



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1. Profil The Park Lane Hotel Jakarta

The Park Lane Hotel Jakarta berdiri sejak tahun 1998 dan setelah itu baru mengalami renovasi pada tahun 2012. Perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan ini merupakan chain/cabang dari The Park Lane Hong Kong yang berbasis di Hong Kong. The Park Lane hotel Jakarta terletak di lingkungan Kuningan Business District tepatnya di Jalan Casablanca Kavling 18, Menteng Dalam, Tebet, Jakarta Selatan.

The Park Lane Jakarta didirikan oleh PT Staco Graha sekaligus sebagai pemilik perusahaan. Hotel ini mulai resmi dioperasikan pada tanggal 13 Agustus 1998 sebagai hotel berbintang 5 yang dikukuhkan sertifikat dari Departemen Pariwisata dan Budaya. Luas tanah The Park Lane Jakarta adalah 33.868 m² dengan luas bangunan 33.847 m².

Pada tahun 1998 Indonesia sedang dilanda krisis moneter, dimana pada saat itu The Park Lane baru mulai beroperasi dengan tingkat hunian hanya 5%. Meski demikian, pada bulan Oktober 2001 tingkat hunian mencapai 100%. Hingga saat ini proses pendapatan The Park Lane Hotel cukup stabil dengan tingkat hunian rata-rata 54% per tahun dengan kisaran tingkat hunian 60%-70% per tahun dan dapat bersaing dengan hotel berbintang lima lainnya di Jakarta. The Park Lane Hotel Jakarta memiliki 261 orang staff tetap, 46 orang *daily worker*, dan 114 orang peserta *on-the-job training*.

2.2. Visi dan Misi The Park Lane Jakarta

Visi dan misi pada sebuah perusahaan merupakan salah satu hal penting untuk kepentingan mencapai target jangka panjang. Begitu pula dengan The Park Lane Hotel Jakarta yang memiliki visi dan misi sebagai landasan untuk menjalankan nilai-nilai dengan tujuan dan kepentingan bersama agar terciptanya hubungan yang terintergerasi.

“Pilihan utama bagi para pelanggan, karyawan, dan mitra usaha” ini adalah visi The Park Lane Hotel Jakarta sebagai landasan atau pondasi awal yang menjadi kunci utama untuk keperluan bersama.

Misi The Park Lane Hotel Jakarta :

1. Selalu memelihara suasana away from home dan menyediakan pelayanan dengan pribadi hangat, bersahabat, dan efektif serta lingkungan yang aman bagi seluruh tamu hotel.
2. Semua restoran dan bar The Park Lane Hotel Jakarta menyuguhkan suasana pelayanan dan kualitas makanan yang baik bagi tamu.
3. Menjalankan bisnis dengan penghasilan yang memuaskan owning company (PT Staco Graha) dan mampu memelihara standar produktifitas serta menyediakan kesempatan pengembangan jenjang karir bagi seliuruh karyawan.

2.3. Pedoman The Park Lane Hotel Jakarta

2.3.1 Logo



Sumber : parklanejakarta.com

Figure 2.1. Logo The Park Lane Hotel Jakarta

2.3.2 Values Standard

Ada enam nilai – nilai yang diterapkan oleh The Park Lane Hotel Jakarta yang menjadi patokan bagi para karyawan, peserta *on-the-job training*, dan setiap orang yang merupakan bagian dari The Park Lane Hotel Jakarta. Berikut enam nilai tersebut:

- a. *Look at me*
- b. *Smile at me*
- c. *Talk to me*
- d. *Listen to me*
- e. *Thank to me*
- f. *Do it fast*

Enam nilai-nilai dasar ini sebagai gagasan dari The Park Lane Hotel yang menjelaskan bahwasanya The Park Lane Hotel menerapkan dan mngedepankan “*attitude*” sebagai bentuk utama dari sikap dan perilaku karyawan. Kata “*me*” dalam *Six Basic Values* dimaksudkan kepada tamu maupun karyawan. Hal ini diharapkan dapat menjadi solidaritas dan loyalitas antar sesama manusia di suatu perusahaan.

2.3.3 Motto

“*Be Part of Attitude*” merupakan motto The Park Lane Hotel Jakarta. Motto inilah yang menjadi pondasi utama bagi karyawan untuk lebih mengutamakan perilakunya dalam pelayanan hasa pada industry dunia perhotelan.

