



MODUL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

VERA SYLVIA SARAGI SITIO, MP, MBA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan berkat-Nya sehingga modul Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat terselesaikan.

Modul ini diharapkan mampu menjelaskan konsep dan proses atau ruang lingkup MSDM, tantangan-tantangan MSDM serta peran MSDM dalam organisasi, menjelaskan konsep utama dan perspektif teoritis tentang analisis pekerjaan dan desain pekerjaan.

Dengan penuh kesadaran, bahwa buku pedoman modul perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia ini masih perlu disempurnakan lagi, sehingga saran dan kritik untuk penyajian serta isinya sangat diperlukan.

Akhir kata, saya ucapkan terimakasih juga kami sampaikan kepada seluruh pihak yang berpartisipasi sehingga penulisan modul ini dapat berjalan dengan lancar.

Jakarta, November 2020

Salam,

Vera Sylvia Saragi Sitio, MP, MBA

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB I. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	0
1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	0
1.2. Proses MSDM dibagi ke dalam 3 fungsi utama yang terdiri dari :.....	1
1.3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia	3
1.4. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi	3
LATIHAN SOAL	6
BAB II . JOB ANALYSIS DAN JOB DESIGN	7
2.1. Analisis Pekerjaan (Job Analysis)	7
2.2. Desain Pekerjaan (Job Design)	10
LATIHAN SOAL	12
BAB III. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	13
3.1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	13
3.2. Proses Perencanaan Strategik	16
3.3. Human Resource Planning	18
LATIHAN SOAL	19
BAB IV REKRUTMEN	20
4.1. Pengertian Rekrutmen.....	20
4.2. Alternatif Perekrutan.....	20
4.3. Metode Perekrutan.....	20
BAB V. SELEKSI KARYAWAN	23
5.1. Seleksi Karyawan	23
5.2. Tes Seleksi	23
5.3. Proses Seleksi	24
LATIHAN SOAL	26
BAB VI. ORIENTASI.....	27
6.1. Orientasi.....	27
6.2. Training.....	27
6.3. Pengembangan Karyawan.....	29
LATIHAN SOAL:	30
BAB VII. KOMPENSASI	31

7.1 Konsep Kompensasi	31
7.2 Kompensasi finansial.....	32
7.3 Kompensasi non finansial.....	32
LATIHAN SOAL	33
BAB VIII. KINERJA.....	34
8.1 Manajemen Kinerja.....	34
8.2 Penilaian kinerja	35
LATIHAN SOAL:	35
BAB XI. MANAJEMEN KARIR	36
9.1 Manajemen Karir	36
9.2. Perencanaan Karir.....	37
LATIHAN SOAL	39
BAB X. KESEHATAN KESELAMATAN KERJA.....	40
10.1. Pengertian K3	40
10.2. Bentuk- Bentuk K3 dalam Perusahaan	40
10.3. Tanggung jawab K3 dalam perusahaan	41
10.4. Pendekatan Manajemen K3	41
10.5. Persoalan Kesehatan di Tempat Kerja	41
LATIHAN SOAL	42
BAB XI. SERIKAT PEKERJA	43
11.1. Serikat Pekerja	43
11.2 Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen.....	43
BAB XII. PRODUKTIVITAS KERJA	44
12.1. Konsep Produktivitas Kerja.....	44
12.2. Visi , Misi dan Strategi Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja	44
BAB XIII. MSDM DALAM GLOBAL	46
13.1. MSDM Dalam Bisnis Global.....	46
13.2 Pengembangan MSDM Global.....	48
LATIHAN SOAL	48
BAB XVI. KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	49
14.1 Knowledge Management	49
14.2. Learning Organization	50
LATIHAN SOAL:	54
DAFTAR PUSTAKA.....	55

DAFTAR TABEL

Tabel 1 1 Metode Job Design	11
Tabel 1 2 Perbedaan Training dan Development.....	29
Tabel 1 3 Pengelompokan Program Development Dalam Perusahaan	30
Tabel 1 4 Pembagian Tugas K3 dalam Perusahaan.....	41
Tabel 1 5 Karakteristik Organisasi Belajar	51
Tabel 1 6 Manfaat organisasi belajar dan pengembangan.....	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 1Kerangka Kerja Teori MSDM	1
Gambar 1 2 Manajemen sumber daya manusia suatu tinjauan system.....	2
Gambar 1 3 Langkah – Langkah Job Analysis	8
Gambar 1 4 Konsep Perencanaan SDM	15
Gambar 1 5 Bagan Perencanaan SDM	17
Gambar 1 6 Sumber dan Metode Rekrutmen	22
Gambar 1 7 Alur Pola Pikir Sumber Daya Pelatihan.....	28
Gambar 1 8 Komponen Program Kompensasi	31
Gambar 1 9 Manajemen Karir dan Hubungan dengan Perencanaan SDM	37
Gambar 1 10 Model Siklus Manajemen Karir.....	38
Gambar 1 11Pendekatan MK3 pada organisasi.....	41
Gambar 1 12. Strategi Organizational dan Business Goals	47

BAB I. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Pembelajaran

Mampu menjelaskan konsep dan proses atau ruang lingkup MSDM, tantangan-tantangan MSDM serta peran MSDM dalam organisasi

Sub Pokok Bahasan

1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran dan manajemen operasi. Beberapa definisi manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu ataupun kolektif, dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.

Menurut Mondet dan Noe mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi. (Priyono, 2010) manajemen sumber daya manusia ukuran efektivitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas `output' yang dihasilkan organisasi. (Masram & Mu'ah, 2015) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

1.2. Proses MSDM dibagi ke dalam 3 fungsi utama yang terdiri dari :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan

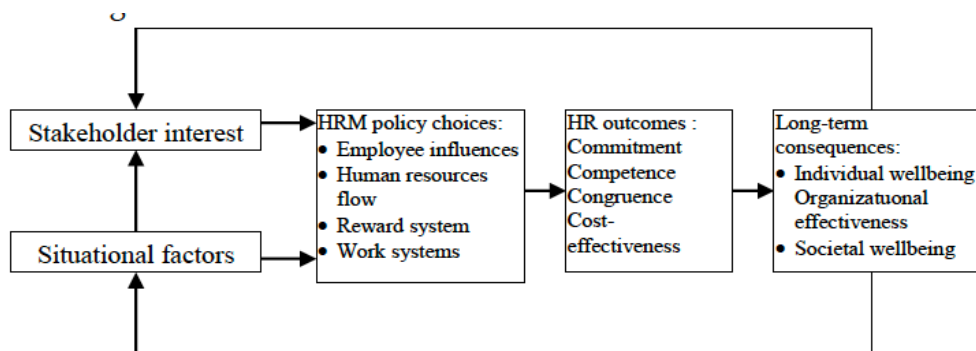
2. Penyediaan Sumber Daya Manusia

Ketersediaan sumber daya manusia menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia di buat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah penyediaan sumber daya manusia dengan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan serta tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Kerangka kerja Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai berikut:

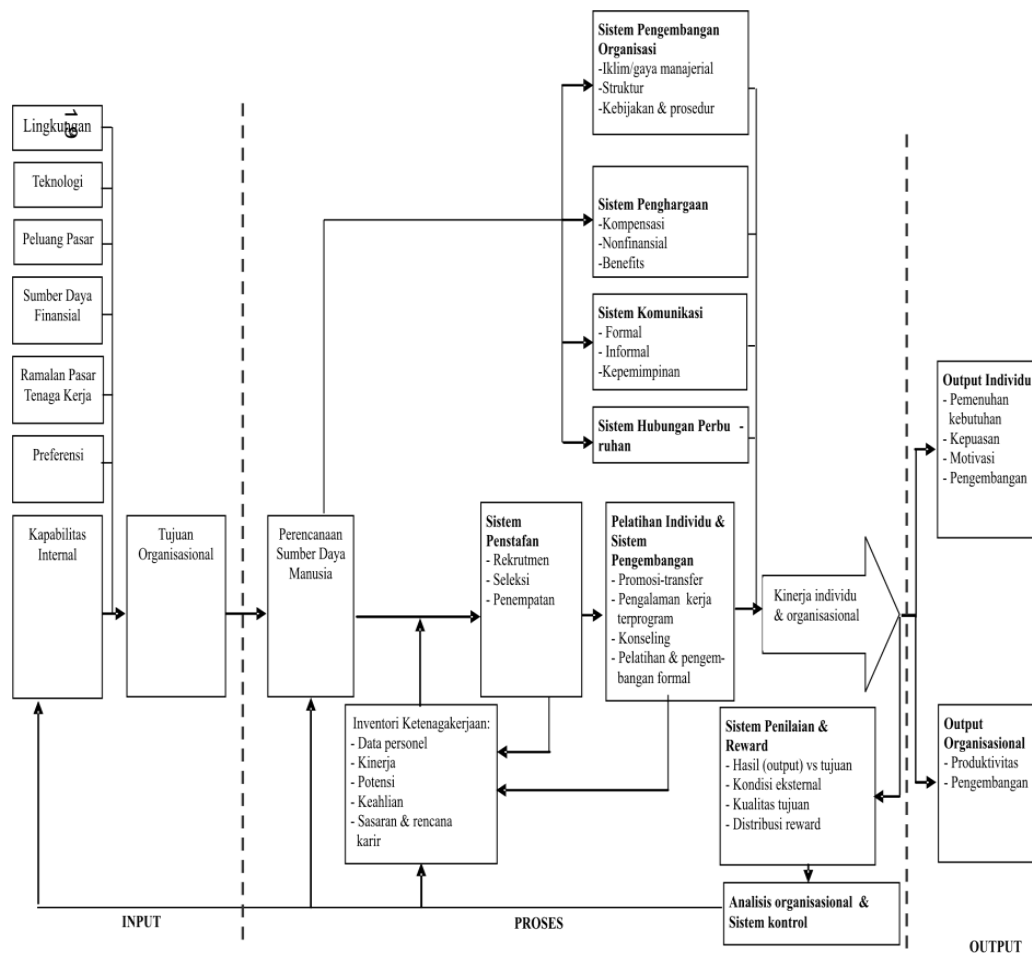


Gambar 1 Kerangka Kerja Teori MSDM

Kerangka kerja seperti digambarkan dalam skema tersebut di atas dinilai sebagai basis teori MSDM dengan mendasarkan diri pada dukungan sejumlah teori lintas ilmu. MSDM bersifat multidisipliner. Oleh karena itu dibelakang MSDM dapat dijumpai disiplin ilmu ekonomi manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah, serta hubungan industrial.

Kerangka kerja MSDM secara konseptual yang memperoleh masukan (input) dari organisasi yang lebih besar. Sistem tersebut menghasilkan keluaran baik untuk organisasi maupun individu didalamnya dan system tersebut terdiri dari beberapa system.

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa pada setiap memulai perencanaan, kinerja dan siklus umpan balik, estimasi yang bersifat teknologis, estimasi pasar, estimasi finansial, estimasi pasar tenaga kerja dan estimasi segala apa yang mampu dilakukan oleh organisasi dikombinasikan dalam proses perencanaan korporasi untuk menghasilkan tujuan organisasi.



Gambar 1 2 Manajemen sumber daya manusia suatu tinjauan system.

Ruang lingkup MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumberdaya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel &

Bernadin bahwa”...*all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function.* Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup (1) Rancangan Organisasi, (2) Staffing, (3) *Sistem Reward*, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/ *compliance*, (4) Manajemen Performansi, (5) Pengembangan Pekerja dan Organisasi, (6) Komunikasi dan Hubungan Masyarakat.

