , termasuk prestasi kenaikan gaji Apa yang kita Evaluasi ? Manajemen kriteria memilih untuk mengevaluasi akan memiliki pengaruh besar pada karyawan . Tiga set paling populer kriteria adalah hasil tugas individu, perilaku dan sifat-sifat . Individu. Jika untuk menghitung bukan berarti, manajemen harus mengevaluasi tugas karyawan pada hasil seperti kuantitas yang diproduksi, memo dihasilkan, dan biaya per unit produksi untuk manajer pabrik atau volume penjualan keseluruhan di wilayah itu , kenaikan dolar dalam penjualan , dan jumlah account baru ditetapkan untuk seorang tenaga penjualan. Perilaku Kita mungkin mudah mengevaluasi kinerja kelompok , tetapi jika sulit untuk mengidentifikasi kontribusi masing-masing anggota kelompok , manajemen sering akan mengevaluasi perilaku karyawan . Seorang manajer pabrik dapat dievaluasi ketepatan dalam menyampaikan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan , dan salaes person nomor avereage kontak panggilan dibuat pr hari atau hari-hari sakit yang digunakan per tahun.
* Sifat . Kriteria terlemah , karena mereka terjauh dihapus dari kinerja sebenarnya sifat-sifat individu . Memiliki sikap yang baik , menunjukkan kepercayaan diri, bisa diandalkan terlihat sibuk, atau memiliki kekayaan experiwnce mungkin atau mungkin tidak sangat berkorelasi dengan hasil tugas yang positif , tapi itu naif untuk mengabaikan kenyataan bahwa organisasi masih menggunakan ciri tersebut untuk menilai kinerja .
* Mengapa Harus Lakukan Evaluasi ? Menurut tradisi, tugas telah jatuh ke manajer, karena mereka bertanggung jawab atas kinerja karyawan mereka. Tetapi yang lain mungkin melakukan pekerjaan yang lebih baik. Dengan banyak organisasi saat ini menggunakan tim swakelola , telecomuting dan perangkat lain yang mengatur jarak bos dari karyawan, atasan langsung tidak mungkin menjadi hakim yang paling dapat diandalkan kinerja karyawan. Dengan rata-rata di seluruh penilai, kita dapat memperoleh lebih handal , berisi evaluasi kinerja yang akurat . Pendekatan lain yang populer untuk evaluasi kinerja adalah evaluasi 360 derajat .