2.3.4. Service Promises

The Park Lane Hotel dibangun dengan Service Promises atau padat diartikan dengan pelayanan yang dijanjikan oleh manajemen dan seluruh

karyawan dalam melakukan pelayanan yang terpadu dan intelektual. *Service Promises* meliputi :

a. *Seamless*

Pelayanan yang ditawarkan oleh pihak hotel adalah sempurna dan tanpa cacat.

b. *Empowered*

Pelayanan tidak hanya dimiliki oleh karyawan bagian *front of the house* saja, namun dimiliki juga oleh seluruh *staff* diseluruh *department* tanpa terkecuali.

c. *Refreshing*

Pelayanan yang diberikan bersifat menenangkan dan menyegarkan kepenatan manusia dari berbagai kesibukan para tamu khususnya pebisnis yang cenderung memiliki tingkat stress yang tinggi.

d. *Versatile*

Pelayanan ini diharapkan mampu memenuhi segala yang dibutuhkan oleh pihak pelanggan atau tamu hotel.

e. *Individualized*

Pelayanan diharapkan mampu memenuhi segala ekspektasi dan harapan dari tamu, serta pelayanan yang diberikan mampu menyeluruh dan terfokus pada personal tamu sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan tamu.

f. *Charming*

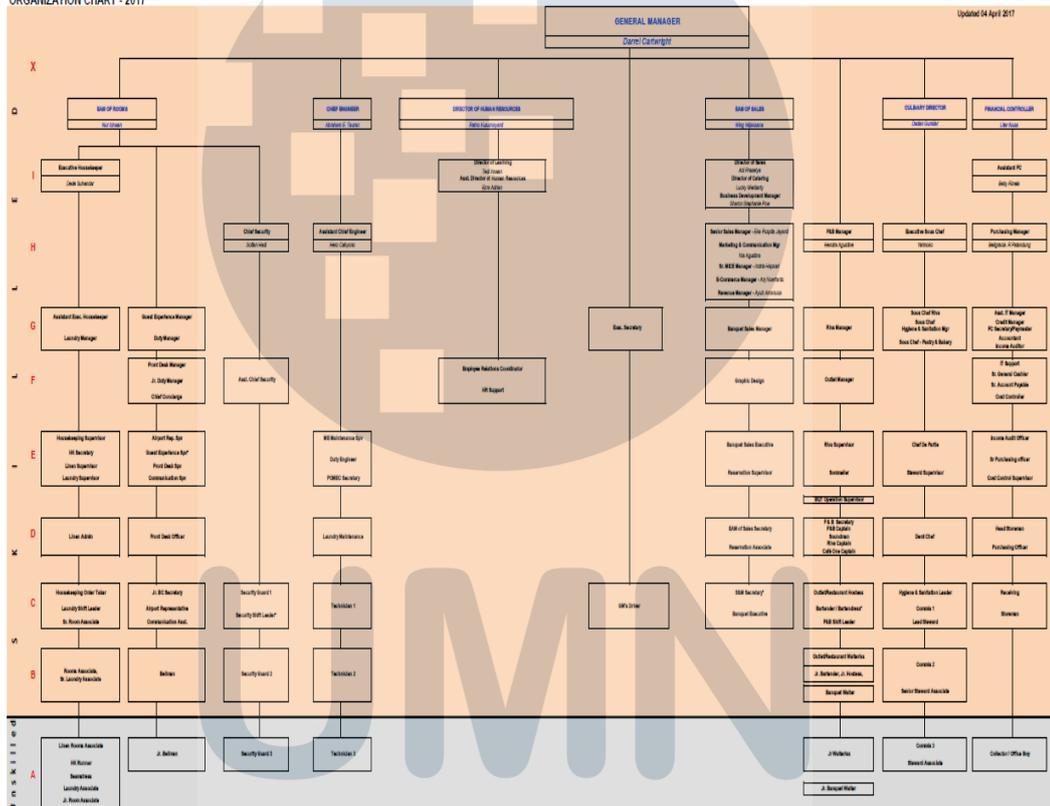
Diharapkan kepada setiap karyawan memiliki sifat yang lebih fleksibel dalam bertindak serta dapat menangani suatu permasalahan.

g. *Extraordinary*

Pelayanan yang dijanjikan oleh hotel tidak bersifat kaku dan formalitas belaka, melainkan bersifat fleksibel dan dinamis.