1.3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan MSDM dapat berasal dari tantangan lingkungan eksternal dan tantangan lingkungan internal. Adapun tantangan dari lingkungan eksternal meliputi: (1) tantangan teknologi; (2) tantangan politik dan pemerintah; (3) tantangan ekonomi; (4) tantangan bidang social dan (5) tantangan undang-undang.

Tantangan lingkungan internal MSDM diantaranya : (1) rencana strategi; (2) anggaran; (3) estimasi lulusan, produksi dan penjualan; (4) usaha atau kegiatan baru; dan (5) rancan bangun institusi dan tugas pekerjaan.

1.4. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM diantaranya:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negative dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program- program perbaikan produktifitas;
- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan Pekerja

5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja;
- b. Melakukan tawar-menawar (bargaining) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

Tujuan MSDM

Tujuan – tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan yaitu:

1. Tujuan organisasional; Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi
2. Tujuan Fungsional; Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial; Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi
4. Tujuan Personal; di tujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi

LATIHAN SOAL

1. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia?
2. Keahlian apa saja yang harus di memiliki manajer?
3. Siapa yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan organisasi bisnis?
4. Berikan contoh kegiatan MSDM yang mencerminkan respon terhadap perkembangan perekonomian!

BAB II . JOB ANALYSIS DAN JOB DESIGN

Tujuan Pembelajaran

Mampu menjelaskan konsep utama dan perspektif teoritis tentang analisis pekerjaan dan desain pekerjaan

Sub Pokok Bahasan

2.1. Analisis Pekerjaan (Job Analysis)

Menurut (Wang & Noe, 2010), *Job analysis is the process of getting detailed information about job*. Job analysis memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alatalat yang dipergunakan.

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab mengenai suatu pekerjaan tertentu. Analisis pekerjaan merupakan suatu prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis

Didalam job analisis terdapat produk utama diantaranya:

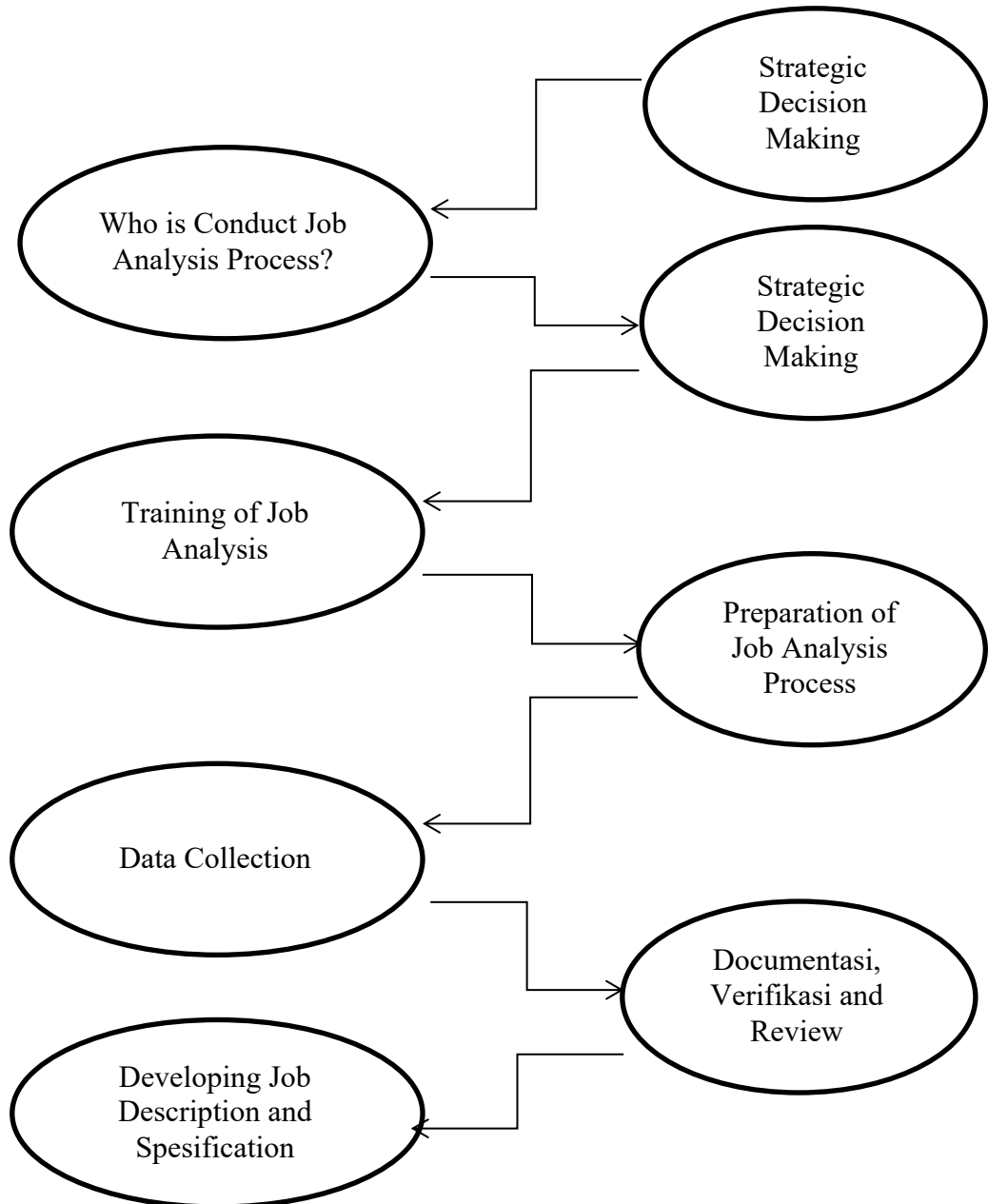
a. *Job description*

Job description memberikan informasi tentang tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan. Uraian pekerjaan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pemegang jabatan mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Didalam job description harus menguraikan hal-hal berikut: indentifikasi pekerjaan atau jabatan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, syarat kerja harus di uraikan dengan jelas, ringkasan pekerjaan atau jawaban, penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.

b. *Job specification*

Job specification memberikan informasi tentang kualifikasi-kualifikasi SDM yang akan menjabat suatu jabatan. *Job specification* memiliki tujuan agar persyaratan bagi pekerja yang akan direkrut menjadi jelas. Selain itu *job specification* juga digunakan sebagai dasar untuk menyeleksi dini ditingkat luar perusahaan, artinya sebelum perusahaan menyeleksi sendiri dari sekian banyak

calon pelamar dengan sendirinya jumlah peminat atau pelamar akan berkurang setelah membaca persyaratan yang tertulis dalam job spesifikasi. Secara umum, job spesifikasi memuat hal-hal sebagai berikut: (1) tingkat Pendidikan pekerja, (2) jenis kelamin pekerja; (3) pengetahuan dan kecapakan pekerja; (4) batas umu pekerja; (5) status pernikahan ; (6) minat pekerja.



Gambar 1 3 Langkah – Langkah Job Analysis

Metode pengumpulan data pada job analisis dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu teknik kuantitatif spesifik dan kualitatif.

a. Teknik Kuantitatif Spesifik

Penelitian kuantitatif berkaitan dengan pengujian hipotesis berasal dari teori dan / atau mampu memperkirakan ukuran dari fenomena yang dituju. Tiga dari teknik kuantitatif yang lebih populer yaitu : *Functional Job Analysis (FJA)*, *The Position Analysis Questionnaire (TPAQ)*, dan *The Management Position Description Questionnaire (TMPDQ)*.

b. Teknik kualitatif

1) Observasi

Metode observasi terdiri dari pengamatan langsung, kerja analisis metode. Metode ini didasarkan pada analisis pekerjaan dalam rangka untuk mengamati dan membuat catatan perilaku / peristiwa / kegiatan / tugas ketika ada sesuatu yang terjadi. Tujuannya adalah untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan, bukan menilai.

2) Wawancara (*Interview*)

Wawancara pemegang jabatan sering dilakukan dengan kombinasi pengamatan. Wawancara mungkin merupakan teknik koleksi data *job analysis* yang paling banyak digunakan. Dalam hal ini para analis pekerjaan bisa bicara antar muka secara langsung dengan pemegang jabatan. Pemegang jabatan bisa menanyakan suatu pertanyaan pada analis pekerjaan, dan ini dapat digunakan sebagai kesempatan untuk analis untuk menjelaskan bagaimana ilmu tentang *job analysis* dan informasi yang akan digunakan. Masalah utama yang berkaitan dengan wawancara adalah bisa saja informasi yang diperoleh kurang akurat, oleh karena itu mewawancara lebih dari seorang (pemegang jabatan, dan *supervisor*), perencanaan yang teliti, pertanyaan, membangun hubungan antara analis pekerjaan dan orang yang diwawancara merupakan pedoman yang paling utama.

3) Kuesioner (*Questionnaire*)

Kuesioner biasanya merupakan metode yang efektif untuk mengumpulkan informasi dalam jumlah besar dalam waktu yang singkat. Biasanya berisi tentang pertanyaan spesifik tentang pekerjaan, persyaratan pekerjaan, kondisi bekerja, dan peralatan bekerja. Tidak ada format khusus untuk membuat kuesioner

Terdapat dua jenis analisis pekerjaan, yakni analisis pekerjaan tradisional (*traditional job analysis*), dan analisis pekerjaan berorientasikan hasil (*result-oriented job analysis*)

2.2. Desain Pekerjaan (Job Design)

Job design adalah proses penentuan tugas- tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi. *Job Design* (desain pekerjaan) adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi design pekerjaan diantaranya: (1) individu; (2) teknologi yang digunakan; (3) biaya dan anggaran; (4) struktur organisasi.

Desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap perusahaan karena dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah dan jelas diantaranya:

- a. Efisiensi operasional, produktifitas dan kualitas pelayanan menjadi optimal.
- b. Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hirarki.
- c. Minat, tantangan, dan prestasi menjadi optimal.
- d. Tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa, sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektifitas tim.
- e. Integrasi kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi

Unsur-unsur desain pekerjaan meliputi unsur organisasi, unsur lingkungan dan unsur perilaku. Unsur organisasi terdiri dari pendekatan mekanik, aliran kerja dan praktek-praktek kerja. Unsur lingkungan menyangkut tersedianya tanaga kerja yang potensial. Unsur perilaku meliputi otonomi, variasi tugas, identitas tugas, dan umpan balik ((Handoko, 2011).

Dalam *job design* terdapat 3 metode, yaitu *job rotation*, *job enlargement*, dan *job enrichment*. Suatu organisasi tidak harus menggunakan ketiga metode *job*

design secara bersamaan tergantung kondisi organisasi tersebut. Berikut gambaran umum tentang *job rotation*, *job enlargement*, dan *job enrichment*.

Tabel 1 1 Metode Job Design

	<i>Job Rotation</i>	<i>Job Enlargement</i>	<i>Job Enrichment</i>
Pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> • Definisi • Sifat • Kompleksitas • Variasi 	Sempit Berulang-ulang Terbatas Beberapa	Sempit Berulang-ulang Terbatas Beberapa	Luas Berubah Banyak Banyak
Pengambilan Keputusan	Terbatas	Terbatas	Besar
Tanggung Jawab	Terbatas	Terbatas	Besar
Beban	Horizontal	Horizontal	Horizontal dan Vertikal

Job Rotation adalah meningkatkan variasi tugas yang dimiliki seseorang dengan cara memindahkan seorang petugas untuk melakukan tugas yang lain yang berbeda dengan sebelumnya atau biasa disebut dengan *rolling*.

