



Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Pembelajaran

1. Menjelaskan apa itu manajemen sumber daya manusia dan bagaimana hubungannya dengan proses manajemen.
2. Membahas secara singkat dan menggambarkan tren-tren penting yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia.
3. Menjelaskan secara singkat enam komponen atau pilar penting dari manajemen sumber daya manusia saat ini.
4. Menyebutkan setidaknya empat kompetensi penting seorang manajer sumber daya manusia.

Apa Itu Manajemen Sumber Daya Manusia?

Untuk memahami apa itu manajemen sumber daya manusia, ada baiknya memulai dengan apa yang dilakukan oleh para manajer. Sebuah organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditugaskan secara formal yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, dan melakukannya dengan mengelola upaya orang-orang di organisasi tersebut.

Sebagian besar penulis sepakat bahwa manajemen melibatkan pelaksanaan lima fungsi dasar: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi ini merupakan proses manajemen. Beberapa aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

- **Perencanaan.** Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan perkiraan.
- **Pengorganisasian.** Memberikan setiap bawahan tugas spesifik; membentuk departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membentuk saluran wewenang dan komunikasi; mengoordinasikan pekerjaan bawahan.
- **Penyusunan Staf.** Menentukan jenis orang yang harus direkrut; merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar kinerja; mengompensasi karyawan; mengevaluasi kinerja; memberikan bimbingan kepada karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan.



- **Kepemimpinan.** Mengarahkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan semangat kerja; memotivasi bawahan.
- **Pengendalian.** Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini; mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Dalam bab ini, kita akan fokus pada salah satu fungsi tersebut yaitu fungsi penyusunan staf, manajemen personel, atau manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, serta menangani hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan mereka. Topik-topik yang akan kita bahas oleh karena itu akan memberi konsep dan teknik yang dibutuhkan setiap manajer untuk menjalankan aspek "personalia" dari manajemen.

Hal ini termasuk:

- Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat dari setiap pekerjaan karyawan).
- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan.
- Memilih calon karyawan.
- Mengorientasikan dan melatih karyawan baru.
- Mengelola upah dan gaji (mengompensasi karyawan).
- Memberikan insentif dan manfaat.
- Menilai kinerja.
- Berkomunikasi (wawancara, konseling, disiplin).
- Melatih karyawan dan mengembangkan manajer.
- Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan.

Dan apa yang harus diketahui setiap manajer tentang:

- Kesempatan yang sama dan tindakan afirmatif.
- Kesehatan dan keselamatan karyawan.
- Menangani keluhan dan hubungan kerja.

Mengapa Manajemen Sumber Daya Manusia Penting bagi Semua Manajer?

Konsep dan teknik dalam bab ini penting bagi semua manajer karena beberapa alasan.

Menghindari Kesalahan Personel



Pertama, memiliki pengetahuan ini akan membantu dalam menghindari kesalahan personel yang tidak ingin buat saat mengelola. Misalnya, tidak ingin:

- Memiliki karyawan yang tidak bekerja dengan maksimal.
- Merekrut orang yang salah untuk pekerjaan tertentu.
- Mengalami tingkat pergantian karyawan yang tinggi.
- Membawa perusahaan Anda ke pengadilan karena tindakan diskriminatif Anda.
- Memiliki karyawan yang terluka karena praktik yang tidak aman.
- Membiarkan kurangnya pelatihan merusak efektivitas departemen Anda.
- Melakukan praktik ketenagakerjaan yang tidak adil.

Dengan mempelajari bab ini dengan saksama, dapat menghindari kesalahan-kesalahan seperti ini.

Aspek Lini dan Staf dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Semua manajer, dalam arti tertentu, selalu menjadi manajer sumber daya manusia, karena mereka semua terlibat dalam perekrutan, wawancara, seleksi, dan pelatihan karyawan mereka. Namun, sebagian besar perusahaan juga memiliki departemen sumber daya manusia dengan manajer puncaknya sendiri. Bagaimana tugas manajer sumber daya manusia dan departemennya berhubungan dengan tugas sumber daya manusia dari manajer penjualan, produksi, dan manajer lainnya? Untuk menjawab ini, diperlukan definisi singkat tentang otoritas lini versus staf. Otoritas adalah hak untuk membuat keputusan, mengarahkan pekerjaan orang lain, dan memberikan perintah. Manajer biasanya membedakan antara otoritas lini dan otoritas staf.

Dalam organisasi, otoritas lini secara tradisional memberikan manajer hak untuk mengeluarkan perintah kepada manajer atau karyawan lainnya. Otoritas lini oleh karena itu menciptakan hubungan atasan (pemberi perintah)–bawahan (penerima perintah). Ketika wakil presiden penjualan mengatakan kepada direktur penjualannya untuk "menyiapkan presentasi penjualan sebelum hari Selasa," dia sedang menggunakan otoritas lininya. Otoritas staf memberi manajer hak untuk memberi saran kepada manajer atau karyawan lainnya. Ini menciptakan hubungan penasihat. Ketika manajer sumber daya manusia menyarankan agar manajer pabrik menggunakan tes seleksi tertentu, dia sedang menggunakan otoritas staf.

