Pertemuan ke 13-14

- KEBIJAKAN DAN
- PRAKTEK SUMBER DAYA MANUSIA

GARIS BESAR BAB

1. Praktek Seleksi
2. Program pelatihan dan pengembangan
3. Evaluasi Kinerja
4. Hubungan antarmuka (interface) Serikat-Pekerja- Masyarakat
5. Praktek SDM Internasional
6. Mengelola keanekaragaman dalam organisasi

1. Praktek Seleksi

a). Analisis pekerjaan

b). Piranti Seleksi

Sasaran seleksi yang efektif adalah memadankan karakteristik individual (kemampuan, pengalaman, dan lain-lain) dengan persyaratan pekerjaan itu. Proses menilai kegiatan di dalam suatu pekerjaan disebut analisis pekerjaan.

a) Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan mencakup pengembangan suatu uraian yang rinci dari tugas-tugas yang tercakup dalam sutu pekerjaan, dengan menentukan hubungan dari suatu pekerjaan tertentu dengan pekerjaan-pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan bagi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses.

Metode Analisis Pekerjaan yang Populer

1) Metode observasi
2) Metode wawancara individu
3) Metode wawancara kelompok
4) Metode kuesioner terstuktur
5) Metode konferensi teknis
6) Metode buku harian.

Informasi yang dikumpulkan dengan menggunakan satu metode analisis pekerjaan atau lebih mengakibatkan organisasi itu mampu menciptakan suatu *uraian jabat*an dan *spesifikasi pekerjaan*.

- Uraian jabatan merupakan suatu pernyataan tertulis dari apa yang dilakukan oleh seorang pemangku jabatan, bagaimana pekerjaan itu dilakukan, dan mengapa dilakukan.

- Spesifikasi pekerjaan menetapkan kualifikasi minimum yang dapat diterima yang harus dimiliki oleh seorang karyawan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu dengan sukses. Spesifikasi ini mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif.

b) Piranti Seleksi

1) Wawancara
2) Tes tertulis
3) Tes Simulasi kerja

2. Program Pelatihan dan pengembangan

Karyawan yang kompeten tidak selamanya tetap kompeten. Keterampilan dapat memburuk dan menjadi usang, itulah sebabnya organisasi membelanjakan jutaan dolar tiap tahun untuk pelatihan formal. Persaingan yang semakin sengit, perubahan teknologi, dan upaya meningkatkan produktivitas memotivasi manajemen untuk meningkatkan pengeluaran bagi pelatihan.

Jenis-jenis Program Pelatihan dan pengembangan

a) Kategori keterampilan
b) Metode Pelatihan
c) Pengembangan Karir

a. Kategori keterampilan

Kita dapat membagi keterampilan ke dalam empat kategori umum:

1. Melek Hurup Dasar
2. Teknis
3. Hubungan antarpribadi
4. Pemecahan Masalah

b. Metode Pelatihan

Jenis-jenis metode pelatihan terdiri dari :

1. Pelatihan Di tempat Kerja
2. Pelatihan Di Luar Tempat kerja

Kebanyakana pelatihan dilangsungkan di tempat kerja. Pilihan ini dapat dikaitkan dengan kesederhanaan, dan biasanya dengan rendahnya biaya. Tetapi pelatihan ditempat kerja dapat mengganggu tempat kerja itu dan mengakibatkan peningkatan kekeliruan ketika pembelajaran itu berlangsung. Juga, beberapa pelatihan keterampilan terlalu rumit untuk dipelajari disana. Dalam kasus semacam itu, pelatihan hendaknya diadakan di luar tempat kerja.

c. Pengembangan Karir

Suatu karir adalah "suatu deretan posisi yang diduduki oleh seorang selama perjalanan usianya." Definisi ini tidak menyiratkan kemajuan, sukses atau kegagalan

Saran-saran berikut ini konsisten dengan pandangan bahwa anda, dan hanya anda, memegang tanggung jawab primer untuk karir anda sendiri.

a) Kenalilah diri anda sendiri
b) Kelolalah reputasi anda
c) Ciptakan dan pertahankan kontak jaringan kerja
d) Tetaplah mengikuti perkembangan terbaru
e) Jaga keseimbangan antara kompetensi spesialis dan generalis anda
f) Dokumentasikan prestasi anda
g) Jagalah pilihan anda tetap terbuka

3. Evalusi Kerja

Evaluasi kinerja mempunyai sejumlah maksud dalam organisasi, manajemen menggunakan evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia yang umum. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja. Evaluasi berfokus pada keterampilan dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi melalui program ini, dapat dikembangkan untuk diperbaiki. Siapa seharusnya melakukan penilaian?

