**BAB III**

**TINJAUAN TEORI DAN PRAKTEK**

**3.1 Tinjauan Teori**

**3.1.1 Definisi Pengembangan Kualitas Karyawan**

Pengembangan (*development*) adalah membantu karyawan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses. Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003, h.176). Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian menurut Handoko (2001, h.104). Pengembangan menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan yang demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja ada pekerjaanya yang sekarang menurut Faustiono Cardoso Gomes (2000, h.19). Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir, dan ketrampilan-ketrampilan lainnya menurut Soekidjo Notoatmojo (2003, h.3). Pengertian kualitas mencakup produk, orang, aktivitas, biaya, pengiriman, keselamatan, moral menurut Hasibuan (2002, h.221). Dari uraian diatas dapat disimpulkan pengembangan berarti perbaikan, menjadi lebih pandai dan lebih efektif, sehingga pengetahuan, kemampuan sikap dan sifat-sifat kepribadian meningkat.

**3.1.2 Jenis-Jenis Strategi Pengembangan Kualitas Karyawan**

**1. Pelatihan**

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya menurut Faustino Cordoso Gomes (2000, h.197). Metode pengembangan terdiri atas:

1. Metode Pelatihan

1. *On The Job Trainning*

Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang “pelatih” yang bagaimana berpengalaman (biasanya karyawan lain). Metode ini biasanya digunakan dalam praktek dan dilakukan di tempat kerja pekerja terdiri dari:

a) Rotasi jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macamketrampilan manajerial.

b) Latihan Instruksi Pekerjaan

Memberikan petunjuk pengerjaan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan karyawan.

c) Magang (*Apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.

d) *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

e) Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan akan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

 2. *Of The Job Training*

Dalam metode pendekatan ini dibagi menjadi 2 metode yaitu :

a. Metode Simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan *(artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menangapi seperti dalam keadaan sebenarnya.

b. Presentasi Informasi

Teknik atau metode presentasi informasi ini mempunyai tujuan utama untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta.

c. Tujuan pelatihan

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang mana tujuannya untuk lebih meningkatkan kemampuan, kualitas dan ketrampilan seseorang.

 **2. Pendidikan**

Pendidikan adalah (formal) di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang dii nginkan oleh organisasi yang bersangkutan menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003, h.28). Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi. Adapun metode pendidikan adalah sebagai berikut:

1. *Training Method Atau Classroom Method*

Merupakan metode latihan didalam kelas yang juga dapat

digunakan sebagai metode pendidikan.

2. *Under Study*

Merupakan teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktis langsung bagi seorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya, under study biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

3. *Job Rotation And Planned Progression*

Merupakam teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

4. *Coaching And Counseling*

*Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenali hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya dan aspirasinya.

5. *Junior Board Of Executif Or Multiple Management*

Merupakan suatu komite penasihat tahap yang terdiri dari calon-calon manager yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini.

6. *Committee Assigmment*

Komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

7. *Business Games*

Adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

8. *Sensitivity Training*

*Sensitivity Training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

9. *Other Development Method*

Metode ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer menurut Hasibuan (2002, h.69).

**3.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan KualitasKaryawan**

**1. Faktor Internal**

Faktor internal ini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Misi Dan Tujuan Organisasi

Untuk mencapai tujuan diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan secara tepat. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga (sumber daya manusia).

2. Strategi Penilaian Tujuan

Setiap organisasi mempunyai strategi tertentu. Untuk itu diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasi.

3. Sifat Dan Jenis Kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan prganisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan dalam prganisasi yang bersangkutan.

4. Jenis Teknologi Yang Digunakan

Teknologi diperlukan untuk mempersiapkan tenaga guna

menangani terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

**2. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal berpengaruh pada lingkungan dimana organisasi itu berada. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:

1. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi.

2. Sosio Budaya Masyarakat

Faktor sosio budaya tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda.

3. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat. Untuk itu organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003, h.9-12).