Job Enlargement merupakan Sebuah teknik desain pekerjaan di mana jumlah tugas yang berhubungan dengan pekerjaan meningkat (dan pelatihan yang tepat diberikan) untuk menambah variasi yang lebih besar untuk kegiatan, sehingga mengurangi kemonotonan pekerja.

Job enrichment merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan karyawan guna meningkatkan motivasi intrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan mereka.

Hubungan Job Rotation, Job Enlargemnt dan Job Enrichment

Job rotation merupakan alternatif dari *job specialization*. *Job rotation* bisa mengurangi kebosanan pekerja dan juga memfasilitasi pemahaman tentang organisasi. *Job rotation* berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan bisa diputar dari yang paling mirip jenis pekerjaannya sampai yang sangat berbeda.

Ketika *job rotation* tidak mudah untuk dilakukan karena kapasitas pekerjaan dalam organisasi, *job enlargement* merupakan pilihan lain. Ide dasar *job*

enlargement adalah kita memberi tugas yang beraneka ragam untuk dikerjakan oleh pekerja.

Akibat masih adanya kekurangan dalam proses *job enlargement* yang menyebabkan pekerja tidak bisa ikut serta dalam merencanakan, mengatur, dan mengontrol tugas – tugas yang dia lakukan, maka dari itulah, muncul sebuah ide untuk memperluas pekerjaan yang dibebankan kepada setiap pekerja vertikal yakni dengan cara menambahkan beberapa kewenangan manajer seperti penambahan tanggung jawab tugas, perencanaan tugas dan kontrol kualitas kerja, yang biasa dikenal sebagai *job enrichment*. *Job enrichment* tidak hanya meningkatkan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai, tetapi juga meningkatkan kemampuan pegawai terhadap pekerjaan yang ditanganinya.

LATIHAN SOAL

1. Apa yang dimaksud dengan *job analisis*, *job deskripsi* dan *job spesifikasi*?
2. Sistem *job analisis* yang berbasis kompetensi menjadikan tuntutan agar kinerja karyawan dimasa depan dapat diramalkan. Sebutkan bank di Indonesia yang sudah menggunakan *competence Job Analisis* dan sertakan dengan bukti!
3. Apabila seseorang “A” yang menduduki sebuah jabatan “X” yang penilaian kinerja terhadap jabatannya sangat baik ternyata perjalanannya karirnya sering kali juga ikut mengerjakan pekerjaan “Y” diluar *job deskripsi* “X” masih linear dengan *Job Desk* sesungguhnya, atau sering merangkap jabatan. Apakah yang salah dengan hal ini ? Apakah analisis jabatan “X” ruang lingkupnya terlalu sempit sehingga berpotensi menimbulkan in-efisiensi biaya SDM sehingga seharusnya *job desk X* dan *Y* seharusnya bisa dilakukan oleh 1 jabatan? Atau apakah HRD menempatkan “A” dilevel yang kualifikasinya seharusnya lebih tinggi? Apa solusi dari hal ini?
4. Pada umumnya terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data untuk analisis jabatan. Pada umumnya Indonesia lebih sering menggunakan yang mana?
5. Dalam suatu organisasi ada kalanya rentang struktur organisasi diperlebar untuk keperluan melakukan promosi terhadap personalnya dikarenakan tidak adanya ketersediaan posisi . Berkaitan dengan hal ini, apakah peran *job analisis* dalam kondisi seperti ini?

BAB III. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Pembelajaran

Memiliki kemampuan dalam menjelaskan proses perencanaan strategic dan mengkaitkannya dengan proses human resources planning

Sub Pokok Bahasan

3.1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses yang bisa dikatakan sangat penting dan mutlak untuk dilakukan terutama pada saat sekarang ini dalam berbagai kegiatan di dalam suatu organisasi dan merupakan bagian terpenting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Mengapa dikatakan penting karena perencanaan merupakan sebuah prasyarat utama di dalam pelaksanaan kegiatan yang hendak dilakukan. Secara umum dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan sebuah proses untuk menentukan tujuan, mengevaluasi berbagai alternatif pencapaiannya, dan penentuan berbagai tindakan yang akan diambil sehingga di dalam konteks manajemen sumber daya manusia maka perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia dan serangkaian tindakan yang dilakukan untuk mendapatkannya.

Berbagai pengertian tentang perencanaan sumber daya manusia didefinisikan oleh para ahli secara berbeda. Antara lain sebagai berikut :

Menurut (Marihot Tua Efendi, 2002), bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Dalam bentuk yang lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi atau memperkirakan seberapa banyak orang atau pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia dan apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam (Marihot Tua Efendi, 2002) bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah

proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai/pekerja (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang baik jumlah maupun jenisnya sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan aktivitas yang lain dengan lebih baik lagi.

Andrew E. Sikula (1981 : 145) dalam (Mangkunegara, 2012) mengemukakan bahwa “*Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization*” . Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Sementara itu George Milkovich dan Paul C. Nystrom (1981 : 173) dalam (Mangkunegara, 2012) mendefinisikan bahwa “*Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing and controlling) by which a firm ensures that it has the right number of people and the right places, at the economically most useful*”. Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat yang secara ekonomis lebih bermanfaat.

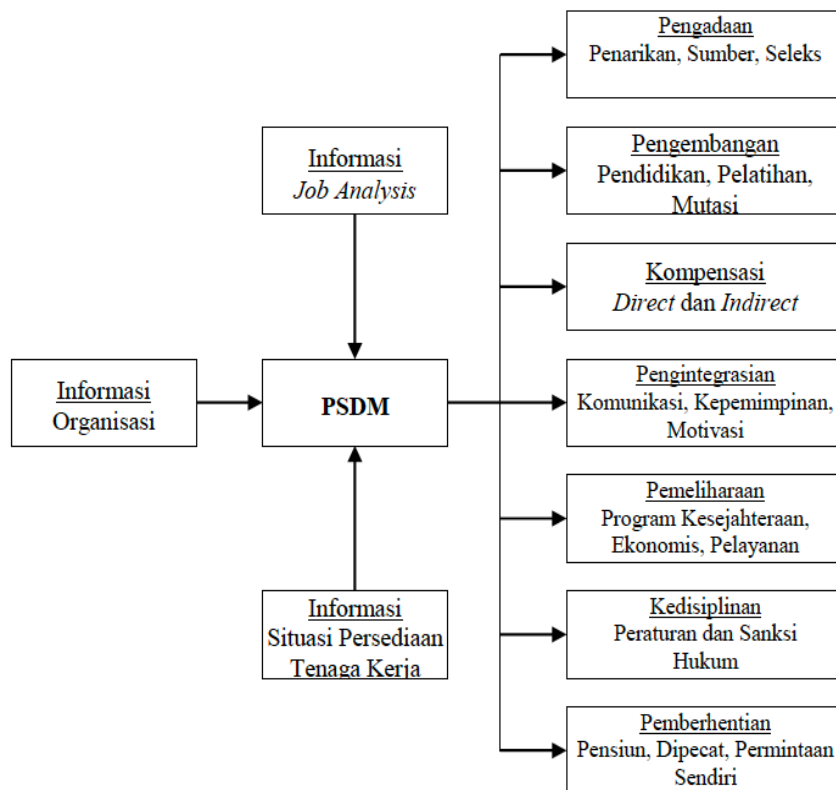
Berdasarkan kedua pendapat tersebut maka perencanaan sumber daya manusia atau dalam arti lain perencanaan tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis (Mangkunegara, 2011)

Tindakan-tindakan yang akan dilakukan di dalam perencanaan sumber daya manusia harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan. Jika jumlah

pegawai lebih besar daripada kebutuhan yang diharapkan maka hal itu mengimplikasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya manusianya dan sebaliknya. Secara lebih luas dapatlah dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik akan :

- 1) Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia
- 2) Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien
- 3) Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru
- 4) Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

Perencanaan SDM yang baik adalah jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya.



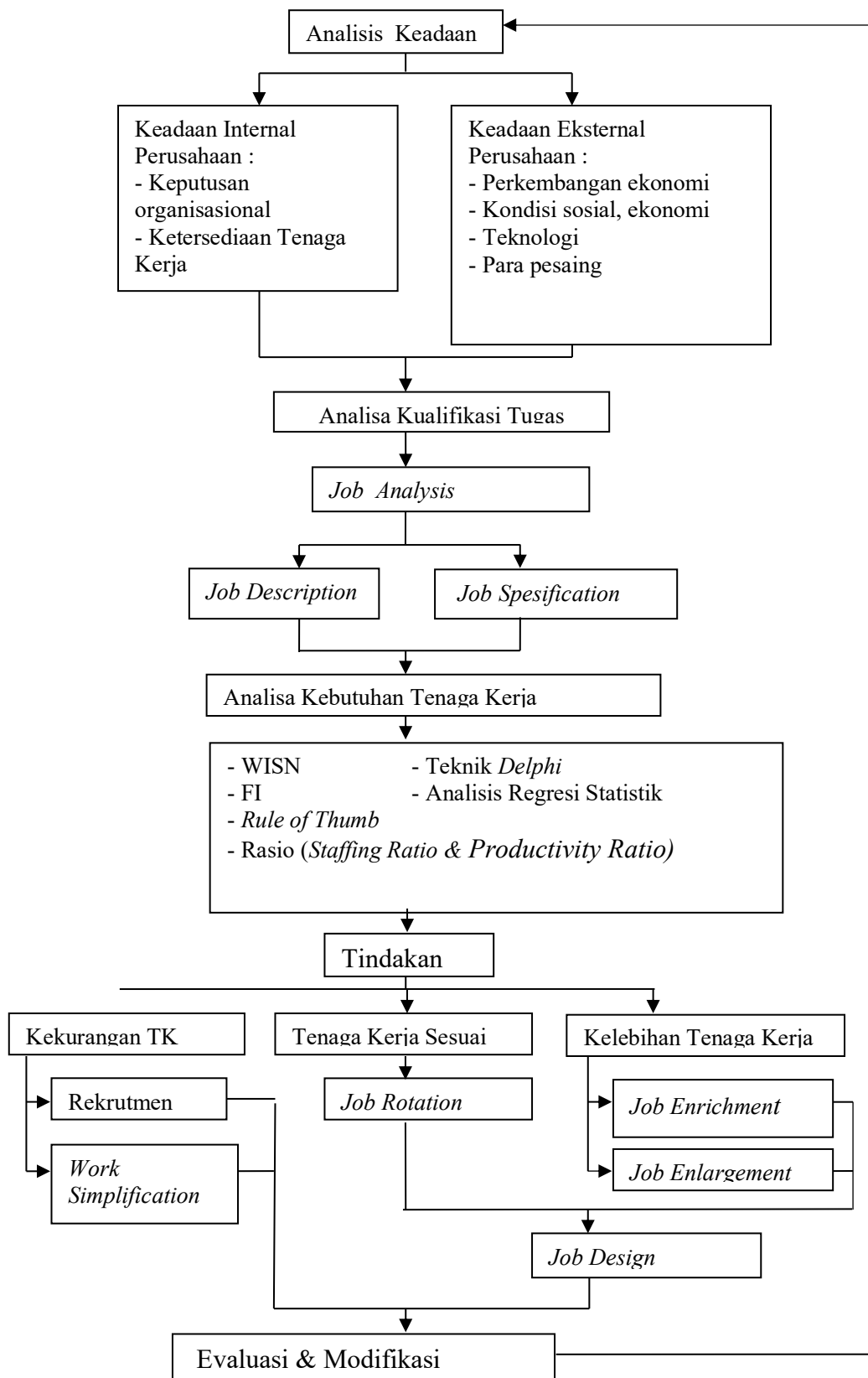
Gambar 1 4 Konsep Perencanaan SDM

3.2. Proses Perencanaan Strategik

Kegiatan perencanaan MSDM meliputi :

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
4. Menetapkan beberapa alternative
5. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa dievaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang terjadi di perusahaan



Gambar 1 5 Bagan Perencanaan SDM

3.3. Human Resource Planning

Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri SDM yang baik dan benar, antara lain sebagai berikut. (Rivai, 2013)

1. Rencana harus menyeluruh, jelas, dan mudah dipahami para karyawan.
2. Job description setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
3. Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Asas *the right man in right place and the man on the right job*
4. Rencana harus secara jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab.
5. Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap.
6. Rencana harus mengatur tentang mutasi (*vertical horizontal*), peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain-lain.
7. Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan.
8. Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan.
9. Rencana harus dapat digunakan menjadi alat control yang baik.