2.4. Struktur Organisasi

THE PARK LANE JAKARTA
ORGANIZATION CHART - 2017



Sumber : Park Lane Hotel Jakarta

Figure 2.2. Struktur Organisasi The Park Lane Hotel Jakarta

2.5. Tinjauan Pustaka

2.5.1. Human Resources

Menurut (Dessler, 2013) dalam buku *Human Resource Management*, mengartikan sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja dan keadilan antar karyawan. Manajemen merupakan suatu proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Sedangkan menurut (Robbins & Coulter, 2009), manajemen sumber daya manusia adalah mengenai penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.

Dari dua pengertian yang sudah dijabarkan, penulis menyimpulkan bahwa *Human Resources Manajemen* adalah serangkaian kegiatan yang mengembangkan, melatih dan mengelola karyawan, sistem yang ada di perusahaan, dan mendapat keunggulan kompetitif terhadap para pesaing dengan menggunakan karyawan secara organisasional. Jadi seorang individu yang bekerja sebagai penggerak organisasi baik dalam suatu institusi maupun perusahaan dan sebagai aset berharga yang harus dilatih dan terus dikembangkan kemampuannya disebut dengan Sumber Daya Manusia.

2.5.2. Recruitment & Selection

(Robbins & Coulter, 2009) berpendapat bahwa *rekrutmen* merupakan proses melokasikan, mengidentifikasi dan menarik para pelamar kerja yang kompeten.

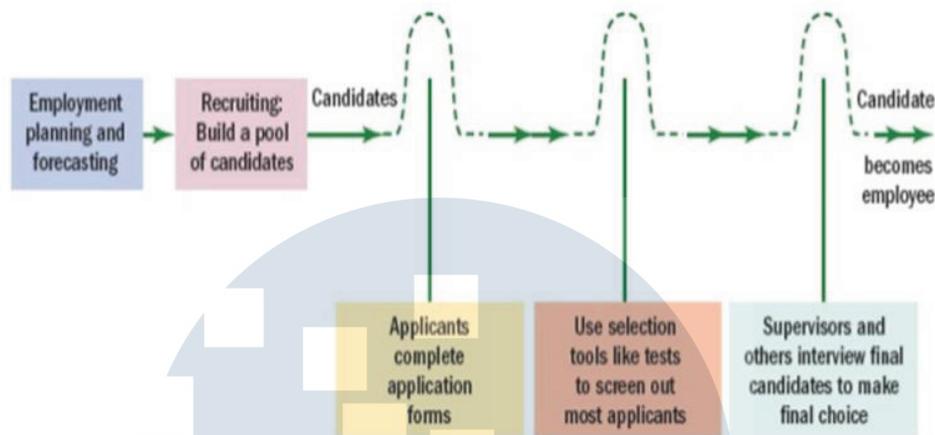
Sedangkan (Simamora, 2004) menyatakan bahwa *recruitment* adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *recruitment* didefinisikan sebagai proses pencarian sejumlah calon karyawan untuk mengisi posisi kosong di perusahaan dimana calon karyawan harus memenuhi syarat yang telah ditentukan, mencari pekerja yang berkompeten, dan proses tersebut harus bisa memikat para pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Menurut (Simamora, 2004) *recruitment* dilakukan dengan berbagai tujuan yang ingin dicapai, di antaranya:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan - karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek *spillover effects* yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar – pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Untuk tahap tahap *recruitment* dan *selection* meliputi beberapa tahap menurut (Dessler, 2013), sebagai berikut:



Sumber: Dessler, (2013).

Figure 2.3. Proses Rekrutmen dan Seleksi

1. *Employment Planning and Forecasting*

Melihat kebutuhan tenaga kerja dimasa yang akan datang, serta membuat perencanaan dalam menemukan tenaga kerja yang sesuai dengan perusahaan butuhkan.

2. *Recruiting: Build a Pool of Candidates*

Mencari dan mengumpulkan kandidat - kandidat yang sesuai, dari internal maupun eksternal kandidat. Pada tahap ini internal perusahaan dapat melakukan *job posting* yang artinya mempublikasikan pekerjaan yang ada kepada karyawan di sana dengan menyertakan kualifikasi, *supervise*, jadwal kerja, dan pembayaran gaji.