Dalam bagan organisasi, manajer dengan otoritas lini adalah manajer lini. Mereka yang memiliki otoritas staf (penasihat) adalah manajer staf. Dalam penggunaan umum, orang cenderung mengaitkan manajer lini dengan manajemen departemen (seperti penjualan atau produksi) yang



penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Manajer staf umumnya menjalankan departemen yang bersifat penasihat atau mendukung, seperti pembelian dan manajemen sumber daya manusia. Manajer sumber daya manusia biasanya adalah manajer staf. Mereka membantu dan memberi saran kepada manajer lini dalam hal-hal seperti perekrutan, pengangkatan, dan kompensasi.

Tanggung Jawab Manajer Lini dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Namun, manajer lini memiliki banyak tugas sumber daya manusia. Ini karena penanganan langsung terhadap orang selalu menjadi bagian dari tugas setiap manajer lini, mulai dari presiden hingga supervisor lini pertama. Sebuah perusahaan besar menguraikan tanggung jawab supervisor lini untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif di bawah judul-judul umum berikut:

1. Menempatkan orang yang tepat di pekerjaan yang tepat
2. Memulai karyawan baru dalam organisasi (orientasi)
3. Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru bagi mereka
4. Meningkatkan kinerja pekerjaan setiap orang
5. Mendapatkan kerjasama yang kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang lancar
6. Menafsirkan kebijakan dan prosedur perusahaan
7. Mengendalikan biaya tenaga kerja
8. Mengembangkan kemampuan setiap orang
9. Menciptakan dan mempertahankan semangat departemen
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan

Kita juga akan melihat bahwa, jika ada alat media sosial seperti LinkedIn hiring memperluas banyak tanggung jawab HR dari manajer lini. Itulah sebabnya dalam survei terbaru, 49% pemberi kerja mengambil langkah untuk "Meningkatkan keterampilan manajemen orang dari manajer lini."

Departemen Sumber Daya Manusia

Dalam organisasi kecil, manajer lini mungkin melaksanakan semua tugas personalia ini tanpa bantuan. Namun, seiring pertumbuhan organisasi, manajer lini biasanya membutuhkan bantuan, pengetahuan khusus, dan saran dari staf sumber daya manusia yang terpisah. Di perusahaan yang lebih besar, departemen sumber daya manusia menyediakan bantuan khusus semacam itu. Gambar 1-1 menunjukkan pekerjaan manajemen sumber daya manusia di satu organisasi.

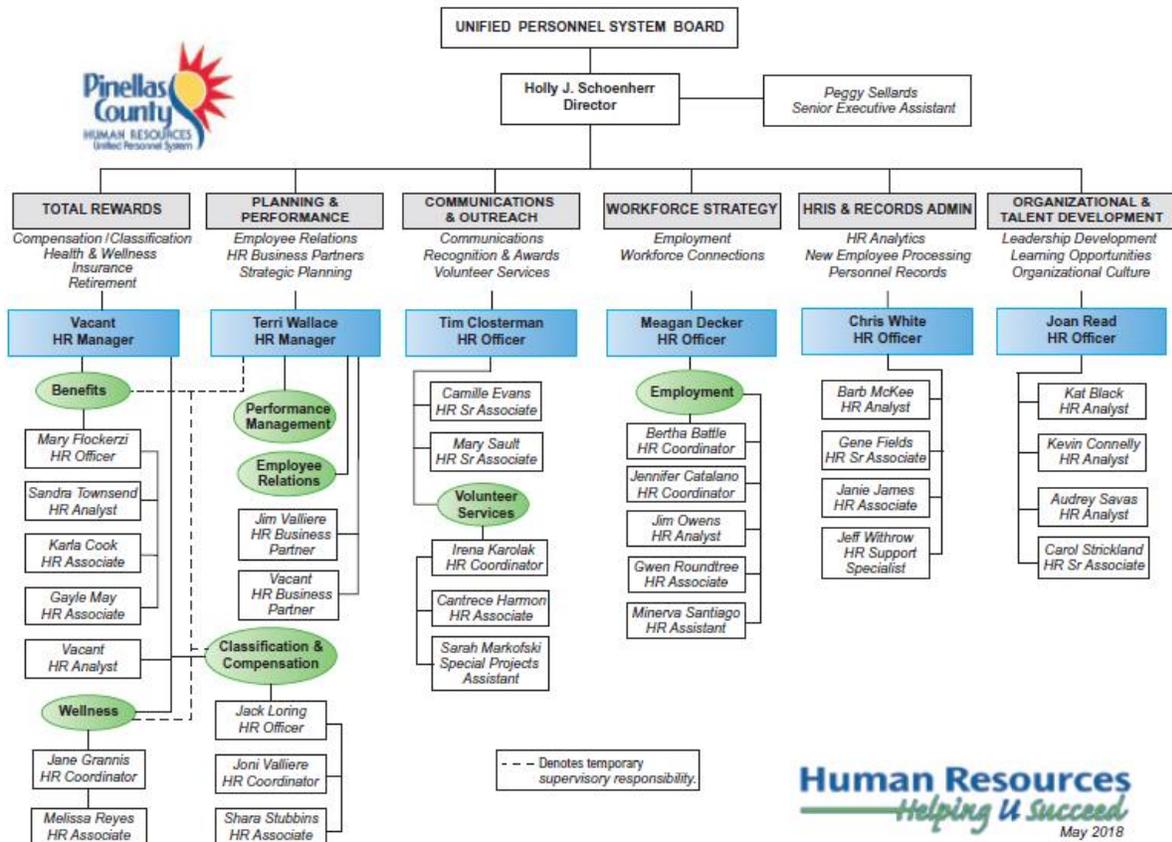


FIGURE 1-1 Human Resource Department Organization Chart Showing Typical HR Job Titles