LATIHAN SOAL

1. Apa tugas pokok perencanaan sumber daya manusia?
2. Mengapa dalam perencanaan sumber daya manusia, harus memperhatikan lingkungan organisasi/ perusahaan?
3. Bagaimana Anda menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi berdasarkan analisis jabatan dengan memilih :
 - a. Eksponen beban kerja dalam menghasilkan suatu produk, sebagai analisis beban kerja.
 - b. Eksponen waktu untuk menyelesaikan produk
4. Faktor internal yang bersumber dari kekurangan SDM dalam organisasi membutuhkan penambahan jumlah SDM. Berikan 5 alasan penting yang berkaitan dengan hal ini.?
5. Sebutkan contoh program pemerintah yang memfokuskan pada peningkatan kualitas sumberdaya manusia dan uraikan program – program tersebut!

BAB IV REKRUTMEN

Tujuan Pembelajaran

Mampu berpikir logis / terarah, analisis dan objektif dalam menjelaskan proses rekrutmen, alternatif perekrutan dan metode perekrutan

Sub Pokok Bahasan :

4.1. Pengertian Rekrutmen

Schermerhorn menyatakan bahwa rekrutmen (Recruitment) merupakan suatu proses dalam penarikan kandidat guna mengisi posisi posisi yang kosong. perekrutan yang efektif akan memberikan suatu peluang kerja kepada orang orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memenuhi kualifikasi dan spesifikasi dari pekerjaan

4.2. Alternatif Perekrutan

Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

1. Sumber Internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali. Beberapa alternative perekrutan dengan sumber internal melalui : promosi, transfer, rotasi, pengkaryaan kembali, kelompok pekerja sementara/ kontrak kerja.

2. Sumber Eksternal

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti : Lembaga Pendidikan, teman/ anggota keluarga, lamaran terdahulu yang masuk, agen tenaga kerja.

4.3. Metode Perekrutan

Metode perekrutan merupakan Proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi. Ada beberapa metode perekrutan yang dilakukan , diantaranya:

1. Alih daya (outsourcing)

Proses mempekerjakan pemasok jasa eksternal untuk menjalankan pekerjaan yang sebelumnya di kerjakan secara internal. Mensubkontrakkan berbagai fungsi kepada perusahaan lain telah menjadi praktik yang umum dalam industri selama beberapa dekade.

2. Karyawan tidak tetap (contingent workers)

Mereka adalah orang-orang yang bekerja sebagai karyawan paruh-waktu, karyawan sementara, atau kontraktor independen.

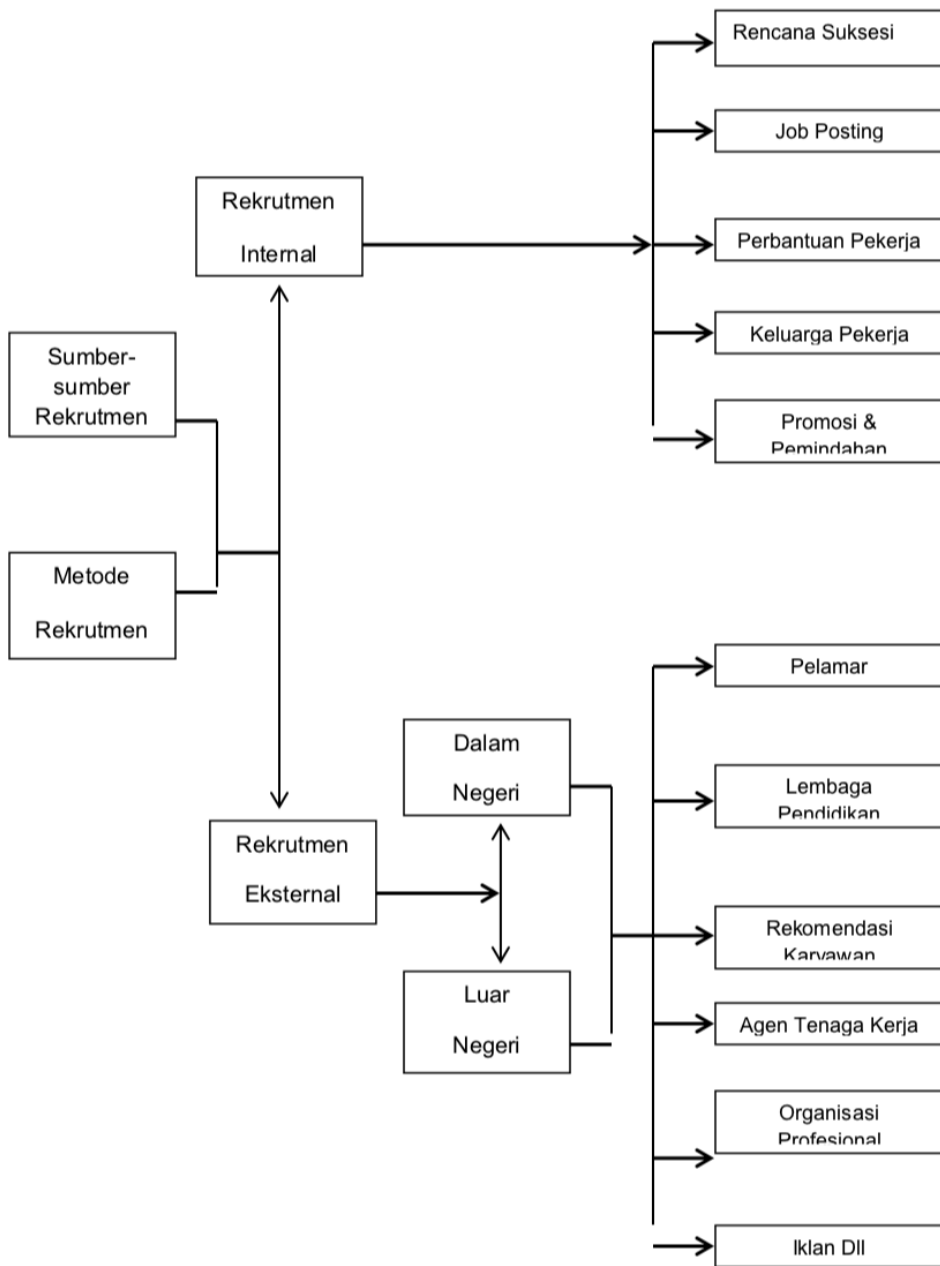
3. Organisasi Pemberi Kerja Profesional (Persewaan karyawan)

Organisasi pemberi kerja profesional adalah perusahaan yang menyewakan para karyawan kepada perusahaan lainnya.

4. Kerja lembur

Kerja Lembur bisa membantu baik pemberi kerja maupun karyawan. Pemberi kerja memperoleh manfaat dengan terhindar dari biaya-biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Para karyawan memperoleh keuntungan dari peningkatan pendapatan selama periode kerja lembur.

Dalam proses ini para rekruter akan menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan apa yang diinginkan . Untuk pelaksanaannya perlu ditempuh melalui berbagai sumber penerimaan SDM seperti gambar dibawah ini:



Gambar 1 6 Sumber dan Metode Rekrutmen

BAB V. SELEKSI KARYAWAN

Tujuan Pembelajaran

Mampu menjelaskan konsep-konsep utama, perspektif teoritis, temuan empiris dan tren historis dalam seleksi karyawan, tes seleksi dan wawancara kerja

Sub Pokok Bahasan:

5.1. Seleksi Karyawan

Seleksi tenaga kerja merupakan proses dalam menemukan tenaga kerja yang sesuai dan tepat dari sekian kandidat yang tersedia. Seleksi merupakan salah satu cara untuk memperoleh karyawan atau SDM yang berkualitas. Menurut Ivancevich dalam (Marwansyah, 2012) seleksi adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, orang, atau orang-orang yang paling baik memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini.

Pelaksanaan seleksi harus berpedoman kepada kriteria dasar sehingga diperoleh SDM yang berdaya guna dan berhasil, diantaranya:

- a. Seleksi berpedoman pada analisis jabatan
- b. Seleksi harus efektif dan efisien
- c. Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM
- d. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan
- e. Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur

5.2. Tes Seleksi

Cara seleksi yang dilaksanakan organisasi perusahaan maupun oleh organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru sampai dewasa ini dikenal dua cara yaitu seleksi non ilmiah dan seleksi ilmiah.

A. Non ilmiah

Seleksi dengan cara non ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria atau standar atau kebutuhan nyata pekerjaan/jabatan,

tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan *job specification* dari jabatan yang akan diisi itu.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya adalah:

1. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
2. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
3. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
4. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
5. Wawancara langsung dari pelamar yang bersangkutan.
6. Penampilan dan keadaan fisik pelamar.
7. Keturunan dari pelamar yang bersangkutan.
8. Tulisan pelamar.

B. Metode ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi metode ilmiah ini merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dan penempatannya yang tepat.

Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara: (1) Metode kerja yang jelas dan sistematis; (2) Berorientasi kepada prestasi kerja; (3) Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan; 4) Berdasarkan kepada job analysis, dan ilmu sosial lainnya; (5) Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

5.3. Proses Seleksi

Berikut adalah proses yang bisa digunakan dalam pemilihan calon tenaga kerja meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Seleksi Administrasi, Surat yang masuk ke bagian personalia atau ke panitia penerimaan tenaga kerja diteliti atau diperiksa kelengkapannya sesuai dengan persyaratan yang telah diumumkan.
- b. Wawancara pendahuluan, Pada tahap ini biasanya calon tenaga kerja sudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara.
- c. Formulir lamaran pekerjaan, Pengisian formulir lamaran dimaksudkan untuk memperoleh data secara pribadi calon tenaga kerja secara lengkap dan seragam.
- d. Pemeriksaan referensi, Referensi merupakan cara untuk membandingkan hasil tes, wawancara dan keberadaan tenaga kerja tersebut di perusahaan asal.
- e. Tes psikologi, Tes ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya
- f. Wawancara lanjutan, Wawancara sebagai salah satu tahapan proses seleksi adalah merupakan pertemuan pribadi antara calon tenaga kerja dengan panitia atau bagian seleksi
- g. Pemeriksaan kesehatan, Pemeriksaan kesehatan dilakukan untuk melihat dengan jelas kondisi fisik calon tenaga kerja yang biasanya dilakukan oleh tim dokter perusahaan
- h. Persetujuan atasan langsung, Setelah seleksi dan bagi pelamar yang sudah dinyatakan lolos dari langkah-langkah sebelumnya maka sampailah pada langkah akhir yang paling menentukan adalah persetujuan dari atasan langsung.
- i. Tes atau pemeriksaan kesehatan, Tes kesehatan dilakukan untuk memastikan kemampuan jasmani pelamar dengan persyaratan pekerjaan.