**3.1.4 Tujuan Pengembangan Kuatlitas Karyawan**

Tujuan pengembangan kualitaskaryawan akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill, human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan trampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan yang bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

 7. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, ketrampilan dan produksi kerjanya lebih baik.

8. Konseptual

Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill, human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Kepemimpian seorang manajer akan lebih baik, human relationnya lebih luas, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji upah intensif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu menurut Malayu S.P Hasibuan (1994,h.77-79).

**3.1.5 Manfaat Pengembangan Kualitas Karyawan**

Adapun manfaat dari pengembangan sumber daya manusia karyawan

menurut Procton dan Trontum (2001, h.22) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan rasa puas karyawan.

2. Mengurangi waktu yang terbuang.

3. Mengurangi ketidak hadiran karyawan.

4. Memperbaiki metode dan sistem kerja.

5. Meningkatkan Penghasilan.

6. Mengurangi biaya lembur.

7. Mengurangi beban pegawai.

8. Mengurangi harga pemeliharaan mesin.

9. Mengurangi keluhan-keluhan.

10. Komunikasi yang lebih baik.

11. Semangat kerja bertambah.

12. Peningkatan pengetahuan tentang pekerjaan.

13. Kerja sama antar karyawan yang lebih baik.

**3.1.6 Kendala-Kendala Pengembangan Kualitas Karyawan**

Adapun kendala-kendala yang dihadapai dalam pengembangan kualitas karyawan meliputi:

1. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya,pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka berbeda terhadap pelajaran yang diberikan.

2. Pelatih Atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya yang diinginkan tidak tercapai.

3. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya sangat sulit.

5. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarananya urang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (1994, h.95-96)

**3.2 Tinjauan Praktek**

Dalam pengembangan kualitas karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Semarang, strategi yang digunakan adalah pendidikan dan pelatihan. Adapun pendidikan yang digunakan yaitu pendidikan formal dengan cara memberikan tugas belajar kepada karyawan di luar perusahaan. Pelatihan yang diberikan dalam pengembangan kualitas karyawan adalah pelatihan informal dan non formal. Pelatihan informal ini merupakan pelatihan di dalam perusahaan atau di tempat kerja karyawan dengan instruksi langsung dari atasan, pelatihan ini berupa: pelatihan cara menghadapi pelanggan, pelatihan mengenai proses pengolahan air minum, pelatihan mengenai pembayaran air minum. Pelatihan non formal merupakan pelatihan di luar tempat kerja karyawan dengan instruksi langsung dari seorang pelatih, misalnya mengikuti seminar, studi banding ke perusahaan lain. Pendidikan dan pelatihan ini bertujuan agar karyawan mampu bekerja secara optimal serta menambah pengetahuan dan wawasan mereka dalam hal ilmu pengetahuan dan teknologi.

**3.2.1 Pelatihan Dan Pendidikan Pengembangan Kualitas Karyawan Di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang**

**1. Pelatihan Yang Dilakukan PDAM Tirta MoedalKota Semarang Meliputi:**

1. Pelatihan informal yaitu pelatihan yang dilakukan ditempat kerja karyawan dengan intruksi langsung dari atasan. Pelatihan ini berupa cara menghadapi pelanggan, pelatihan mengenai proses pengolahan air minum, pelatihan mengenai pembayaran air minum.

2. Pelatihan nonformal yaitu pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja pekerja dengan instruksi langsung dari seorang pelatih. Biasanya dilakukan untuk menduduki jabatan yang dipromosikan di PDAM Semarang, seperti penugasan mengikuti seminar-seminar kerjasama dengan Pemerintah Kota Semarang, mengikuti program pendidikan yang ditawarkan, studi banding ke perusahaan lain atau negara lain. Studi banding diikuti oleh karyawan yang dipilih perusahaan tentunya karyawan yang berprestasi dan yang dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan bidangnya.