Posisi umum termasuk manajer kompensasi dan manfaat, supervisor perekrutan dan pengangkatan, spesialis pelatihan, dan eksekutif hubungan karyawan. Contoh tugas pekerjaan meliputi:

- **Perekrut:** Menggunakan berbagai metode, termasuk kontak dalam komunitas serta media cetak dan online untuk mencari pelamar kerja yang memenuhi syarat.
- **Perwakilan Kesempatan Kerja yang Setara (EEO) atau koordinator tindakan afirmatif:** Menyelidiki dan menyelesaikan keluhan EEO, memeriksa praktik organisasi untuk potensi pelanggaran, serta mengumpulkan dan mengajukan laporan EEO.
- **Analisis pekerjaan:** Mengumpulkan dan memeriksa informasi rinci tentang tugas pekerjaan untuk menyiapkan deskripsi pekerjaan.
- **Manajer kompensasi:** Mengembangkan rencana kompensasi dan menangani program manfaat karyawan.
- **Spesialis pelatihan:** Merencanakan, mengorganisir, dan mengarahkan kegiatan pelatihan.



- **Spesialis hubungan tenaga kerja:** Memberikan saran kepada manajemen tentang semua aspek hubungan serikat pekerja-manajemen.

Dalam praktiknya, HR dan manajer lini berbagi tanggung jawab untuk sebagian besar aktivitas sumber daya manusia. Misalnya, manajer sumber daya manusia dan manajer lini biasanya berbagi tanggung jawab untuk pelatihan keterampilan. Dengan demikian, supervisor mungkin menggambarkan pelatihan apa yang menurutnya dibutuhkan oleh karyawan baru, HR mungkin merancang pelatihan tersebut, dan supervisor kemudian dapat memberikan pelatihan di tempat kerja.

Tren yang Membentuk Manajemen Sumber Daya Manusia

Bekerja sama dengan manajer lini, manajer sumber daya manusia membantu perusahaan dalam merekrut dan memberhentikan karyawan, mengelola tunjangan, dan melakukan penilaian. Namun, ada tren yang terjadi yang mengubah cara perusahaan menyelesaikan tugas-tugas manajemen sumber daya manusia mereka. Tren tersebut meliputi tren demografi tenaga kerja, tren pekerjaan yang dilakukan orang, tren teknologi, serta globalisasi dan tren ekonomi.

Tren Demografi dan Keberagaman Tenaga Kerja

Komposisi tenaga kerja akan terus menjadi lebih beragam dengan semakin banyaknya perempuan, anggota kelompok minoritas, dan pekerja yang lebih tua dalam angkatan kerja. Banyak perusahaan menganggap "tenaga kerja yang menua" sebagai masalah besar. Masalahnya adalah bahwa tidak ada cukup pekerja muda untuk menggantikan jumlah pekerja yang lebih tua dari era baby boom (lahir sekitar tahun 1946-1964) yang diproyeksikan akan pensiun. Banyak perusahaan yang memanggil kembali pensiunan (atau hanya berusaha menjaga agar mereka tidak pergi).

TABLE 1-1 Demographic Groups as a Percent of the Workforce, 1992–2024

Age, Race, and Ethnicity	1992	2002	2012	2024
Age: 16–24	16.9%	15.4%	13.7%	11.3%
25–54	71.4	70.2	65.3	63.9
55+	11.8	14.3	20.9	24.8
White	85.0	82.8	79.8	77.7
Black	11.1	11.4	11.9	12.7
Asian	4.0	4.6	5.3	6.6
Hispanic origin	8.9	12.4	15.7	19.8

Source: U.S. Bureau of Labor Statistics Economic News Release, www.bls.gov/news.release/ecopro.t01.htm, December 19, 2013, and <https://www.bls.gov/news.release/ecopro.t01.htm>, accessed April 16, 2017.



Dengan kekurangan tenaga kerja yang diproyeksikan (tidak cukup pekerja muda untuk menggantikan pensiunan), perusahaan mengambil beberapa langkah. Banyak yang merekrut pekerja asing untuk pekerjaan

Tren dalam Pekerjaan yang Dilakukan Orang

Ada tiga tren besar dalam pekerjaan yang dilakukan orang. Pertama, pekerjaan telah beralih dari manufaktur ke layanan. Saat ini lebih dari dua pertiga tenaga kerja AS bekerja dalam menghasilkan dan memberikan layanan, bukan produk. Pada tahun 2024, industri yang menyediakan layanan diperkirakan akan mencakup 129 juta dari 160 juta (81%) pekerjaan upah dan gaji secara keseluruhan. Jadi dalam beberapa tahun ke depan, hampir semua pekerjaan baru yang ditambahkan di Amerika Serikat akan berada di sektor jasa, bukan di industri yang menghasilkan barang.