LATIHAN SOAL

1. Apa yang dimaksud dengan interview? Banyak orang yang mengekuk jatuh pada saat interview. Jelaskan apa saja yang ditanyakan dalma interview dan mengapa banyak orang jatuh dengan pertanyaan demikian?
2. Meskipun persyarata untuk test sudah diberikan cukup tinggi, namun perusahaan tetap mengadakan seleksi. Apa tujuan dilakukan seleksi? Sebutkan alat-alat seleksi minimal 5, disertai dengan bukti dan penjelasan mengenai alat-alat tersebut!
3. Mengapa seleksi penerimaan karyawan baru sangat penting?
4. Mengapa test psikologi pada proses seleksi penerimaan karyawan sangat penting dilakukan?
5. Berikan salah satu contoh pedoman yang dilakukan dalam pelaksanaan seleksi!

BAB VI. ORIENTASI

Tujuan Pembelajaran

Mampu berpikir logis /terarah, analisis dan objektif dalam menjelaskan orientasi, pelatihan dan pengembangan karyawan

Sub Pokok Bahasan:

6.1. Orientasi

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dimaksud orientasi disini adalah pengembangan dan pelatihan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi bagi perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja. Pengenalan dan orientasi perlu diprogramkan karena adanya sejumlah aspek khas yang muncul pada saat seseorang memasuki lingkungan kerja yang baru.

Materi-materi yang diberikan pada masa orientasi kepada para SDM/ Karyawan baru meliputi :

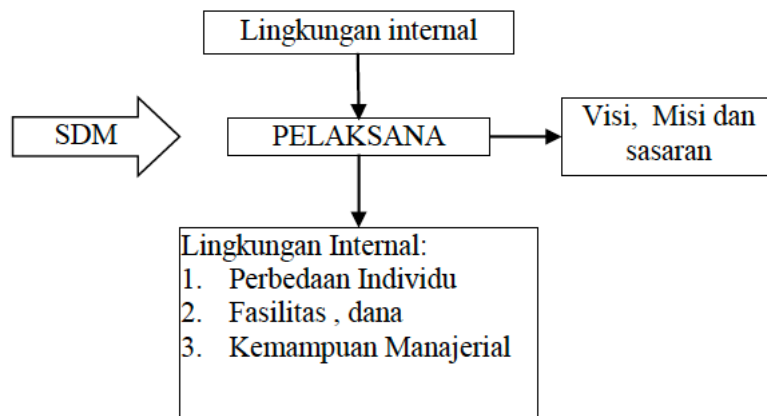
- a. Profil organisasi termasuk didalamnya sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan, struktur organisasi perusahaan berikut para pemangku jabatan pada seluruh departemen yang perlu diketahui.
- b. Peraturan-peraturan dan berbagai kebijakan perusahaan dalam hubungannya dengan hak dan kewajiban karyawan.
- c. Berbagai fasilitas yang mungkin dapat digunakan atau tidak boleh digunakan oleh karyawan. Pengenalan kondisi lingkungan kerja dimana karyawan tersebut akan berja seperti siapa yang menjadi atasanlangsung,atasan tidak langsung, rekan kerja, bawahan, kondisi ruangan kerja, dan fasilitasnya.
- d. Pengenalan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh SDM yang bersangkutan sesuai dengan *job description*.

6.2. Training

Pelatihan atau istilah lainnya training adalah suatu proses pembelajaran yang melibatakan perolehan suatu keahlian, peraturan, konsep ataupun sikap guna meningkatkan kinerja para tenaga kerja. bahkan pelatihan ini telah diatur dalam

undang undang pada tahun 2003 yang menyatakan pelatihan kerja merupakan semua aktivitas untuk memberikan, mendapatkan, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, kedisiplinan, sikap serta etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu yang sesuai dengan jenjang serta kualifikasi pekerjaan dan jabatan

Untuk meningkatkan potensi personal kerja dapat dilakukan dengan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan kerja



Gambar 1 7 Alur Pola Pikir Sumber Daya Pelatihan

Kebutuhan pelatihan memerlukan olah pikir yang terkonsentrasi kepada latihan yang akan dicanangkan sebagai program dalam kegiatan, dilakukan atas dasar kebutuhan bukan atas dasar menjalankan kegiatan. Pelatihan tidak akan dilaksanakan jika tidak ada yang perlu dikembangkan atau ada yang membutuhkan. Kalau pelatihan sekedar menjalankan kegiatan, latihan tersebut akan beralih menjadi kegiatan proyek yang semata-mata hanya menguntungkan pihak penyelenggara.

Sistem pelatihan dapat dibagi menjadi: (1). Pelatihan sepenuhnya diselenggarakan ditempat institusi yaitu *in-plant training*, (2) pelatihan diselenggarakan ditempat peserta kerja yaitu *of-the-job training*, (3) pelatihan yang diselenggarakan di Lembaga latihan juga diselenggarakan diperusahaan sebagai praktek kerja yaitu *on-the-job training*.

Berdasarkan sifatnya pelaksanaan pelatihan dapat dibagi menjadi tiga yaitu : (1) *Institutional training* atau program pelatihan institusional (2) program

pelatihan *non institutional mobil training*, (3) *inplant training*. (4) *production training* .

Berdasarkan tingkatnya dapat dibagi menjadi 5 yaitu (1) *initial training*, yaitu latihan awal bagi calon pekerja, (2) *aprentice training*, yaitu latihan bagi calon pekerja yang sudah menjadi karyawan, (3) *upgrading training*, yaitu latihan yang ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan ataupun pengetahuan pekerja karena adanya perkembangan teknologi ataupun untuk meningkatkan kemampuan, (4) *conversion training*, latihan yang ditujukan bagi pekerja karena peralihan bidang kerjanya , (5) *refreshing course*, latihan yang diberikan dalam materi yang sama akibat perkembangan pengetahuan dan teknologi.

6.3.Pengembangan Karyawan

Pengembangan (development) merupakan ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pekerjaan.

Perbedaan mendasar antara training dan development adalah sebagai berikut:

Tabel 1 2 Perbedaan Training dan Development

Aspek Perbedaan	Training	Development
Fokus pelaksanaan	Pada kebutuhan pekerja saat ini (current)	Pada kebutuhan pengembangan dan perubahan manajemen di masa yang akan datang (future)
Penggunaan pengalaman pekerja	Rendah	Tinggi
Tujuan pelaksanaan	Mempersiapkan kebutuhan akan pekerjaan saat ini (tugas dan tanggung jawab, wewenang pekerjaan, kemampuan teknis pekerjaan, dll)	Mempersiapkan kebutuhan akan perubahan dimasa yang akan datang (manajemen change, strategy business, dll)
Partisipasi peserta yang mengikuti	Ditunjuk oleh atasan dan manajemen	Melalui seleksi dan sukarela dari peserta yang mengikuti

Pengembangan karyawan biasanya dikelompokkan dalam focus tujuan yang lebih spesifik untuk perencanaan karir plan dalam organisasi agar lebih terarah dan teratur.

Tabel 1 3 Pengelompokan Program Development Dalam Perusahaan

Program	Descriptions	Target Audience	Nama Kursus
Executive (Development Sequence)	Kursus yang menekankan pada pemikiran strategis, kepemimpinan, fungsi lintas bagian yang efektif, persaingan global dan program peningkatan kepuasan konsumen	Senior professional dan executive yang berpotensi mengelola usaha dengan resiko yang tinggi	Kursus Manager/ Executive, kursus Executive Global Manajemen
Core Leaderships Program	Kursus Pengembangan Operasional yang baik, Business Excellence, Manajemen Perubahan	Para manajer	Kursus pengembangan profesional, kursus manajer berpengalaman
Professional Development Program	Kursus yang menekankan pada pencapaian tingkatan karir	Karyawan baru	Kursus staff Audit, Kursus Administrasi, HRD

LATIHAN SOAL:

1. Apa saja manfaat dilakukannya orientasi pegawai baru?
2. Berikan 1 contoh program orientasi yang dilakukan oleh perusahaan BUMN, Swasta dan Pemerintahan

BAB VII. KOMPENSASI

Tujuan Pembelajaran

Memiliki kemampuan dalam menjelaskan konsep-konsep utama, perspektif teoritis, temuan empiris dan tren historis kompensasi finansial langsung, tunjangan, kompensasi non finansial dan isu-isu kompensasi lainnya

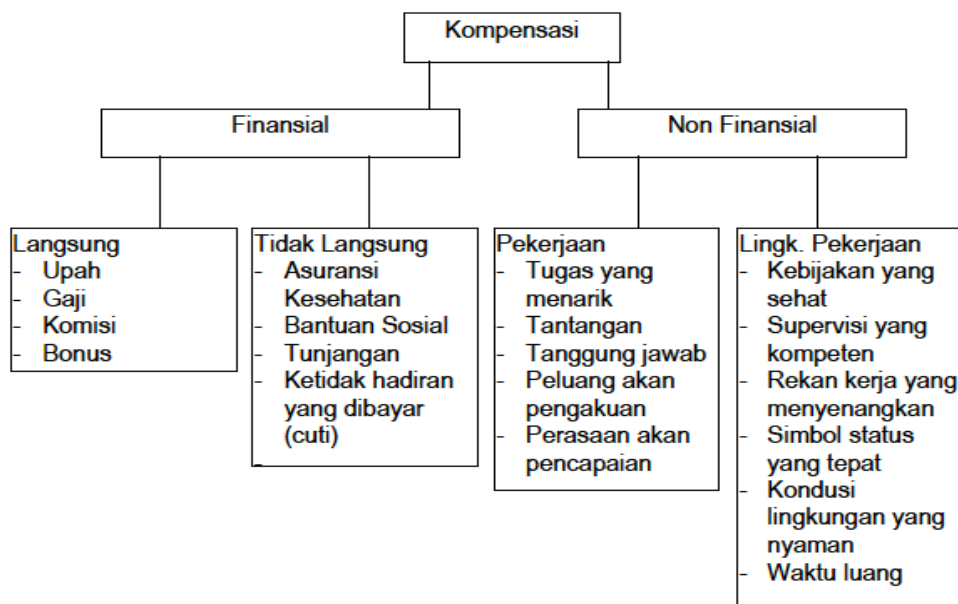
Sub Pokok Bahasan:

7.1 Konsep Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu yang langsung dan tak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah insentif, sedangkan kompensasi tak langsung berupa kesejahteraan karyawan. (Sedarmayanti, 2018)

Komponen kompensasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini



Gambar 1 8 Komponen Program Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi : (1) ikatan kerja; (2) kepuasan kerja; (3) Motivasi ; (4) Stabilitas karyawan ; (5) Peningkatan Disiplin

7.2 Kompensasi finansial

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Direct Financial compensation* (kompensasi finansial langsung)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

b. *Indirect Financial compensation* (kompensasi finansial tak langsung)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

7.3 Kompensasi non finansial

Kompensasi non-finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

a. *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (esteem) dan aktualisasi (self actualization).

b. *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (competent supervision), kondisi kerja yang mendukung (comfortable working conditions), pembagian kerja (job sharing).