**2. Metode Pendidikan Dan Pelatihan PDAM Tirta MoedalKota Semarang Meliputi:**

1. *Job Rotation and Planned Progression* yaitu tehnik pengembangan yang di lakukan dengan memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan yang lainnya. Metode ini berupa mutasi karyawan, mutasi ini bukan hanya karyawan yang menjabat kedudukan yang lebih tinggi akan tetapi semua karyawan baik itu staf maupun manager.

2. *Coaching and counseling* yaitu metode pendidikan dengan membeikan keterampilan serta mengajarkan keahlian kerja dari atasan kepada karyawan dalam pekerjaan rutin setiap hari, sedangkan metode pendidikan *counseling* yaitu dengan mengadakan diskusi kepada karyawan mengenai masalah pekerjaaan dan hal-hal yang sifatnya pribadi karena setiap karyawan tidak harus mengetahui rahasia perusahaan.

3. *Committe assigment yaitu* metode pendidikan yang diterapkan di PDAM Kota Semarang dengan nama lain tim pemeriksa. Tugas dari tim pemeriksa adalah memeriksa, menyelidiki, mempertimbangkan dan melaporkan masalah mengenai pekerjan sehari-hari kepada karyawan. Tim pemeriksa ini terdiri dari bagian kepegawaian dan satuan pengawas intern.

**3.2.2 Tahap-Tahap Pelatihan Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang**

**1. Adapun tahap-tahap pelatihan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dibagi menjadi tiga tahapan meliputi:**

1. Tahap Pra Pelatihan

Tahap ini menyangkut harapan dan motivasi perusahaan dalam pelatihan, harapan dan pelatihan tersebut adalah agar karyawan memiliki ketrampilan lebih besar dalam suatu pekerjaan tertentu agar memenuhi syarat dan lebih efektif untuk memahami hal-hal tertentu. Misalnya karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pelatihan yang ditugaskan diluar kota. Setelah karyawan mengikuti pelatihan maka karyawan menyampaikan informasi dan menerapkannya pada karyawan lain apakah program yang diikuti sudah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan.

2. Tahap Pelatihan

Tahap ini membuka peluang untuk pembelajaran antara lain melalui kursus-kursus, tugas belajar keluar perusahaan, dan mengikuti pendidikan yang lebih tinggi. Tahap ini dimaksudkan untuk mengembangkan program pelatihan agar tujuan pelatihan dapat tercapai sesuai dengan sasaran perusahaan.

3. Pasca Pelatihan

Tahap ini bertujuan memindahkan pengetahuan ke situasi lingkungan sendiri, karena pada hakekatnya pelatihan akan berhasil jika efektifitas peserta dalam pekerjaannya meningkat seperti apa yang diharapkan. Setelah karyawan mengikuti pelatihan maka akan diadakaan evaluasi program pelatihan dan pendidikan secara sistematis agar program pengembangan karyawan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

**2. Adapun tanggung jawab pelatihan dan pengembangan dipegang PDAM Tirta Moedal Kota Semarang oleh:**

1. Manajemen puncak atau top manajemen (kepala bagian

kepegawaian).

2. Bagian kepegawaian sub bagian pengembangan karier.

3. Pengawas.

4. Karyawan.

**3.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kualitas Karyawan Pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang terdiri dari:**

**1. Faktor Internal**

1. Perbedaaan Individu Karyawan (SDM)

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mempunyai jumlah karyawan yang cukup banyak yaitu sebanyak 639 karyawan. Banyaknya karyawan menyebabkan perbedaan individu dari karyawan karena karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pendidikan masih ada yang rendah yaitu lulusan sekolah dasar hingga pasca sarjana, untuk menghindari kesenjangan tersebut maka perusahaan berusaha untuk meningkatkan kualitas karyawan.

2. Motivasi

Dorongan karyawan untuk mendapatkan kesejahteraan perusahaan sangat mempengaruhi peningkatkan kualitas karyawan. Pada PDAM Kota Semarang kesejahteraan yang diberikan sangat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, diantarannya kenaikan jabatan, kenaikan gaji dan adannya tunjangan-tunjangan.

**2. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal yang mempengaruhi adanya pengembangan karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang adalah perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin canggih sehingga karyawan dituntut untuk dapat mengoperasikan dan menjalankan peralatan yang modern sekarang ini. Dalam pengembangan kualitas karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mempunyai tujuan yang dititik beratkan pada:

1. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan konseptual (*conceptual skill*) dan kemampuan teknikal (*technical skill*) para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

2. Menanamkan pengetahuan yang sama mengenai suatu tugas dalam kaitanya dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan organisasi perusahaan.

3. Menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh sesuai dengan kondisi teknologi yang semakin maju.

4. Menumbuhkan minat karyawan terhadap bidang tugas masing-masing.

5. Mengembangkan karier karyawan.

6. Menumbuhkan rasa turut memiliki dan tanggung jawab karyawan.

7. Mengurangi frekuensi pengawasan.

**3.2.4 Manfaat-Manfaat Yang Diperoleh Dalam Pengembangan Kualitas Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang:**

1. Memperbaiki metode serta sistem kerja perusahaan.

2. Akan terjalin kerja sama yang baik antara karyawan.

3. Meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan.

4. Menjadikan perusahaan semakin maju sehingga sasaran yang

diinginkan akan tercapai.

5. Menjalin komunikasi yang lebih baik antara sesama karyawan.

**3.2.5 Kendala-Kendala Yang Dihadapai Dan Cara Menghadapinya Dalam Pengembangan Kualitas Karyawan Di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang**

**1. Kendala-Kendala Yang Dihadapi Dalam Pengembangan Kualitas Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang:**

1. Biaya (Dana Pengembangan)

Dalam peningkatan sumber daya manusia, perusahaan membutuhkan biaya yang tinggi, sehingga biaya sangat menghambat dalam proses pengembangan kualitas karyawan. Biaya yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas sehingga sering dilakukan secara terpaksa. Biaya yang tersedia untuk pengembangan barasal dari perusahaan sendiri (dari anggaran perusahaan yang setiap tahunnya) dan kadang dibantu oleh pemerintah kota (Pemkot)

2. Rutinitas Kerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sering mengalami kejenuhan karena diakibatkan pekerjaan yang bersifat monoton. Agar karyawan bisa berkembang pengetahuan dan pengalamannya, perusahaan mengganti rutinitas kerja misalnya dengan diadakan mutasi karyawan disetiap bagian.

3. Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pengembangan sangat kurang di perusahaan karena begitu banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan maka karyawan menggunakan fasilitas secara bergantian, sehingga perlu ditambah dan dikembangkan. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

4. Pelatih Atau Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap dibidangnya dalam mentransfer pengetahuan kepada para peserta latihan dari pendidikan sulit didapatkan, sehingga PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mengambil pelatih atau instruktur dari luar perusahaan misalnya dari lembaga pelatihan dan pendidikan di Akatirta dan Universitas Pandanaran.

**2. Cara Menghadapi Tantangan-Tantangan Dalam Pengembangan Kualitas Karyawan PDAM Tirta Moedal**

1. Keterbukaan

Dalam kegiatan-kegiatan manajemen kepegawaian, seperti kemungkinan karyawan untuk melihat file kepegawaian, partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan yang menyangkut kondisi kerja, dan pengumuman lowongan kerja.

2. Orientasi Sistem

Diagnosis dan menilai berbagai perkembangan dan krisis yang terjadi diluar perusahaan maupun didalam perusahaan itu sendiri.

3. Penilaian Efektivitas Manajemen Kepegawaian

Dengan melakukan perhitungan biaya dan manfaat yang tepat dan relevan dapat menunjukan efektivitas manajemen kepegawaian.

4. Proaktivitas

Mengenalkan program-program baru bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) tanpa menunggu manajemen puncak.