Tren Globalisasi

Globalisasi mengacu pada perusahaan yang memperluas penjualan, kepemilikan, dan/atau produksi mereka ke pasar baru di luar negeri. Misalnya, Toyota memproduksi Camry di Kentucky, sementara Apple merakit iPhone di China. Area perdagangan bebas—perjanjian yang mengurangi tarif dan hambatan di antara mitra perdagangan—lebih lanjut mendorong perdagangan internasional. Perjanjian Perdagangan Bebas Amerika Utara (NAFTA) dan Uni Eropa (UE) adalah contohnya.

Globalisasi telah mengalami lonjakan dalam 50 tahun terakhir. Misalnya, total impor dan ekspor AS naik dari \$562 miliar pada tahun 1980 menjadi sekitar \$5,2 triliun baru-baru ini. Filosofi ekonomi dan politik yang berkembang memicu lonjakan ini. Pemerintah menghapus pajak atau tarif lintas batas, membentuk area perdagangan bebas ekonomi, dan mengambil langkah-langkah lain untuk mendorong aliran perdagangan bebas di antara negara-negara. Rasional ekonomi adalah bahwa dengan melakukan hal ini, semua negara akan mendapatkan keuntungan, dan memang, ekonomi di seluruh dunia tumbuh.

Pada saat yang sama, globalisasi secara signifikan meningkatkan kompetisi internasional. Semakin banyak globalisasi berarti semakin banyak kompetisi, dan semakin banyak kompetisi berarti semakin banyak tekanan untuk menjadi “kelas dunia”—untuk menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas karyawan, dan melakukan hal-hal dengan lebih baik dan lebih murah. Hari ini,



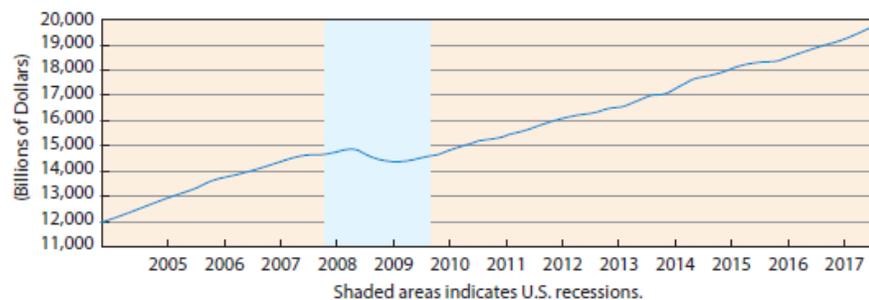
kehilangan pekerjaan dan ketidaksetaraan pendapatan yang semakin besar mendorong beberapa pihak untuk mempertimbangkan kembali kebijaksanaan globalisasi.

Jadi globalisasi tidak tanpa biaya yang signifikan. Saat perusahaan multinasional bersaing untuk posisi, banyak yang memindahkan operasi ke luar negeri, tidak hanya untuk mencari tenaga kerja yang lebih murah tetapi juga untuk memanfaatkan pasar baru. Misalnya, Toyota memiliki ribuan karyawan penjualan yang berbasis di Amerika, sementara GE memiliki lebih dari 10.000 karyawan di Prancis. Pencarian efisiensi yang lebih besar mendorong beberapa perusahaan untuk memindahkan pekerjaan (mengeksport pekerjaan ke lokasi yang lebih murah di luar negeri, seperti ketika Dell memindahkan beberapa pekerjaan pusat panggilan ke India). Beberapa perusahaan bahkan memindahkan pekerjaan yang sangat terampil seperti pengacara. Mengelola aspek “orang” dari globalisasi adalah tugas besar bagi perusahaan yang berkembang ke luar negeri—dan bagi manajer SDM mereka.

Tren Ekonomi

Meskipun globalisasi mendukung pertumbuhan ekonomi global, periode sekitar 2007-2015 adalah masa yang sulit secara ekonomi. Seperti yang terlihat pada Gambar 1-2, produk domestik bruto (PDB)—ukuran total output Amerika Serikat—mengalami lonjakan antara tahun 2001 dan 2007.

FIGURE 1-2 Gross Domestic Product, 2005–2017
Source: St. Louis Federal Reserve Bank, <https://fred.stlouisfed.org/series/GDP>, accessed March 9, 2018.