LATIHAN SOAL

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kompensasi finansial dan non finansial? Mengapa keduanya penting untuk diperhatikan oleh perusahaan?
2. Mengapa Gaji, upah dan insentif penting bagi perusahaan? Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tarif upah?
3. Sistem kompensasi apa yang diberikan perusahaan pada karyawannya? Apa tujuan dari pengelolaan system kompensasi yang efektif? Apa hubungan system tersebut dengan evaluasi jabatan?
4. Apa perbedaan antara upah, gaji serta tunjangan? Sebutkan dan jelaskan prinsip-prinsip dasar pengajian?
5. Mengapa penetapan kebijakan kompensasi harus sejalan dengan strategi bisnis perusahaan?

BAB VIII. KINERJA

Tujuan Pembelajaran

Mampu berpikir logis/terarah, analisis dan objektif dalam menjelaskan manajemen kinerja dan mengaitkannya dengan penilaian kinerja

Sub Pokok Bahasan:

8.1 Manajemen Kinerja

Menurut (Marwansyah, 2012); penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Dimana kinerja adalah pencapaian prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Levinson dalam (Marwansyah, 2012) mendefinisikan kinerja dan beberapa istilah lain yang terkait yaitu :

1. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok.
3. Periode penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobservasi kinerja seorang karyawan dan hasil observasi itu kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal.

Penilaian kinerja mengacu kepada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global maka perusahaan memerlukan kinerja tinggi.

Lebih lanjut (Rivai, 2013) menjelaskan tentang istilah penilaian kinerja (performance appraisal) dan evaluasi kinerja (performance evaluation) dapat digunakan secara gatian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen sumber daya manusia dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam prakteknya, penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan disamping faktor lain di luar perusahaan.

8.2 Penilaian kinerja

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja dasarnya bisa dibagi menjadi 3, yaitu :

- a. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan sering membahayakan.
- b. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
- c. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau yang dikenal sebagai “Management By Objectives”

LATIHAN SOAL:

1. Jelaskan mengapa penting untuk menilai prestasi kerja/ kinerja? Sebutkan delapan metode penilaian kinerja dan jelaskan pro dan kontra terhadap masing-masing metode?
2. Sebutkan dan jelaskan factor-faktor yang digunakan untuk mengukue prestasi/ kinerja individu dan jelaskan pula factor- factor yang mempengaruhi kinerja individu?
3. Apa dampaknya jika penilaian kerja tidak ada disuatu organsiasi, baik dari sisi semangat kerja karyawan maupun produktifitas organsisasi?

BAB XI. MANAJEMEN KARIR

Tujuan Pembelajaran:

Mampu menjelaskan konsep-konsep utama manajemen karier dan mengaitkannya

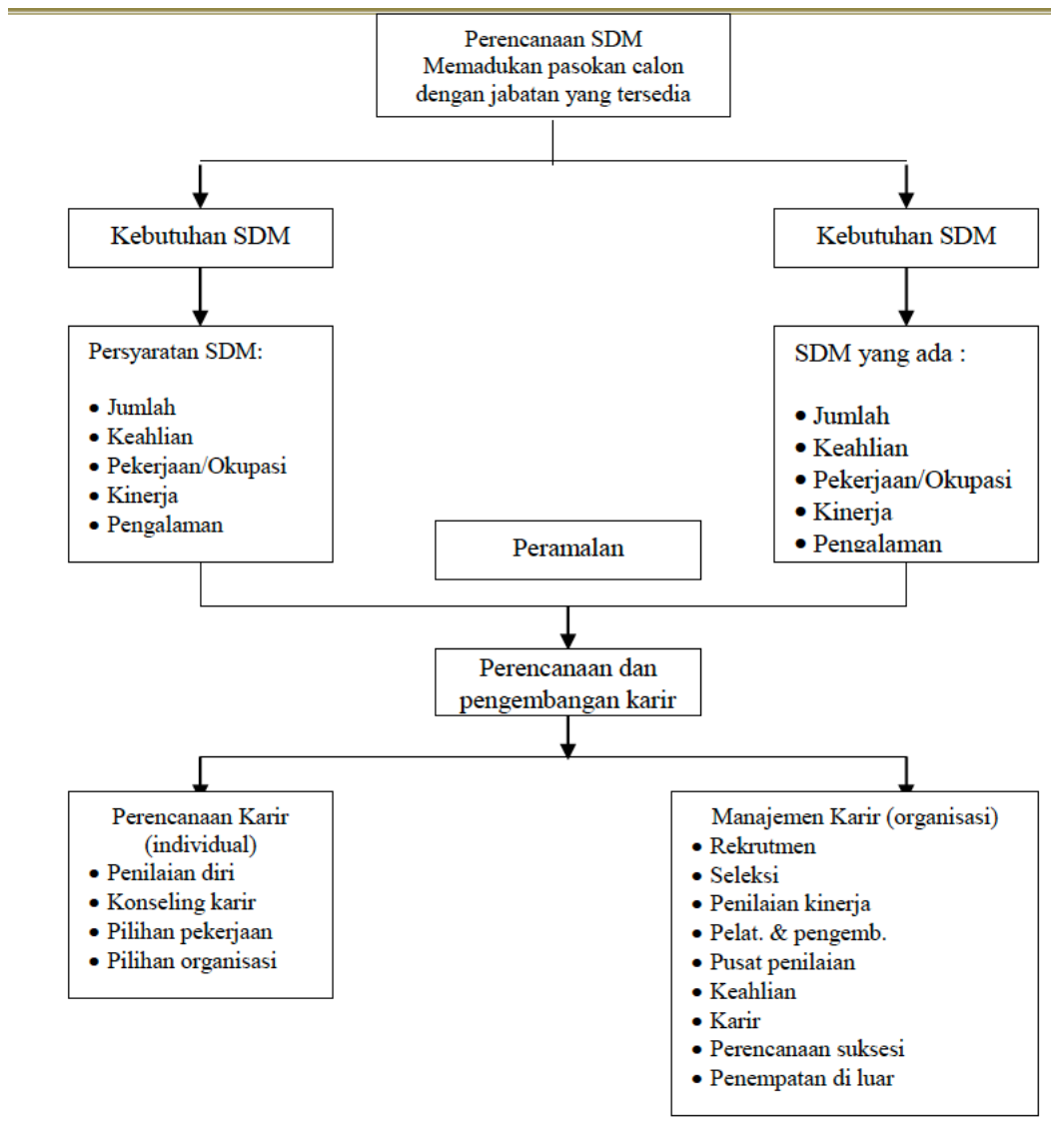
Sub Pokok Bahasan :

9.1 Manajemen Karir

Definisi karir tersebut meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi. Sementara elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan)

Greenhaus menambahkan bahwa manajemen karir secara singkat dapat diuraikan sebagai proses dimana individu dapat:

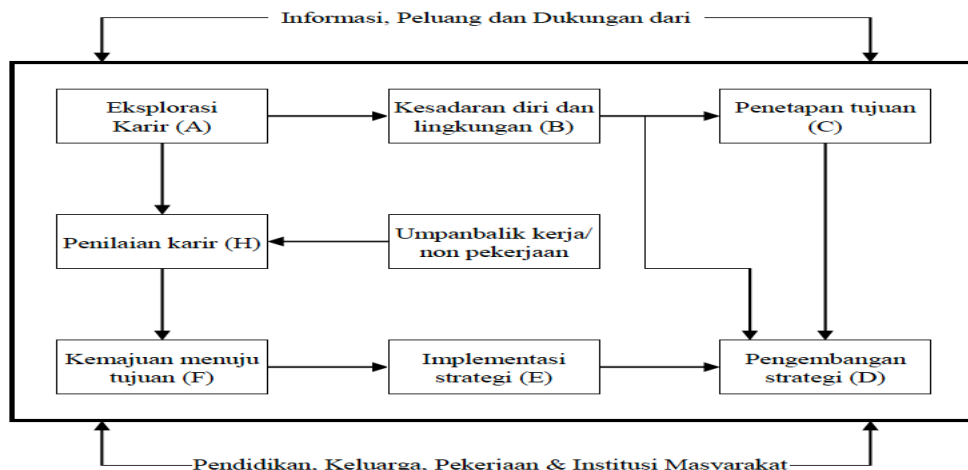
1. Mengumpulkan informasi yang relevan tentang kemajuan dirinya dan dunia kerjanya;
2. Mengembangkan gambaran secara akurat tentang bakat, interes, nilai dan gaya hidup yang diinginkan sebagaimana juga tentang pekerjaan alternatif, jabatan dan organisasi;
3. Mengembangkan tujuan karir yang realistis berdasarkan informasi dan gambaran yang telah diperolehnya;
4. Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan;
5. Memperoleh umpan balik tentang efektifitas strategi dan tujuan yang relevan.



Gambar 1 9 Manajemen Karir dan Hubungan dengan Perencanaan SDM

9.2. Perencanaan Karir

Model manajemen karir secara *normative* dimaksudkan sebagai uraian tentang bagaimana seseorang dapat mengelola karirnya. Dalam hal ini tidaklah setiap orang harus mengelola karirnya, namun sejumlah kegiatan yang direpresentasikan di dalam model tersebut dapat mengarahkan pada outcome yang dikehendaki untuk setiap individu.



Gambar 1 10 Model Siklus Manajemen Karir

- Jika dilakukan secara : tepat, eksplorasi karir dapat ditindaklanjuti dengan kesadaran diri dan lingkungan. Manajer dapat memperoleh informasi tentang nilai, interest, bakat, pilihan pekerjaan, peluang serta hambatan yang dihadapi dalam lingkungan kerja (B) .
- Kesadaran yang semakin besar tentang diri individu dan lingkungan dapat membantu manajer untuk menetapkan pilihan tujuan yang hendak diraih. Tujuan dalam hal ini dapat diperoleh dari berbagai macam posisi yang tersedia (C) .
- Penetapan tujuan yang realistis dapat memfasilitasi pengembangan (D) dan implementasi (E) strategi karir, yaitu rencana kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- Implementasi strategi karir dapat menghasilkan kemajuan menuju tujuan karir yang telah ditentukan (F).
- Kemajuan menuju tujuan dapat dicapai atau tidak, implementasi strategi karir dapat memberikan umpan balik yang berguna bagi setiap individu. Umpan balik ini berkaitan dengan sumber-sumber yang berasal dari pekerjaan maupun non pekerjaan (G) yang memungkinkan manajer dapat melakukan penilaian atas karir pekerja (H). Informasi tambahan yang diperoleh dari penilaian karir menjadi sarana lain dalam eksplorasi karir (lihat panah dari H ke A) yang menunjukkan adanya siklus dalam model manajemen karir.

LATIHAN SOAL

1. Sebutkan factor-faktor apa saja yang mempengaruhi pilihan karir? Jelaskan pula langkah-langkah yang diambil untuk membantu karyawan dalam mengaktualisasikan diri!
2. Bagaimana membangun hubungan antara *Career management* dengan *Employee Commitment*?

BAB X. KESEHATAN KESELAMATAN KERJA

Tujuan Pembelajaran:

Memiliki kemampuan dalam menjelaskan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan

Sub Pokok Bahasan:

10.1. Pengertian K3

Keselamatan dan Kesehatan Kerja adalah suatu kondisi dalam pekerjaan yang sehat dan aman baik itu bagi pekerjaannya, perusahaan maupun bagi masyarakat dan lingkungan sekitar pabrik atau tempat kerja tersebut. Keselamatan dan kesehatan kerja juga merupakan suatu usaha untuk mencegah setiap perbuatan atau kondisi tidak selamat, yang dapat mengakibatkan kecelakaan.