3. *Applicants Complete Application Forms*

Application form ini sendiri adalah formulis bagi kandidat dimana biasanya berisikan informasi mengenai pendidikan, catatan

pekerjaan sebelumnya, data diri kandidat dan keahlian yang dimiliki.

4. *USE Selection Tools Like Test to Screen Out Most Applicants*

Dalam proses ini perusahaan dapat mengenali kandidat lebih dalam, apakah kandidat tersebut tepat dalam pengisian jabatan yang lowong, perusahaan bisa memberikan *psychology test* untuk mengetahui tingkat kecerdasan intelektual dan emosional. Selain itu test ini juga dapat mengukur kemampuan kognitif, motoric, dan fisik, kepribadian dan ketertarikannya serta pencapaiannya.

5. *Supervisor and Others Interview Final Candidates to make Final Choice*

Dalam tahap ini, proses selanjutnya adalah interview. Interview merupakan prosedur yang telah dibentuk untuk mendapatkan informasi dari seorang melalui respon secara oral. Melalui proses interview, perusahaan akan dapat banyak menggali latar belakang kandidat yang tidak tercakup dalam *psychotest* maupun *resume*. Tahap ini sangatlah penting bagi perusahaan dan bagi kandidat. Bagi perusahaan, tahap ini akan menjadi waktu yang tepat untuk memutuskan apakah kandidat tersebut sesuai dengan kriteria yang perusahaan butuhkan. Sedangkan bagi kandidat, tahap ini merupakan langkah final untuk menunjukkan diri bahwa kandidat tersebut pantas untuk mengisi lowongan yang tersedia.

Menurut (Handoko, 2008), proses rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti, *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evaluation*, dan *Job Classification*. Uraianannya adalah sebagai berikut :

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

Menurut (Moekijat, 2010) mengatakan uraian jabatan adalah mengikhtisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan penjelasan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diberikan.

3. *Job Spesification* (Persyaratan Jabatan)

Persyaratan jabatan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Moekijat, 2010).

4. *Job Evalution* (Penilaian Jabatan)

Menurut (Moekijat, 2010) mengatakan penilaian jabatan adalah penilaian kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari suatu jabatan lainnya.

5. *Job Classification* (Penggolongan Jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat, 2010).

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a. Sumber Internal

Sumber internal menurut (Hasibuan, 2014) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada. Ada beberapa keuntungan perusahaan menggunakan sumber internal yaitu biaya yang digunakan rendah, memelihara loyalitas karyawan sehingga bisa mendorong motivasi mereka dalam bekerja, dan karyawan telah mengetahui budaya perusahaan. Sumber internal dapat di peroleh dengan melakukan *job posting* atau penawaran terbuka untuk suatu jabatan dimana perusahaan mencari karyawan yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat. Yang kedua perusahaan dapat melakukan Perbantuan Pekerja (*Departing Employees*), dimana *recruitment* ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

b. Sumber Eksternal

Menurut (Hasibuan, 2014) mengatakan bahwa sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan. Caranya dengan memasang iklan lowongan, mencari di lembaga pendidikan, bekerja sama dengan perusahaan penyedia jasa, lembaga pemerintah, dan lain sebagainya.

Menurut (Simamora, 2004) mengatakan seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu. Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Seleksi atau *Selection* adalah proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan karyawan dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi (Simamora, 2004) Sehingga dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja. Proses Seleksi ini harus memegang Prinsip “*Right People in the Right Jobs*” yaitu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Menurut Nitisemito dalam tujuan dari seleksi yaitu:

1. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
2. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
3. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
4. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
5. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

2.5.3. On-The-Job Training

On-the-job training berasal dari kata “*job*” dan “*training*”. Kata *job* berasal dari bahasa Inggris yang berarti pekerjaan. Dalam kamus bahasa Indonesia pekerjaan berarti sebuah kegiatan aktif yang dilakukan oleh manusia. Istilah pekerjaan digunakan untuk suatu tugas atau kerja yang menghasilkan sebuah karya bernilai imbalan dalam bentuk uang bagi

seseorang. Sedangkan kata “*training*” atau pelatihan adalah proses melatih; kegiatan atau pekerjaan. *On-the-job training* adalah upaya terencana untuk memfasilitasi pembelajaran pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, keterampilan, dan perilaku oleh karyawan.