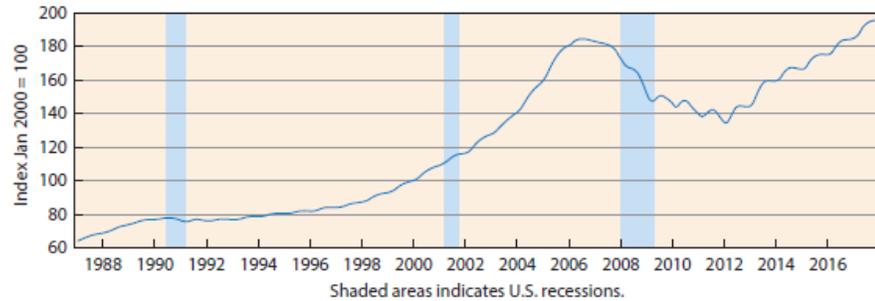


Selama periode ini, harga rumah (lihat Gambar 1-3) melonjak hingga 20% per tahun. Tingkat pengangguran tetap rendah sekitar 4,7%. Kemudian, sekitar tahun 2007-2008, semua ukuran ini turun drastis. PDB menurun. Harga rumah turun lebih dari 10% (tergantung kota). Tingkat pengangguran secara nasional segera meningkat menjadi lebih dari 10%.



**FIGURE 1-3 Case-Shiller
U.S. National Home Price
Index, 1988–2016**

Source: St. Louis Federal Reserve Bank, <https://fred.stlouisfed.org/series/CSUSHPINSA>, accessed March 9, 2018.



Mengapa semua ini terjadi? Ini rumit. Banyak pemerintah menghapus aturan dan regulasi. Misalnya, di Amerika dan Eropa, aturan yang mencegah bank komersial untuk memperluas ke bisnis baru seperti perbankan investasi dilonggarkan. Supermarket keuangan raksasa seperti Citibank muncul. Dengan lebih sedikit regulasi, lebih banyak bisnis dan konsumen segera terjebak dalam utang. Pembeli rumah membeli rumah dengan uang muka yang sedikit. Bank secara bebas meminjamkan uang kepada pengembang untuk membangun lebih banyak rumah. Selama hampir 20 tahun, konsumen AS membelanjakan lebih banyak daripada yang mereka hasilkan. Amerika Serikat menjadi negara debitur. Neraca pembayaran (ekspor dikurangi impor) berubah dari surplus positif yang sehat sebesar \$3,5 miliar pada tahun 1960, menjadi defisit besar sebesar \$497 miliar lebih baru-baru ini. Satu-satunya cara negara itu bisa terus membeli lebih banyak dari luar negeri daripada yang dijual adalah dengan meminjam uang. Jadi, banyak dari lonjakan tersebut dibangun di atas utang.

Sekitar tahun 2007, semua utang yang terakumulasi selama bertahun-tahun mencapai batasnya. Bank dan lembaga keuangan lainnya mendapati diri mereka memiliki triliunan dolar dalam pinjaman yang tidak bernilai. Pemerintah turun tangan untuk mencoba mencegah keruntuhan mereka. Pemijaman mengering. Banyak bisnis dan konsumen berhenti membeli. Ekonomi terpuruk.

Tren ekonomi telah meningkat, dan semoga tren ini akan terus berlanjut. Misalnya, tingkat pengangguran telah turun dari lebih dari 10% beberapa tahun lalu menjadi sekitar 5% pada tahun 2015, dan sekitar 4% pada tahun 2018, dan PDB tumbuh sekitar 4,0% pada tahun 2018.

Namun, itu tidak serta merta berarti ekonomi akan berjalan lancar. Pertama-tama, Dewan Federal Reserve, yang mendukung ekspansi ekonomi setelah Resesi Hebat, mulai menaikkan suku bunga sebagai penjaga terhadap tekanan inflasi. Selain itu, produktivitas meningkat lebih lambat daripada di masa lalu, yang mungkin memperlambat pertumbuhan ekonomi lebih lanjut. (Automasi mungkin mengubah hal itu. Di Asia, robot menggantikan tenaga kerja manusia di pabrik pakaian,



dan banyak ahli memprediksi automasi akan segera menggantikan pekerjaan mulai dari akuntan dan telemarketer hingga kasir, tenaga penjual ritel, dan, sayangnya, asisten sumber daya manusia.) Dan setelah pengalaman 2007-2009, diragukan bahwa penggunaan utang dan globalisasi yang membantu mendorong pertumbuhan ekonomi selama 50 tahun sebelumnya akan terus berlanjut tanpa hambatan. Mengingat semua faktor ini, hasil akhirnya mungkin perlambatan pertumbuhan ekonomi di masa depan. Secara keseluruhan, Biro Statistik Tenaga Kerja dan Kantor Anggaran Kongres memproyeksikan bahwa produk domestik bruto (PDB) akan meningkat sekitar 2,0% per tahun dari 2020 hingga 2026, lebih lambat dari 3% atau lebih yang berlaku dari pertengahan 1990-an hingga pertengahan 2000-an.

Tren Teknologi

Teknologi mengubah manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam dua cara utama. Pertama, perubahan teknologi mempengaruhi sifat pekerjaan. Misalnya, ketika seseorang berpikir tentang "pekerjaan teknologi," pekerjaan di Google mungkin terlintas di benak, tetapi teknologi mempengaruhi berbagai jenis pekerjaan. Di pabrik Alcoa di Iowa, komputer di setiap stasiun kerja membantu karyawan mengontrol mesin mereka atau mengkomunikasikan data. Karyawan mengetik perintah mereka ke dalam mesin yang dikendalikan komputer untuk membuat komponen presisi.