Undang-undang No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja “Undang-Undang ini mengatur dengan jelas tentang kewajiban pimpinan tempat kerja dan pekerja dalam melaksanakan keselamatan kerja”. Undang-undang nomor 23 tahun 1992 tentang Kesehatan.”Undang- Undang ini menyatakan bahwa secara khusus perusahaan berkewajiban memeriksakan kesehatan badan, kondisi mental dan kemampuan fisik pekerja yang baru maupun yang akan dipindahkan ke tempat kerja baru, sesuai dengan sifat-sifat pekerjaan yang diberikan kepada pekerja, serta pemeriksaan kesehatan secara berkala.”

10.2. Bentuk- Bentuk K3 dalam Perusahaan

Program kesehatan dan keselamatan kerja dapat dilakukan dalam berbagai bentuk diantaranya:

- a. Membuat kondisi kerja aman
- b. Melakukan kegiatan – kegiatan pencegahan kecelakaan dengan mengendalikan praktek-praktek manusia yang tidak aman
- c. Penciptaan lingkungan kerja yang sehat
- d. Memberikan pelayanan kersehatan dengan menyediakan dokter organisai dan klinik kesehatan

10.3. Tanggung jawab K3 dalam perusahaan

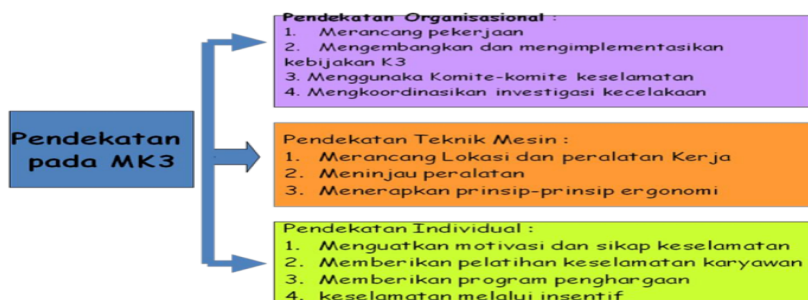
Tanggungjawab K3 dalam perusahaan terdiri atas Unit SDM dan para Manajer Unit. Secara rinci tugas tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 1 4 Pembagian Tugas K3 dalam Perusahaan

Unit SDM	Para Manajer
Mengkoordinasi program- program K3 dalam perusahaan	Memonitor kesehatan dan keselamatan para karyawan setiap hari
Mengembangkan system pelaporan keselamatan	Melatih para karyawan untuk sadar atas keselamatan
Memberikan keahlian investigasi kecelakaan	Menginvestigasi kecelakaan – kecelakaan
Memberikan keahlian teknis atas pencegahan kecelakaan	Mengamati perilaku kesehatan dan keselamatan para karyawan
Mengembangkan prosedur akses yang terbatas dan system indentifikasi karyawan	Memonitor angkatan kerja atas masalah keamanan
Melatih para manajer untuk mengenali dan menangani situasi sulit	Berkomunikasi dengan para karyawan
	Mengikuti prosedur keamanan

10.4. Pendekatan Manajemen K3

Manajemen K3 dalam perusahaan harus dilakukan program – program pendekatan dalam pelaksanaannya diantaranya terhadap individual, Teknik mesin dan organisasional. Berikut ringkasana pendekatan MK3 pada organisasi sebagai berikut :



Gambar 1 11 Pendekatan MK3 pada organisasi

10.5. Persoalan Kesehatan di Tempat Kerja

Persoalan kesehatan di tempat kerja yang paling populer adalah penyalahgunaan obat – obatan seperti penggunaan obat- obatan terlarang atau penyalahgunaan zat, alcohol atau obat – obatan lain yang diatur undang – undang.

LATIHAN SOAL

1. Apa yang dimaksud dengan kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja?
Mengapa penting bagi perusahaan dan karyawan?
2. Apa yang dimaksud dengan OSHA dan bagaimana mengoperasikannya?

BAB XI. SERIKAT PEKERJA

Tujuan Pembelajaran

Mampu berpikir kritis, analisis dan objektif dalam menjelaskan perspektif teoritis, temuan empiris dan tren historis serikat pekerja dan hubungan kekaryawanan

Sub Pokok Bahasan:

11.1. Serikat Pekerja

Kehadiran serikat pekerja (union) secara signifikan mengubah beberapa aktivitas sumber daya manusia. Proses perekrutan, prosedur seleksi, level-level upah, kenaikan gaji, paket tunjangan, sistem keluhan, dan prosedur disiplin dapat berubah secara dratis disebabkan oleh persyaratan perjanjian perburuhan (labor agreement). Tanpa serikat pekerja, perusahaan bebas untuk membuat keputusan unilateral (unilateral decisions) menyangkut gaji, jam kerja, dan kondisi-kondisi kerja. Keputusan ini dapat dilakukan oleh perusahaan tanpa masukan atau persetujuan dari para karyawan.

Serikat pekerja biasanya mencoba untuk memperluas pengaruh mereka ke dalam wilayah lain manajemen lain seperti penjadualan kerja, penyusunan standar kerja, desain ulang pekerjaan, dan pengenalan peralatan dan metode baru. Perusahaan biasanya menolak pelanggaran batas ke wilayah pengambilan keputusan ini dengan mengklaim bahwa persoalan ini merupakan hak prerogative manajemen.

11.2 Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen

Serikat pekerja memiliki sumber kekuatan dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktek manajerial, perilaku pekerja dan kondisi dasar pekerjaan. Serikat pekerja mengakibatkan erosi signifikan otoritas pengambilan keputusan manajerial untuk mengendalikan karyawan.

Meskipun serikat pekerja tidak menyerang perusahaan, hubungan yang sulit dan berhati-hati antara persekutuan buruh manajemen menghasilkan stress harian dan ketegangan bagi pihak pekerja serta penyelia tingkat rendah

BAB XII. PRODUKTIVITAS KERJA

Tujuan Pembelajaran :

Mampu berpikir kritis, analisis dan objektif dalam menjelaskan konsep-konsep utama, perspektif

Sub Pokok Bahasan:

12.1. Konsep Produktivitas Kerja

Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pengkajian masalah produktivitas dari dimensi individu tidak lain melihat produktivitas terutama dalam hubungannya dengan karakteristik- karakteristik kepribadian individu. Dimensi keorganisasian, konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari pada upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan berkenaan dengan bahasan ilmu ekonomi. Oleh karena itu, selalu berorientasi kepada bagaimana berpikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan agar mendapat keluaran yang optimum.

Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu (Sedarmayanti, 2018):

1. Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan .
2. Sarana pendukung, meliputi:
 - a. Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja.
 - b. Kesejahteraan karyawan, meliputi: Manajemen dan hubungan industri.

12.2. Visi , Misi dan Strategi Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja

Beberapa aspek penting yang perlu kita lakukan agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan , yaitu :

1. Efesiensi

Efisiensi adalah suatu hal yang penting yang ada didalam perusahaan, namun sering kali perusahaan tidak memiliki standar dalam menentukan tingkat efisiensi.

2. Kemampuan SDM

Perusahaan harus menerapkan standar sejak perekrutan sumber daya manusia dan pelatihan sebelum sumber daya manusia dilibatkan dalam proses yang ada didalam perusahaan.

3. Alat dan sarana kerja

Untuk mendapat produktivitas yang tinggi, tentunya perusahaan harus memiliki alat dan sarana kerja.

4. Organisasi Perusahaan

Peran manajemen sangat penting dalam menentukan tujuan, visi, dan misi serta strategi perusahaan. Karyawan yang tidak mengerti tujuan, visi dan misi perusahaan bekerja secara tidak efektif dan efisien sehingga menyebabkan perusahaan menjadi tidak produktif.

5. Teknologi Informasi

Dengan adanya teknologi pekerjaan menjadi lebih cepat dan mudah. Sehingga membantu efisiensi dan produktivitas kerja

BAB XIII. MSDM DALAM GLOBAL

Tujuan Pembelajaran

Mampu memahami dan menjelaskan manajemen sumber daya manusia dalam lingkungan global

Sub Pokok Bahasan:

13.1. MSDM Dalam Bisnis Global

MSDM dalam bisnis global dimaksudkan adalah Penggunaan sumber daya manusia global untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional meliputi fungsi MSDM, tipe pekerja dan negara yang terlibat. Ruang lingkup yang dimaksud secara lebih terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Fungsi MSDM meliputi empat aktifitas yaitu:

1. Fungsi akuisisi, meliputi: perencanaan, penarikan dan sosialisasi.
2. Fungsi pengembangan, meliputi: pelatihan, pengembangan dan pembinaan
3. Fungsi pemeliharaan, meliputi: kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja.
4. Fungsi motivasi, meliputi: evaluasi, penghargaan, kompensasi dan disiplin.

Jenis-jenis karyawan internasional

1. Warga dari tuan rumah

Seorang warga negara tuan rumah adalah seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dalam operasi yang merupakan seorang warga dari negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di negara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara.

2. Ekspatriat

Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari Negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari Negara dimana kantor pusat organisasi setempat.

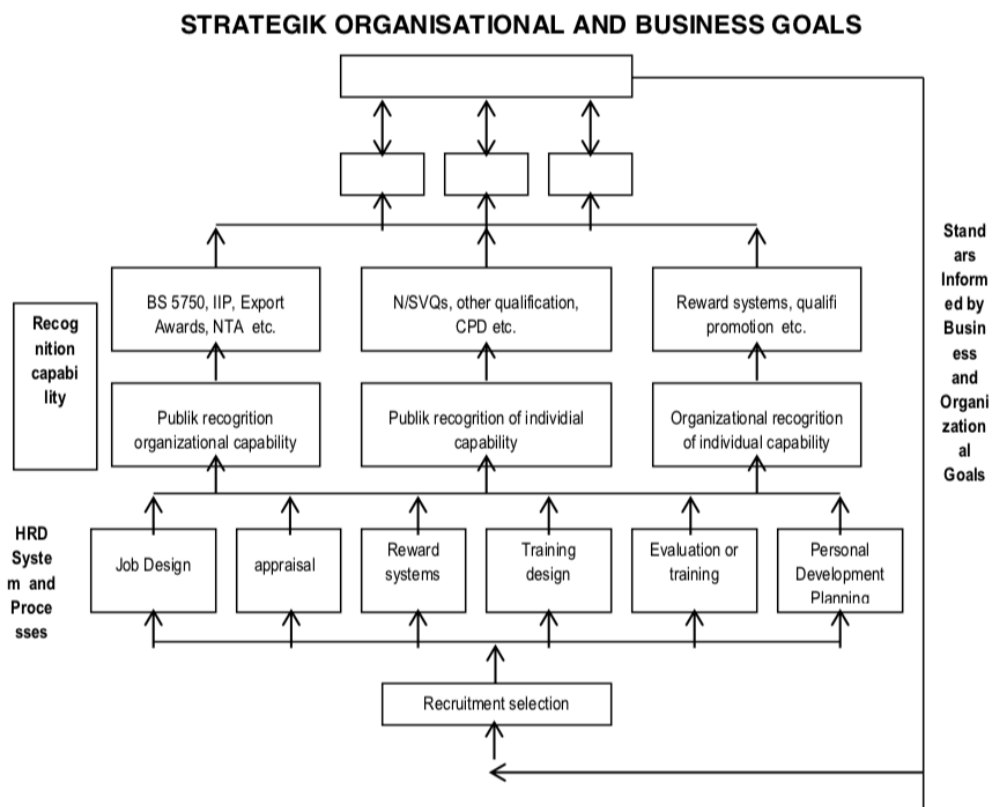
3. Warga dari Negara Ketiga

Karyawan ini adalah seorang warga dari satu negara yang bekerja di negara kedua, dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga.

Negara yang terlibat dalam operasi, yaitu:

1. Negara tuan rumah tempat perusahaan beroperasi (*host country*).
2. Negara asal perusahaan (*home country*).
3. Negara-negara yang bukan negara asal dan negara tuan rumah (*other countries*).

Pengukuran kompetensi didasarkan pada suatu standar secara nasional dan dilakukan oleh suatu badan atau lembaga. Bagan strategi manajemen strategi dalam bisnis global dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1 12. Strategi Organizational dan Business Goals

13.2 Pengembangan MSDM Global

Pada prakteknya, program pendidikan dan pelatihan merupakan cakupan yang luas, dimulai dari hubungan antar personal, pemahaman kebudayaan lokal atau setempat, pemahaman nilai-nilai dan perilaku konsumen sampai dengan operasional perusahaan global, transfer budaya perusahaan, nilai-nilai dalam budaya yang majemuk, sistem bisnis, strategi internasional, teknik sosialisasi dan lain-lainnya. Dalam proses pelatihan dan pengembangan expatriate sering juga dilakukan uji coba untuk memahami budaya negara lain dengan cara mengirimnya ke negara lain selama waktu tertentu (pra-penugasan) untuk belajar beradaptasi dengan lingkungan baru.

Pertama, para pengusaha terikat dalam tiga praktik terbaik sehingga pada akhirnya sistem SDM global yang mereka kembangkan dapat diterima oleh para manajer local diseluruh dunia :

1. Ingatlah bahwa sistem global lebih dapat diterima diorganisasi benar-benar global,
2. Menyelidiki intimidasi terhadap diferensiasi dan tentukan legitimasi mereka,
3. Cobalah untuk bekerja dalam konteks budaya perusahaan yang kuat.

LATIHAN SOAL

1. Apa yang dimaksud dengan globalisasi manajemen sumber daya manusia?
2. Faktor – Faktor apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM global?
3. Mengapa sebelum keberangkatan karyawan perlu diberikan pelatihan?
Sebutkan topik – topik apa saja yang perlu berikan sebelum keberangkatan ?

BAB XVI. KNOWLEDGE MANAGEMENT

Tujuan Pembelajaran:

Mampu memahami dan menjelaskan konsep-konsep utama, perspektif teoritis, temuan empiris pengembangan organisasi dan mengaitkannya dengan knowledge management dan learning organization

Sub Pokok Bahasan :

14.1 Knowledge Management

Knowledge management merupakan suatu upaya untuk menghasilkan nilai dari kekayaan intelektual organisasi melalui penciptaan, penyimpanan, penyebaran dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui *knowledge management*, organisasi mencoba belajar atau menciptakan pengetahuan yang berguna, berpotensi dan membuat itu tersedia untuk siapapun dapat menggunakannya di satu waktu dan tempat yang tepat guna meraih penggunaan yang efektif dalam rangka positif memberi perubahan bagi performa organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* adalah kumpulan proses yang dikembangkan didalam organisasi untuk menciptakan, memelihara, menyebarkan pengetahuan suatu organisasi.

Jenis penerapan *knowledge management* ada dua, yaitu:

1. *Tacit knowledge*

Berdasarkan pengertiannya, maka *Tacit knowledge* dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi.

Tacit knowledge secara umum dijabarkan sebagai:

- a. Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar
- b. Susah untuk diucapkan
- c. Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman

- d. Berbagi pengetahuan melalui percakapan (story-telling)

2. *Explicit Knowledge*

Penerapan *Explicit Knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent. Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *Explicit Knowledge*.

Implementasi *knowledge management* atau manajemen pengetahuan akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, beberapa manfaat knowledge management atau manajemen pengetahuan bagi perusahaan antara lain:

1. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka perusahaan akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan akan dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Peningkatan aset pengetahuan. Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat, yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kemampuan beradaptasi. Perusahaan akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
4. Peningkatan produktifitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari perusahaan akan meningkat.

14.2. Learning Organization

Learning organization atau organisasi belajar adalah hasil atau suatu keadaan yang dicapai dalam sebuah organisasi tersebut. Organisasi belajar sebagai

suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi yang dikenal dengan “Disiplin Kelima” sebagai berikut:

1. **Berpikir sistem**, yaitu suatu kerangka kerja yang sistematis dan menyeluruh yang menjadi pola hidup individu dan organisasi dalam berpikir dan bertindak sehingga organisasi dapat belajar secara efisien dan produktif.
2. **Penguasaan pribadi**, yaitu setiap orang dalam organisasi memiliki pemahaman dan pendalaman pandangan pribadi, serta peluang mengaktualisasikan potensi bagi keberhasilan individual dan organisasional.
3. **Pola mental**, yaitu cara berpikir, paradigma atau menyikapi dan menginterpretasikan suatu fenomena yang mempengaruhi seseorang dalam memahami lingkungan sekitarnya.
4. **Visi bersama**, yaitu suatu keinginan bersama dengan tekad dan komitmen untuk menyatukan setiap arah dan gerak seluruh anggota organisasi.
5. **Belajar tim**, yaitu proses belajar bersama dalam tim yang sinergi yang dimulai dengan dialog dan dilanjutkan dengan saling membelajarkan dan memberdayakan.

Karakteristik organisasi belajar dengan organisasi tradisional memiliki perbedaan secara rinci dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 5 Karakteristik Organisasi Belajar

Karakteristik	Organisasi Tradisional	Organisasi Belajar
Siapa yang belajar?	Para manajer/karyawan yang ditunjuk	Seluruh manajer/karyawan dari semua unit kerja
Siapa yang bertanggungjawab	Pelatih atau nara sumber dari luar	Atasan langsung, pelatih dan nara sumber
Piranti belajar yang digunakan?	Departemen Diklat	Setiap manajer/karyawan
Kapan belajar?	Kursus, magang, pelatihan formal, bimbingan, rencana pelatihan	Kursus, magang, rencana belajar, tim, mitra kerja, ukuran kinerja, refleksi pribadi
Kompetensi apa yang dipelajari?	Ketika dibutuhkan, saat orientasi atau sesuai kebutuhan	Sepanjang hayat, untuk jangka panjang
Dimana belajar?	Teknik Ruang kelas, tempat kerja	Teknis dan manajerial, hubungan pribadi, bagaimana belajar
Waktu?	Untuk saat ini sesuai kebutuhan	
Motivasi?	Ekstrinsik dan terpaksa	

		Ruang rapat, saat melakukan pekerjaan, di mana saja Untuk masa yang akan datang Intrinsik dan semangat
--	--	--

Kendala didalam pelaksanaan organisasi belajar adalah sebagai berikut:

1. Ketiadaan klarifikasi dan multiplisitas dari definisi
2. Ketiadaan eksplanasi yang rinci tentang implementasi sistem organisasi belajar
3. Ketiadaan eksplanasi bagaimana mengintegrasikan sistem organisasi belajar

Tabel 1 6 Manfaat organisasi belajar dan pengembangan

Manfaat Bagi Organisasi	Manfaat Bagi Karyawan
<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja kondusif - Karyawan yang kompeten - Komitmen karyawan - Sinergi - Mencapai sasaran dan target - Meningkatkan produktivitas dan kinerja - Pertumbuhan berkelanjutan - Perbaikan rencana suksesi dan karir - Meningkatkan kapabilitas organisasi - Kesiapan pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan dinamis dan proaktif - Belajar seumur hidup - Kepuasan kerja - Partisipasi lebih besar - Kesempatan yang sama - Perbaikan kepercayaan diri - Kompensasi dan imbalan lebih besar - Semangat kewirausahaan - Perbaruan organisasi dan kesiapan bersaing - Mengatasi depresi karyawan

Terdapat 15 langkah-langkah untuk membangun organisasi belajar dan pengembangan dalam mencapai daya saing, yaitu:

1. Menentukan kapabilitas kepemimpinan yang berorientasi pada dalam diri (*intrinsik*), karyawan, kinerja, tim dan organisasi;
2. Merekrut, menseleksi dan melatih pemimpin dan manajer pengembangan
3. Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan pengembangan, yaitu akuntabilitas pribadi, dipercaya, penasehat karyawan, menghargai karyawan, kemitraan, perbaikan kinerja organisasi, komunikasi efektif, berorientasi organisasi, berpikir holistik, dan pengabdian organisasi

4. Menghubungkan inisiatif pertumbuhan dan pengembangan dengan strategi, sasaran dan target bisnis organisasi
5. Menentukan kapabilitas organisasi dan kesiapan untuk melakukan perubahan
6. Mentransformasikan para manajer menjadi ahli bagi pertumbuhan dan pengembangan karyawan
7. Menentukan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) dari sistem organisasi.
8. Mentransformasikan sistem organisasi untuk mendukung dan memfasilitasikan pertumbuhan dan pengembangan karyawan.
9. Merekayasa departemen SDM termasuk praktek dan profesionalnya
10. Menerapkan perencanaan SDM, rekrutmen dan proses seleksi untuk memperoleh karyawan dengan kesiapan tumbuh dan berkembang serta kesiapan pelatihan
11. Mengimplementasikan pendekatan belajar berkembang
12. Menciptakan program pengembangan karir yang membangun kekuatan dan membina kelemahan karyawan
13. Mengimplementasikan keselarasan kinerja pada level individual dan level organisasional
14. Desain ulang program kompensasi dan imbalan untuk mendukung perubahan dan perkembangan
15. Mengevaluasi dampak dan kegunaan pendekatan organisasi perkembangan terhadap peluang bisnis jangka Panjang

LATIHAN SOAL:

1. Jelaskan salah satu pengertian knowledge management dari berbagai perspektif?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan knowledge creating company? Berikan contohnya!
3. Dalam knowledge management ada istilah Tacit Knowledge, bagaiman peranan tacit dalam organisasi, dan bagaimana cara untuk mendapatkan tacit knowledge tersebut?
4. Apa yang dimaksud dengan knowledge capture dan acquisition? Berikan contohnya
5. Berikan 5 contoh hambatan dalam knowledge sharing, Jelaskan masing-masing contohnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. H. (2011). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. In *Pengantar Manajemen*.
- Mangkunegara. (2011). Manajemen Sumber Daya Perusahaan. In *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*.
- Mangkunegara. (2012). Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. *Jakarta: Ghalia Indonesia*.
- Marihot Tua Efendi, H. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*.
- Marwansyah. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Masram, & Mu'ah. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Zifatama Publisher*.
- Priyono. (2010). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. In *Zifatama Publisher Sidoarjo*.
- Rivai, V. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*.
- Sedarmayanti. (2018). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. In *Bandung, CV Mandar Maju*.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>



Vera Sylvia Saragi Sitio, lahir di Medan, 29 April 1989, Pendidikan SD sampai SMA diselesaikan di Medan, Sumatera Utara. Pendidikan S-1 diperoleh dari Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang (2011) sebagai lulusan terbaik. Pendidikan S-2 diselesaikan dengan program Double Degree di Jurusan Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang dan Jurusan Manajemen Agribisnis, *National Pingtung University of Science and Technology*, Taiwan (2013).

Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma. Pengalaman mengajar matakuliah antara lain : Pengantar Ilmu Ekonomi, Ekonomi Mikro, Ekonomi Makro, Manajemen Operasional, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Statistik, dan Ekonomi Managerial.

Penulis bergabung dengan Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma sejak tahun 2014. Penulis aktif dalam menulis jurnal baik jurnal nasional maupun jurnal internasional.