Menurut PP No.31 tahun 2006 tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional, Pelatihan kerja atau yang sekarang biasa kita kenal dengan istilah *training* adalah seluruh kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Singkatnya, pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

Training menurut (Dessler, 2013) adalah proses mengajarkan karyawan saat ini atau karyawan baru mengenai kompetensi dasar dimana merupakan sebuah kebutuhan untuk dapat meningkatkan kinerja mereka saat bekerja. Untuk menyesuaikan kebutuhan karyawan dengan materi *training* biasanya HRD melakukan analisa. Berikut adalah lima tahap proses analisa *The ADDIE* antara lain :

1. *Analyze the training need*

Biasanya pada tahap ini data yang menjadi acuan bahwa seseorang membutuhkan *training* adalah dari *performance appraisalnya*. Misalnya, dari segi kompetensi perilaku berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggan atau pihak lain tidak sesuai *value* perusahaan, maka dari pihak pengadaan *training* akan menyesuaikan materi dan *design training* dengan kebutuhan karyawan. Dalam

melatih karyawan baru, *trainer* menggunakan *task analysis* yaitu pembelajaran yang mendalami suatu pekerjaan untuk mengidentifikasi keahlian spesifik yang dibutuhkan. Untuk melatih karyawan yang sudah bergabung, *performance analysis* dibutuhkan dalam menganalisa kebutuhan *training* terutama untuk memverifikasi adanya efisiensi performa dan untuk menentukan jika *training* adalah solusinya.

2. *Design the overall training program*

Pada tahap ini, *trainer* mulai menganalisa *rundown training* yang mendukung materi untuk dapat diterima *trainee* dengan baik dan dapat di gunakan untuk keseharian pekerjaan *trainee*. *Design training* biasanya disesuaikan dengan *training budget* yang diberikan perusahaan. *Manager* juga menentukan tujuan pelatihan, mendesign suasana yang memotivasi pelatihan.

3. *Develop the course*

Tahap ini adalah, tahap dimana *trainer* menciptakan materi yang sesuai dengan tema *training* untuk pada karyawan. Menyusun strategi bagaimana *trainer* menyampaikan materi yang dimana *trainee* sendiri dapat menerima dengan baik. Contohnya adalah dengan membangun materi dengan kalimat yang mudah dimengerti, memberi contoh aktual yang berhubungan dengan materi yang diberikan.

4. *Implement Training*

Proses untuk pelatihan karyawan diimplementasikan pada tahap ini. Metode yang digunakan contohnya adalah

- a. *On the job training* : melatih karyawan dengan cara memberikan pekerjaan agar karyawan dapat belajar selama dia bekerja.
- b. *Apprentices Training* : Suatu pembekalan pegawai baru dengan cara belajar langsung dengan senior dan diawasi oleh para pakar atau ahlinya.
- c. *Informal Learning* : Pembelajaran karyawan langsung dari atasan atau rekan kerjanya.
- d. *Job Instruction Training* : menyusun daftar tugas-tugas dasar bersamaan dengan inti sari dari pekerjaan tersebut dengan tujuan membantu karyawan secara bertahap.
- e. *Lectures* : pelatihan dengan cara cepat dan sederhana dalam memberitahukan pengetahuan kepada sekelompok *trainees* yang besar atau banyak.
- f. *Programmed Learning* : metode yang sistematis dalam mengajarkan keahlian suatu pekerjaan, dengan melibatkan pertanyaan dan fakta-fakta dan peserta *training* merespon dan memberikan *feedback* kepada peserta *training* mengenai jawaban yang telah mereka berikan.
- g. *Audiovisual-Based Training* : *training* yang menggunakan alat bantu seperti DVD, PowerPoint, film dan rekaman video dalam memberikan *training*.
- h. *Vestibule Training* : *training* yang menggunakan peralatan yang sebenarnya atau menggunakan simulasi peralatan agar peserta *training* dapat belajar menggunakannya dan *training*

ini diadakan diluar ruangan pekerjaan untuk menghindari kecelakaan.