Kedua, teknologi mengubah cara pemberi kerja menyelesaikan tugas manajemen SDM. Dalam sebuah survei, 41% perusahaan merancang aplikasi seluler untuk memberikan layanan manajemen SDM, dan sekitar sepertiga menggunakan kecerdasan buatan. Beberapa teknologi yang penting di sini meliputi:

- **Media Sosial:** Pemberi kerja menggunakan alat media sosial seperti Twitter, Facebook, dan LinkedIn (daripada, misalnya, agen perekrutan) untuk merekrut karyawan baru. Accenture memperkirakan bahwa alat media sosial seperti LinkedIn akan segera menghasilkan hingga 80% dari rekrutan baru—sering kali memungkinkan manajer lini melewati SDM dan melakukan perekrutan mereka sendiri. Situs seperti Glassdoor dan JobBite memungkinkan anggotanya berbagi wawasan tentang pemberi kerja, termasuk komentar, laporan gaji, dan peringkat persetujuan CEO. Menurut sebuah laporan, 48% pencari kerja yang disurvei mengatakan mereka telah menggunakan Glassdoor selama pencarian kerja mereka. Transparansi ini mendorong manajer SDM yang bijaksana untuk



mengandalkan usaha mereka memastikan bahwa proses internal mereka (seperti penilaian kinerja) berjalan dengan baik.

- **Aplikasi Seluler:** Pemberi kerja menggunakan aplikasi seluler, misalnya, untuk memantau lokasi karyawan dan menyediakan foto digital di lokasi clock-in fasilitas untuk mengidentifikasi pekerja. Situs web seperti Knack, Gild, dan True Office memungkinkan pemberi kerja menambahkan fitur permainan ke dalam pelatihan, penilaian kinerja, dan perekrutan.
- **Komputasi Awan:** Alat berbasis komputasi awan memungkinkan pemberi kerja memantau hal-hal seperti pencapaian tujuan tim dan memberikan umpan balik evaluatif langsung secara real-time. Beberapa sistem berbasis awan melacak keterlibatan karyawan secara real-time melalui survei cepat. SAP dan Kronos menawarkan sistem berbasis awan untuk menerima, melacak, dan menjadwalkan pekerja lepas.
- **Analitik Data:** Analitik data pada dasarnya berarti menggunakan teknik statistik, algoritma, dan pemecahan masalah untuk mengidentifikasi hubungan antara data dengan tujuan memecahkan masalah tertentu (seperti bagaimana saya bisa mengetahui sebelumnya karyawan terbaik mana yang mungkin akan keluar?). Ketika diterapkan pada manajemen SDM, analitik data disebut analitik talenta. Sebagai contoh, seorang pemberi kerja yang telah lama beroperasi dengan asumsi bahwa yang penting dalam perekrutan adalah sekolah yang dihadiri kandidat, nilai mereka, dan referensi mereka. Studi analitik talenta retrospektif menunjukkan bahwa atribut ini tidak penting sama sekali. Yang penting adalah hal-hal seperti: résumé mereka benar secara tata bahasa, mereka tidak berhenti sekolah hingga mendapatkan gelar, dan mereka mampu sukses dengan petunjuk yang tidak jelas. Di GE, alat analitik membantu manajemen mengidentifikasi kapan karyawan kunci kemungkinan besar akan meninggalkan GE. Ketika eksekutif di Shell membutuhkan karyawan dengan keahlian dalam perawatan mobil, mereka menggunakan algoritma pencarian talenta berbasis analitik untuk memindai karyawan Shell saat ini untuk menemukan mereka yang memiliki keterampilan yang tepat.
- **Kecerdasan Buatan (AI):** Kecerdasan buatan pada dasarnya berarti menggunakan komputer untuk melakukan tugas dengan cara yang mirip manusia. Misalnya, perusahaan menggunakan AI untuk: memindai dan mentransfer perubahan alamat pelanggan dari e-mail ke catatan data perusahaan ("otomatisasi"); dan untuk "belajar" dan memprediksi



aplikasi pekerjaan mana yang akan berhasil, dan mana yang paling mungkin untuk keluar ("analisis"). Dan, ketika Anda menelepon maskapai penerbangan dan menemukan diri Anda menjawab pertanyaan dari sistem otomatis, mereka menggunakan AI untuk "berinteraksi" dengan pelanggan. Di sebuah perusahaan asuransi di Jepang, sistem kecerdasan buatan IBM Watson memungkinkan karyawan yang kurang berpengalaman untuk menganalisis klaim seperti ahli.

- **Realitas Tertambah (AR):** AR mengubah sejumlah besar data dan menumpangkan ringkasan serta gambar digital pada dunia fisik. Misalnya, jika mobil Anda menunjukkan kecepatan dan arah mobil langsung di kaca depan, Anda mengalami AR. Pemberi kerja juga menggunakan AR untuk manajemen SDM. Misalnya, Boeing menggunakan AR untuk membantu pelatihan belajar langkah-langkah yang diperlukan untuk merakit bagian sayap pesawat.