- Atasan langsung
- Rekan kerja
- Evaluasi diri
- Bawahan langsung

Dalam hal evaluasi kerja terdapat beberapa hal yang perlu kita perhatikan :

1. Metode Evaluasi kerja
2. Memberikan Umpan Balik Kinerja
3. Bagaimana dengan evaluasi kinerja tim?

1. Metode Evaluasi kerja

"Bagaimana kita mengevaluasi kinerja seorang karyawan? Artinya, apa yang merupakan teknik-teknik khusus untuk evaluasi itu? Bagian ini meninjau metode evaluasi kinerja yang utama."

a) Esei tertulis
b) Insiden kritis
c) Skala penilaian grafik
d) Skala penilaian perilaku terjangkar
e) Perbandingan orang jamak
   - Peringkat urutan kelompok
   - Peringkat individual
   - Perbandingan berpasanga

2. Memberikan Umpan Balik Kinerja

Bagi banyak manajer, memberikan umpan balik kinerja kepada para karyawan termasuk dalam beberapa kegiatan yang tidak disukai. Sesungguhnya, kalau tidak ditekan oleh kebijakan dan pengawasan organisasi, para manajer mungkin agak mengabaikan tanggung jawab ini. Pemecahan masalah umpan balik kinerja adalah jangan mengabaikannya, tetapi melatih para manajer bagaimana menyelenggarakan pertemuan umpan balik yang efektif.

3. Bagaimana dengan evaluasi kinerja tim?

Empat saran yang dikemukakan untuk merancang suatu system yang mendukung dan memperbaiki kinerja tim:

a) Tautkan hasil-hasil tim pada tujuan organisasi
b) Mulailah dengan para pelanggan tim dan proses kerja yang diikuti tim untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
c) Ukuran baik kinerja tim maupun individu
d) Latihlah tim untuk menciptakan ukurannya sendiri

4. Titik Interaksi Serikat-Pekerja-Manajemen

- Serikat-pekerja adalah suatu sasaran bagi karyawan untuk bertindak kolektif guna melindungi dan memperjuangkan kepentingan karyawan. Bagi karyawan yang menjadi anggota serikat-pekerja, tingkat upah dan kondisi pekerjaan secara eksplisit diutarakan secara jelas dalam kontrak yang dirundingkan, lewat tawar-menawar kolektif, antara wakil-wakil serikat pekerja dan manajemen organisasi. Di mana ada serikat-pekerja, dia mempengaruhi aktivitas organisasi. Perekrutan tenaga kerja, kriteria penerimaan tenaga kerja, jadwal kerja, rancangan pekerjaan, prosedur yang diperbaharui, aturan keselamatan kerja, dan sifat memenuhi syarat untuk program pelatihan merupakan contoh-contoh dari aktivitas yang dipengaruhi oleh serikat-pekerja. Bidang pengaruh serikat-pekerja yang paling jelas dan menyerap, tentu saja, adalah tingkat upah dan kondisi kerja.

5. Praktek Sumber Daya Manusia Internasional

Banyak kebijakan dan praktek sumber daya manusia yang harus dimodifikasi untuk mencerminkan perbedaan-perbedaan masyarakat. Untuk mengilustrasikan poko ini, baiklah kita lihat sepintas masalah memilih manajer untuk tugas luar negeri dan pentingnya evaluasi kinerja dalam budaya-budaya yang berlainan.

a) Seleksi
b) Evaluasi kinerja

6. Mengelola Keanekaragaman dalam Organisasi

Unit Parcel Service (UPS) telah mengambil suatu pendekatan yang agak unik kearah pengelolaan keanekaragaman. Perusahaan ini tengah memberikan kepada manajernya suatu kursus kilat mengenai masa-masa sulit. Perusahaan meyakini bahwa manajernya tidak benar-benar mampu memahami masalah-masalah seseorang kecuali bila mereka sendiri dirundung masalah itu. Jadi tiap tahun, UPS menugasi 40 manajer tingkat menengah dan tingkat atas ke masa belajar komunitas selama sebulan yang mengharuskan mereka tinggal dan bekerja dalam komunitas miskin. Bagi banyak pihak, program mereka cenderung menekankan 1). tempat kerja yang akrab dengan keluarga, 2). yang memberikan pelatihan keanekaragaman, dan 3). mengembangkan program mentor.

KESIMPULAN

kebijakan sumber daya manusia terdiri dari praktek seleksi, program pelatihan pengembanggan, evaluasi kinerja, hubungan antar muka serikat-Pekerja-Manajemen, Praktek Sumber daya internasional, dan yang terakhir adalah mengelola keanekaragaman dalam organisasi. Semua itu dilakukan untuk mendapatkan manajer-manajer yang handal dan mengerti akan tantangan yang sudah menanti, dan juga tahapan-tahapan tersebut memudahkan kita untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.