- i. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)* : sekumpulan alat yang sudah terkomputerisasi yang menampilkan *training* secara otomatis, dokumentasi dan dukungan telepon; mengintegrasikan otomatis ini ke aplikasi, dan menyediakan bantuan yang lebih cepat, murah dan lebih efektif dari metode tradisional.
 - j. *Videoconferencing* : *training* yang menggunakan internet dan satelit dalam menyampaikan *training*. Hal ini dilakukan karena perbedaan geografis.
 - k. *Computer-Based Training (CBT)* : *training* yang menggunakan sistem yang berbasis komputer yang interaktif untuk meningkatkan pengetahuan atau keahlian.
 - l. *Simulated Learning* : *training* dimana peserta dikondisikan seperti keadaan yang sebenarnya.
 - m. *Cross Training* : *training* yang diberikan kepada karyawan untuk mempelajari atau mengerjakan pekerjaan di luar pekerjaan mereka. Tujuannya agar karyawan dapat mempelajari suatu hal yang baru yang bukan pekerjaan inti mereka.
5. *Evaluate the course's effectiveness*

Setelah melakukan pelatihan, biasanya pada tahap ini akan dilakukan evaluasi terhadap pelatihan yang telah diberikan apakah efektif atau tidak. Bentuk evaluasi contoh umumnya adalah berupa

kuisisioner dan analisa dari data *performance appraisal* karyawan. Kita dapat mengukut reaksi, pembelajaran, kebiasaan dan juga hasil *training* yang diberikan.

Pengembangan menurut (Dessler, 2013) adalah segala usaha dimana bertujuan untuk memperbaiki *managerial performance* yang akan berdampak pada pengetahuan, perubahan perilaku, dan peningkatan keahlian dan kompetensi. Proses *management development* terdiri dari (1) menganalisa dan menilai kebutuhan strategi perubahan untuk perusahaan, (2) menilai kinerja *managerial* perusahaan saat ini, (3) mengembangkan kompetensi *manager* dan *future manager*. Aktivitas yang dilakukan untuk program *development* menurut *survey* yang paling efektif antara lain :

1. *Managerial On-the Job Training*

a. *Coaching/Understudy Approach*

Trainee diminta secara langsung bekerja dengan senior manager, agar dapat secara langsung di arahkan dan diberi pelatihan mengenai pekerjaan terkait.

b. *Action Learning*

Program yang diberikan *manager* untuk dapat menganalisa masalah yang terjadi dan memberikan solusi permasalahan di *departement* lain selain *departementnya* sendiri.

c. *Job Rotation*

Aktivitas ini memindahkan *manager* dari satu *departement* ke department lain, tujuannya untuk menilai keahlian manager mengenai tiap department didalam perusahaan. biasanya

metode ini juga dipakai untuk karyawan yang ingin mendapatkan pengalaman pembelajaran dari *departement* lain.

2. *Off-The-Job Management Training and Development Techniques*

a. *The Case Study Method*

Metode ini dilakukan dengan memberikan *trainee case study*, biasanya berisi cerita permasalahan yang berkaitan dengan industri perusahaan kemudian *trainee* harus menganalisa masalah, menentukan solusi untuk masalah dan berdiskusi dengan *trainee* lainnya.

b. *Management Games*

Proses ini dimana *trainee* belajar bagaimana membuat sebuah keputusan dengan diberikan sebuah simulasi situasi dalam perusahaan.

c. *Outside Seminars*

Biasanya *trainee* diminta untuk mengikuti seminar diluar perusahaan, harapannya agar *trainee* mendapatkan pembelajaran bermanfaat dari luar perusahaan.

d. *University-Related Programs*

Memberikan program pelatihan universitas untuk *trainee* (seperti *Course*) biasanya programnya berupa *leadership*, *supervision*, dan program pengembangan lain sesuai kebutuhan. Biasanya program diikuti minimal 14 kali selama 1-4 bulan.

e. *Role Playing*

Trainer menciptakan simulasi situasi yang realistik sesuai dengan keadaan permasalahan sebenarnya, kemudian *trainee* diminta untuk berasumsi didalam peran simulasi tersebut dan dapat memberi solusi dalam pengambilan keputusannya.

f. *Behavior Modeling*

Pada metode ini *trainer* akan memberikan perilaku yang benar bagaimana dalam melakukan suatu hal, kemudian membiarkan *trainee* melakukan hal yang sudah diarahkan, dan memberikan evaluasi atas *performance trainee*.