Komponen Penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Baru Saat Ini

Sejarah Singkat Manajemen Personalia/SDM

"Manajemen personalia" bukanlah hal baru. Angkatan bersenjata kuno dan upaya terorganisir selalu memerlukan perekrutan, seleksi, pelatihan, dan motivasi pekerja. Namun, tugas-tugas personalia ini sebagian besar merupakan bagian dari pekerjaan setiap manajer, sesuatu yang berlangsung di sebagian besar negara hingga akhir 1800-an. Saat itu, masalah tenaga kerja (seperti harus merekrut dan mengasimilasi sejumlah besar pekerja) mulai muncul di banyak pabrik baru pasca-Revolusi Industri. Segera, pemberi kerja mulai mendirikan "kantor kesejahteraan" dan "sekretaris kesejahteraan" untuk mengelola aktivitas seperti toilet pabrik, serta "biro keselamatan" untuk mengawasi keselamatan pabrik. Pada tahun 1900, pemberi kerja mendirikan "kantor perekrutan" pertama, program pelatihan, dan sekolah pabrik. Manajemen personalia pun dimulai. Di perusahaan-perusahaan awal ini, manajer personalia mengambil alih tugas perekrutan dan pemecatan dari pengawas, mengelola departemen penggajian, dan mengatur rencana tunjangan. Seiring dengan munculnya keahlian dalam pengujian, departemen personalia memainkan peran yang lebih besar dalam seleksi dan pelatihan karyawan. Undang-undang serikat pekerja baru pada 1930-an menambahkan "Membantu pemberi kerja menghadapi serikat pekerja" ke dalam tugas personalia. Undang-undang kesetaraan kesempatan kerja baru pada 1960-an membuat pemberi kerja lebih bergantung pada manajemen personalia untuk menghindari klaim diskriminasi. Pada



1970-an, globalisasi membuat memperoleh keunggulan kompetitif melalui keterlibatan karyawan—dan karena itu manajemen personalia—semakin penting.

Saat ini, tren ekonomi dan demografis (seperti populasi yang menua) membuat menemukan, merekrut, dan memotivasi karyawan semakin menantang, sementara pada saat yang sama pekerjaan yang lebih berteknologi tinggi berarti pemberi kerja harus unggul dalam mengelola pengetahuan, keterampilan, dan keahlian karyawan (modal manusia). Selain itu, seperti yang telah kita lihat, tren teknologi termasuk media sosial dan aplikasi seluler mengubah cara pemberi kerja merekrut, memilih, melatih, menilai, dan memotivasi karyawan. Dalam arti tertentu, manajemen sumber daya manusia baru sedang muncul, yang dibangun di atas enam komponen atau pilar utama.

Manajemen SDM Terdistribusi dan Manajemen SDM Baru

Pertama, berkat teknologi seperti media sosial dan komputasi awan, semakin banyak tugas manajemen SDM yang didistribusikan dari departemen SDM pusat ke karyawan dan manajer lini perusahaan. Misalnya, karyawan di LivingSocial yang berbasis di Washington menggunakan alat digital bernama Rypple untuk memberikan komentar tentang pekerjaan satu sama lain. LivingSocial kemudian menggunakan komentar ini sebagai masukan untuk penilaian karyawan formalnya. Beberapa ahli mengatakan bahwa jika tren saat ini berlanjut, banyak aspek manajemen SDM dan manajemen talenta mungkin menjadi "terbenam sepenuhnya dalam cara kerja dilakukan di seluruh organisasi [terdistribusi], sehingga menjadi bagian sehari-hari dari menjalankan bisnis." Jadi, agak ironis, kita tampaknya sedikit kembali ke masa sebelum departemen personalia pertama kali ada, ketika manajer lini melakukan lebih banyak tugas personalia. Sebagai contoh, Hilton Worldwide menempatkan lebih banyak aktivitas SDM di tangan karyawan, sambil mengalihkan penghematan yang diperoleh untuk membangun aspek-aspek strategis dari apa yang dilakukan manajer sumber daya manusia mereka. Dalam bab-bab berikutnya, kita akan menggunakan diskusi tentang Tren yang Membentuk SDM seperti yang disertakan untuk menyajikan lebih banyak contoh.



Alat Digital dan Media Sosial serta Manajemen Sumber Daya Manusia Baru

Alat digital dan media sosial mengubah cara orang mencari pekerjaan, serta cara perusahaan merekrut, mempertahankan, membayar, dan melatih karyawan. Dengan demikian, mereka telah menciptakan, dalam arti tertentu, manajemen sumber daya manusia yang baru.

Misalnya, situs karir seperti Glassdoor, CareerBliss, CareerLeak, dan JobBite memungkinkan anggotanya untuk berbagi wawasan tentang ribuan pemberi kerja, termasuk komentar perusahaan, laporan gaji, dan peringkat persetujuan CEO. Menurut satu laporan, 48% pencari kerja yang disurvei mengatakan mereka telah menggunakan Glassdoor selama pencarian kerja mereka, termasuk memeriksa sebelum melamar pekerjaan di sebuah perusahaan. Hal ini mendorong manajer sumber daya manusia yang bijak untuk memastikan bahwa proses internal mereka (seperti keputusan promosi, alokasi gaji, dan penilaian kinerja) adil, dan bahwa proses perekrutan mereka bersifat sopan—misalnya, dengan memberi tanggapan kepada kandidat pekerjaan yang ditolak.

Perekrutan adalah cara lain di mana media sosial merevolusi manajemen sumber daya manusia. Misalnya, manajer menggunakan LinkedIn untuk menemukan kandidat pekerjaan pasif (mereka yang tidak aktif mencari pekerjaan) dan untuk memeriksa kandidat aktif. Situs lain, Gild, memungkinkan manajer menemukan insinyur perangkat lunak yang terampil dengan mencari kode sumber terbuka di Web; mereka kemudian mengevaluasi pemrogram kode dengan memindai forum teknologi untuk menilai reputasi para pemrogram.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Pilar kedua dari manajemen sumber daya manusia saat ini adalah bahwa manajemen sumber daya manusia lebih terlibat dalam isu-isu strategis jangka panjang atau "gambaran besar". Manajemen sumber daya manusia strategis berarti merumuskan dan melaksanakan kebijakan serta praktik sumber daya manusia yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya.

Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Ketiga, pemberi kerja juga mengharapkan manajemen sumber daya manusia untuk memimpin upaya perbaikan kinerja karyawan. Di sini SDM dapat menerapkan tiga pendorong. Yang pertama adalah pendorong departemen SDM. Manajer SDM memastikan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia memberikan layanan dengan efisien. Misalnya, ini bisa mencakup outsourcing



aktivitas tertentu seperti manajemen tunjangan, dan menggunakan teknologi untuk memberikan layanan dengan lebih efektif dari segi biaya. Yang kedua adalah pendorong biaya karyawan. Misalnya, manajer sumber daya manusia memainkan peran penting dalam memberi saran kepada manajemen puncak tentang tingkat staffing perusahaan, serta dalam menetapkan dan mengontrol kebijakan kompensasi, insentif, dan tunjangan perusahaan. Yang ketiga adalah pendorong hasil strategis. Di sini manajer SDM menerapkan kebijakan dan praktik yang menghasilkan kompetensi dan keterampilan karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Itulah yang dilakukan di L.L.Bean, misalnya.

Keterlibatan Karyawan dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kelima, keterlibatan karyawan merujuk pada keterlibatan psikologis, keterhubungan, dan komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang terlibat “mengalami tingkat konektivitas yang tinggi dengan tugas pekerjaan mereka,” dan oleh karena itu bekerja keras untuk mencapai tujuan terkait tugas mereka. Pemberi kerja mengharapkan SDM untuk membantu mencapai keterlibatan karyawan saat ini. Keterlibatan karyawan sangat penting bagi pemberi kerja saat ini karena hal ini mendorong kinerja.

Sebagai contoh (seperti yang akan kita bahas di Bab 3), berdasarkan survei Gallup, unit bisnis dengan tingkat keterlibatan karyawan tertinggi memiliki kemungkinan 83% untuk berkinerja di atas median perusahaan; sementara mereka yang memiliki keterlibatan karyawan terendah hanya memiliki kemungkinan 17%. Survei oleh konsultan Watson Wyatt Worldwide menyimpulkan bahwa perusahaan dengan karyawan yang sangat terlibat memiliki pendapatan per karyawan yang 26% lebih tinggi. Masalah bagi pemberi kerja adalah bahwa hanya sekitar 21–30% karyawan saat ini secara nasional yang terlibat. Dalam satu survei, sekitar 30% terlibat, 50% tidak terlibat, dan 20% secara aktif tidak terlibat (anti-manajemen).

Kita akan melihat dalam buku ini bahwa manajer meningkatkan keterlibatan karyawan dengan mengambil langkah-langkah konkret untuk melakukannya. Sebagai contoh, beberapa tahun lalu, Kia Motors (Inggris) berhasil memperbaiki kinerjanya, sebagian dengan meningkatkan keterlibatan karyawan. Seperti yang akan kita bahas lebih lengkap di Bab 3, mereka melakukan ini dengan program-program SDM baru. Program-program ini mencakup program pengembangan kepemimpinan baru, program pengakuan karyawan baru, program komunikasi internal yang ditingkatkan, program pengembangan karyawan baru, dan dengan memodifikasi kebijakan



kompensasi dan kebijakan lainnya. Kami menggunakan bagian Panduan Keterlibatan Karyawan untuk Manajer khusus di sebagian besar bab untuk menunjukkan bagaimana manajer menggunakan aktivitas sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Etika dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Terakhir, etika berarti standar yang digunakan seseorang untuk memutuskan bagaimana perilaku mereka seharusnya. Sayangnya, laporan berita dipenuhi dengan cerita tentang manajer yang seharusnya kompeten tetapi bertindak tidak sesuai. Misalnya, jaksa penuntut umum mengajukan tuntutan pidana terhadap beberapa manajer sumber daya manusia di pabrik pengolahan daging di Iowa yang diduga melanggar hukum ketenagakerjaan dengan mempekerjakan anak-anak di bawah usia 16 tahun. Perilaku seperti ini berisiko merusak bahkan manajer dan pemberi kerja yang kompeten. Kita akan melihat bahwa banyak isu etika—seperti keselamatan tempat kerja—terkait dengan SDM, dan bahwa SDM memainkan peran besar dalam membina etika organisasi saat ini