g. *Corporate Universities*

Perusahaan disini menyediakan universitas untuk para *trainee* untuk pengembangan *leadership, supervision,* dan yang lainnya.

h. *Executive Coaches*

Program *coaching* untuk para *Top Managerial,* harapannya pengembangan yang diberikan dapat bermanfaat juga untuk *level Middle & first line.* Dapat dikatakan metode ini efektif karena *performance feedbacknya* dilakukan secara “360° *degree*” oleh semua *level management.*

i. *The SHRM Learning System*

Memberikan program pengembangan dengan sistem SHRM / *Society Human Resouce Management* dimana hasil pengembangannya akan diberikan sertifikat.

3. *Leadership Development at GE (General Electric).*

Pengembangan untuk talent *executive*. Terdapat program-program pendukung baik secara *offline* atau *online*.

4. *Talent Management and Mission-Critical Employees: Differential Development Assignments*

Melakukan metode *talent management* untuk dapat menganalisa peluang pengembangan terhadap SDM perusahaan. kemudian proses nya sebagian besar antara lain: mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan.

2.5.4. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja

Menurut (Aprianto & Jacobs, 2013) mendefinisikan perencanaan tenaga kerja adalah proses yang digunakan organisasi untuk menganalisis kondisi personelnnya saat ini dan mengantisipasi kebutuhan keahlian serta personel di masa depan. Sedangkan menurut John R. Schermerhorn (2010, p.302) perencanaan sumber daya adalah proses menganalisis kebutuhan staff organisasi dan menentukan bagaimana cara terbaik untuk mengisi mereka.

Tujuan utama perencanaan kebutuhan tenaga kerja adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi, perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah - langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah - langkah tersebut meliputi :

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
3. Merancang dan mengimplementasikan program - program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program - program yang berjalan.

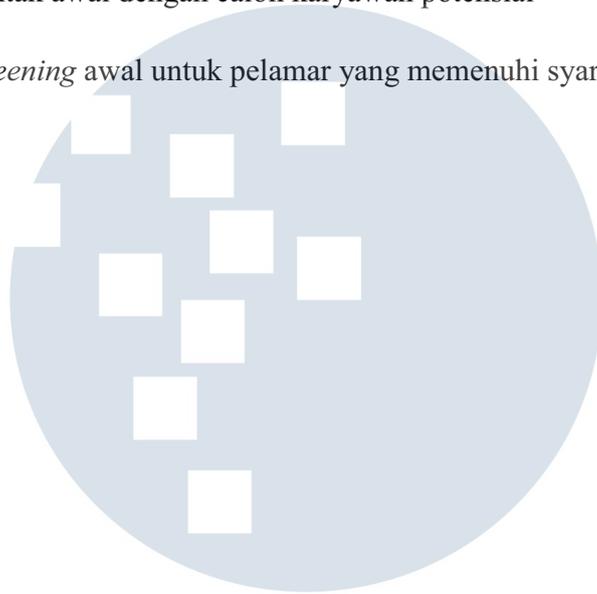
Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Sedangkan menurut (Byars & Rue, 2006) perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan sumber daya manusia dari suatu organisasi. Dimana langkah – langkah dari proses perencanaan sumber daya manusia terdiri dari:

1. Menentukan dampak dari tujuan organisasi di unit organisasi tertentu.
2. Mendefinisikan keterampilan, keahlian, dan jumlah karyawan (permintaan untuk sumber daya manusia) yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan departemental.
3. Menentukan tambahan kebutuhan sumber daya manusia dalam ingatan sumber daya organisasi saat ini.
4. Mengembangkan rencana aksi untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang diantisipasi.

Aktivitas yang dilakukan oleh *department* Sumber Daya Manusia dalam melakukan perencanaan kebutuhan tenaga kerja salah satunya adalah *recruitment & selection*. Menurut (Schermerhom, 2010) rekrutmen adalah

serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menarik pelamar kerja yang berkualitas. Ada tiga langkah dalam melakukan perekrutan, antara lain:

1. Iklan lowongan pekerjaan
2. Kontak awal dengan calon karyawan potensial
3. *Screening* awal untuk pelamar yang memenuhi syarat



UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA