

# **MODUL PEMBELAJARAN**



# **Uhamka**

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Oleh :**

**Dr. drg. Pradnya Paramita, MARS (8895480018/Ketua)**

**Dr. Handayani, M.Kes (0301037904/ Anggota)**

**PROGRAM STUDI ILMU KESEHATAN MASYARAKAT**

**SEKOLAH PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA**

**2021**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

***Assalamu'allaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Industri Kesehatan dan Perumahsakitan pada dasarnya adalah kumpulan dari berbagai unit pelayanan dimana sekumpulan individu yang berusaha mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia adalah kunci untuk menyediakan pelayanan Kesehatan yang berkualitas.

Modul pembelajaran ini memberikan gambaran bagaimana teknik dan konsep manajemen sumber daya manusia dimanfaatkan manajer dan menjelaskan tentang bagaimana manajer sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi bagi suatu organisasi. Selain ini tujuan dari modul ini adalah bertujuan supaya mahasiswa dapat memahami dan dapat diimplementasikan di dalam pekerjaan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Modul ini merupakan salah bagian kontribusi pengajar untuk memberikan pembelajaran kepada para peserta didik untuk mendapat gelar Magister Kesehatan Masyarakat (MKM) Universitas Muhammadiyah PROF. DR. HAMKA Jakarta serta menerapkan ilmu yang didapatkan dari modul ini. Semoga dengan terbitnya modul ini akan membawa keberkahan dan kelancaran dalam penyampaian kegiatan perkuliahan program pasca sarjana UHAMKA.

*Wasalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Jakarta, 10 Maret 2021

Penyusun

Dr. drg. Pradnya Paramita, MARS

Dr. Handayani, SKM. M.Kes

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Dalam penyusunan modul ini banyak berbagai pihak yang telah memberikan dorongan/motivasi, bantuan serta masukan, sehingga dalam kesempatan ini kami dari tim penyusun, dengan Kerendahan hati perkenankanlah penyusun menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kepada :

1. Prof. Dr. Gunawan Suryoputro, MHum, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Ghani, MPd. Selaku wakil Rektor 1 Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.
3. Dr. Zamah Sari, Mag, selaku rector 2 Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.
4. Dr. Tri Wintolo Apoko M.Pd selaku Ketua Lembaga Pengembangan dan Pengajaran Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
5. Prof. Dr. H. Ade Hikmat, M.Pd Selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
6. Dr. Sarah Handayani, M. Kes, Selaku Ketua Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

## DAFTAR ISI

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| KATA PENGANTAR .....  | ii                                  |
| UCAPAN TERIMA KASIH .....                                       | iii                                 |
| DAFTAR ISI .....  | iv                                  |
| DAFTAR GAMBAR.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| DESKRIPSI MATA KULIAH.....                                      | ix                                  |
| BAGAN ALIR KOMPETENSI .....                                     | x                                   |
| MODUL 1 – PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....                 | 1                                   |
| Materi – Pengembangan Sumber Daya Manusia .....                 | 2                                   |
| Latihan – Pengembangan Sumber Daya Manusia .....                | 13                                  |
| Jawaban – Pengembangan Sumber Daya Manusia .....                | 14                                  |
| Rangkuman – Pengembangan Sumber Daya Manusia.....               | 14                                  |
| Tes Formatif – Pengembangan Sumber Daya Manusia.....            | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Pilihlah satu jawaban yang paling tepat! .....                  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| MODUL 2 – ANALISIS JABATAN .....                                | 18                                  |
| Materi – Analisis Jabatan .....                                 | 19                                  |
| Rangkuman – Analisis Jabatan .....                              | 24                                  |
| Latihan – Analisis Jabatan.....                                 | 25                                  |
| Jawaban – Analisis Jabatan.....                                 | 25                                  |
| Tes Formatif – Analisis Jabatan .....                           | 25                                  |
| MODUL 3 – PENGADAAN KARYAWAN .....                              | 29                                  |
| Materi – Pengadaan Karyawan .....                               | 31                                  |
| Latihan – Pengadaan Karyawan .....                              | 41                                  |
| Jawaban – Pengadaan Karyawan .....                              | 41                                  |
| Rangkuman – Pengadaan Karyawan.....                             | 41                                  |
| Tes Fomatif – Pengadaan Karyawan.....                           | 42                                  |
| MODUL 4 – PENGEMBANGAN SDM OPERASIONAL DAN MANAJERIAL.....      | 47                                  |
| Materi – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial .....      | 48                                  |
| Latihan – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial .....     | 59                                  |
| Jawaban – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial .....     | 59                                  |
| Rangkuman – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial.....    | 60                                  |
| Tes Formatif – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial..... | 60                                  |
| MODUL 5 – PERENCANAAN KARIR .....                               | 64                                  |

|  |      |
|--|------|
| Materi – Perencanaan Karir .....                         | 65   |
| Latihan – Perencanaan Karir .....                        | 68   |
| Jawaban – Perencanaan Karir .....                        | 68   |
| Rangkuman – Perencanaan Karir .....                      | 68   |
| Tes Formatif – Perencanaan Karir .....                   | 69   |
| MODUL 6 – PRESTASI KERJA.....                            | 72   |
| Materi – Prestasi Kerja.....                             | 73   |
| Latihan – Prestasi Kerja .....                           | 82   |
| Jawaban – Prestasi Kerja .....                           | 83   |
| Rangkuman – Prestasi Kerja .....                         | 83   |
| Tes Format –Prestasi Kerja .....                         | 83   |
| MODUL 7 – KOMPENSASI .....                               | 89   |
| Materi – Kompensasi .....                                | 90   |
| Latihan – Kompensasi .....                               | 97   |
| Jawaban – Kompensasi .....                               | 98   |
| Rangkuman Kompensasi.....                                | 98   |
| Tes Formatif – Kompensasi.....                           | 98   |
| MODUL 8 – PEMUTUSAN TENAGA KERJA .....                   | 101  |
| Materi – Pemutusan Tenaga Kerja.....                     | 102  |
| Latihan – Pemutusan Hubungan Kerja .....                 | 1122 |
| Jawaban – Pemutusan Hubungan Kerja.....                  | 1122 |
| Rangkuman – Pemutusan Hubungan Kerja .....               | 113  |
| Tes Formatif – Pemutusan Hubungan Kerja .....            | 113  |
| MODUL 9 – KEPUASAN KERJA, STRESS DAN DISIPLIN .....      | 117  |
| Materi – Kepuasan Kerja, Stres dan Disiplin .....        | 118  |
| Latihan – Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin .....      | 122  |
| Jawaban – Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin .....      | 122  |
| Rangkuman – Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin .....    | 122  |
| Tes Formatif – Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin ..... | 123  |
| MODUL 10 – PRODUKTIVITAS .....                           | 127  |
| Latihan - Produktivitas.....                             | 131  |
| Jawaban – Produktivitas .....                            | 131  |
| Rangkuman – Produktivitas .....                          | 131  |

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Tes Formatif – Produktivitas .....                         | 132                                 |
| MODUL 11 – HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA .....             | 135                                 |
| Materi – Hubungan Industrial Pancasila .....               | 136                                 |
| Latihan – Hubungan Industrial Pancasila .....              | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Petunjuk Jawaban – Hubungan Industrial Pancasila .....     | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Rangkuman– Hubungan Industrial Pancasila .....             | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Tes Formatif – Hubungan Industrial Pancasila.....          | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| MODUL 12 – KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....      | 143                                 |
| Materi – Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia .....       | 144                                 |
| Latihan – Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia.....       | 147                                 |
| Rangkuman – Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia .....    | 150                                 |
| Tes Formatif – Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia ..... | 151                                 |
| REFERENSI.....   | 154                                 |
| MODUL 13 – SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL .....                | 156                                 |
| Materi – Sumber Daya Manusia Global.....                   | 157                                 |
| Latihan – Manajemen Sumber Daya Manusia Global .....       | 161                                 |
| Jawaban – Manajemen Sumber Daya Manusia Global.....        | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Tes Formatif –Manajemen Sumber Daya Manusia Global .....   | 163                                 |
| REFERENSI.....   | 167                                 |
| MODUL 14 – TREN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....        | 168                                 |
| Materi – Tren Manajemen Sumber Daya Manusia Global.....    | 168                                 |
| Latihan – Prestasi Kerja .....                             | 180                                 |
| Jawaban – Tren MSDM Global.....                            | 180                                 |
| Rangkuman – Tren MSDM Global .....                         | 181                                 |
| Tes Format –Tren MSDM Global .....                         | 182                                 |
| Glosarium .....  | 187                                 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1.1 Alir Kompetensi .....  | x   |
| Gambar 1.2 Alir Kompetensi .....  | 1   |
| Gambar 1.3 Hubungan antara Misi dan Strategi Organisasi.....            | 11  |
| Gambar 1.4 Hubungan antara Misi dan Strategi Organisasi.....            | 11  |
| Gambar 1.5 Penentuan lingkungan eksternal dan lingkungan internal ..... | 12  |
| Gambar 2.6 Analisis Jabatan .....                                       | 18  |
| Gambar 3.7 Pengadaan Karyawan.....                                      | 29  |
| Gambar 4.8. Pengembangan SDM.....                                       | 47  |
| Gambar 4.9 Proses Pengembangan SDM .....                                | 53  |
| Gambar 4.10 Model Proses Pengembangan Sistem Pembelajaran .....         | 54  |
| Gambar 4.11 Model Proses Pelatihan untuk Sistem Kinerja .....           | 55  |
| Gambar 5.12 Perencanaan Karir.....                                      | 64  |
| Gambar 5.13 Gambar Perencanaan dan Pengembangan Karir.....              | 66  |
| Gambar 6.14 Setelah membaca bab ini mahasiswa akan mampu .....          | 72  |
| Gambar 6.15 Gambaran Alur Perencanaan Pengembangan Prestasi Kerja.....  | 75  |
| Gambar 6.16 Tahapan Penilaian Kinerja di Perusahaan .....               | 82  |
| Gambar 7.17 Tujuan Pembelajaran .....                                   | 89  |
| Gambar 7.18 . Penggolongan Kompensasi .....                             | 90  |
| Gambar 8.19 Pemutusan Hubungan Kerja .....                              | 101 |
| Gambar 8.20 Kriteria Pemutusan Hubungan Kerja.....                      | 102 |
| Gambar 9.21 Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin .....                   | 117 |
| Gambar 9.22 Disiplin Kerja .....  | 121 |
| Gambar 10.23 Produktivitas.....   | 127 |
| Gambar 11.24 Hubungan Industrial Pancasila .....                        | 135 |
| Gambar 12.25 Penilaian Kinerja .....                                    | 143 |
| Gambar 12.26 Proses Penilaian Kinerja Menurut Mondy.....                | 145 |
| Gambar 13.27 Manajemen Sumber Daya Manusia Global.....                  | 156 |
| Gambar 13.28 Aktivitas Morgan .....                                     | 160 |
| Gambar 14.29 Tren SDM Global .....                                      | 168 |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 1.1 Pengertian MSDM Berdasarkan Para Pakar.....                   | 3   |
| Tabel 1.2. Perbedaan Manajemen Personalia dan Manajemen SDM.....        | 5   |
| Tabel 1.3. Pergeseran Paradigama Depertemna SDM .....                   | 7   |
| Tabel 1.4. Perubahan Fungsi Departemen SDM.....                         | 9   |
| Tabel 1.5 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia .....             | 10  |
| Tabel 1.6 Perbandingan Model Michigan dan Model Harvard dalam MSDM..... | 13  |
| Tabel 5.1 Tabel Rencana karir Industri Perbankan.....                   | 66  |
| Tabel 6.1 Contoh Rating Scale untuk evalusai prestasi kerja .....       | 76  |
| Tabel 6.2 Tabel Checklist.....  | 77  |
| Tabel 12.1 Tabel Penilaian Kinerja .....                                | 148 |

## DESKRIPSI MATA KULIAH

Modul didefinisikan sebagai satu unit program belajar-mengajar terkecil yang secara rinci menggariskan tujuan instruksional yang akan dicapai, topik, pokok-pokok materi yang dipelajari, serta kegaitan belajar yang dapat dihayati oleh para mahasiswa. Peserta pembelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mahasiswa lulus dari berbagai disiplin ilmu yang ingin mengembangkan keahliannya di bidang Kesehatan Masyarakat dengan peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

### a. Kompetensi (Sasaran Pemelajaran)

Setelah menyelesaikan modul ini, mahasiswa mampu memiliki kesadaran/kewaspadaan moral mengenai aspek etika, dilema etika, dan penerapan etika dalam praktek serta mampu memahami dan berperilaku menurut hak dan kewajibannya sesuai kebijakan pelayanan kesehatan Indonesia dibidang manajemen sumber daya manusia.

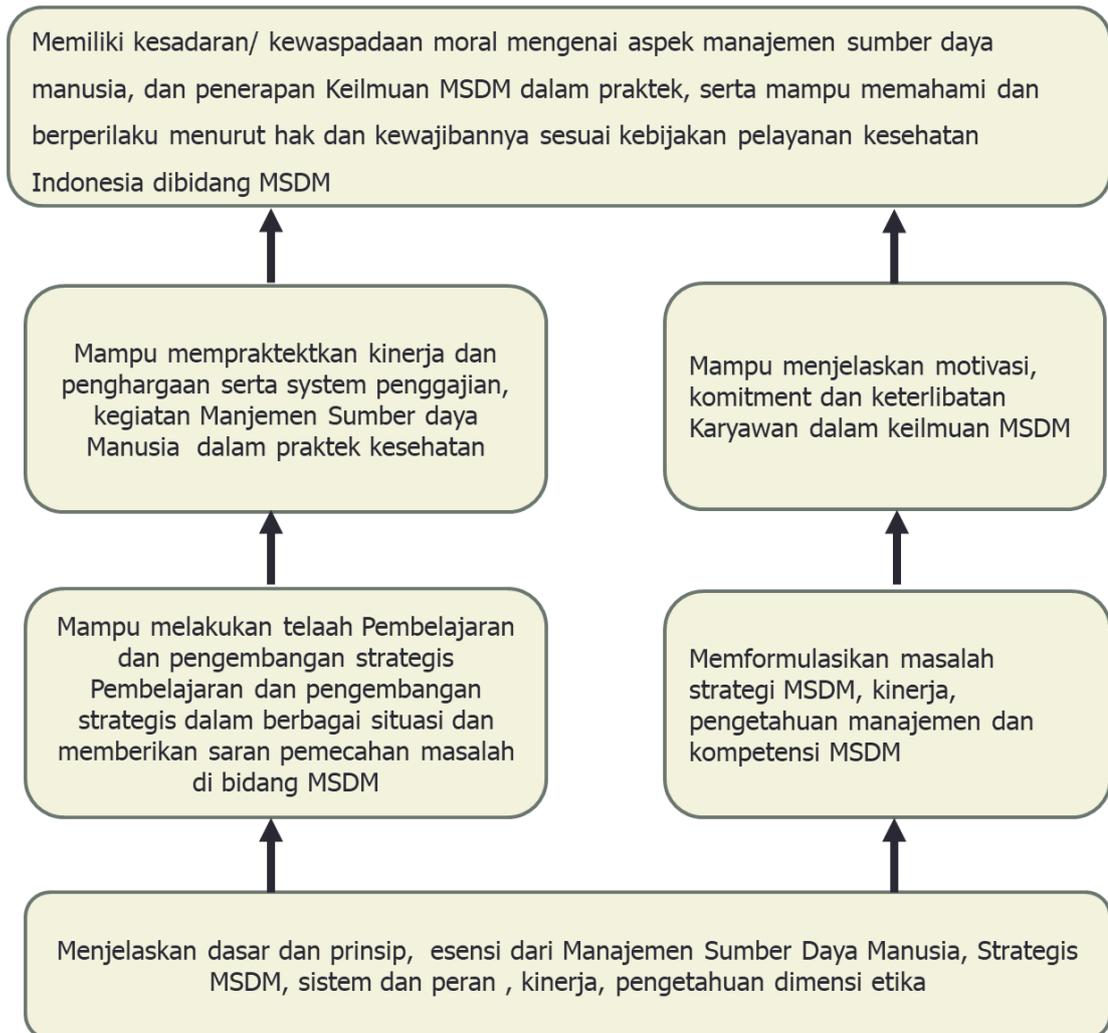
### a. Subkompetensi (Sasaran Pemelajaran Penunjang)

Jika telah menyelesaikan pemelajaran ini, maka mahasiswa mampu mendapatkan Filosofi Program Studi Kesehatan Masyarakat yaitu untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dan mencegah gangguan kesehatan secara komperhensif dengan berbagai disiplin ilmu.

| Kompetensi/<br>subkompetensi | Tahap Pemelajaran |          |                       | Media Teknologi   |
|------------------------------|-------------------|----------|-----------------------|---|
|                              | O (%)             | L (%)    | U (%)                 |   |
|                              | Kuliah (20)       | CBD (50) | Pleno (25)<br>UAS (5) | <ul style="list-style-type: none"><li>o Ruang kuliah, fasilitas diskusi, Kasus Pemicu</li><li>o Bahan rujukan, Peralatan AV</li></ul> |

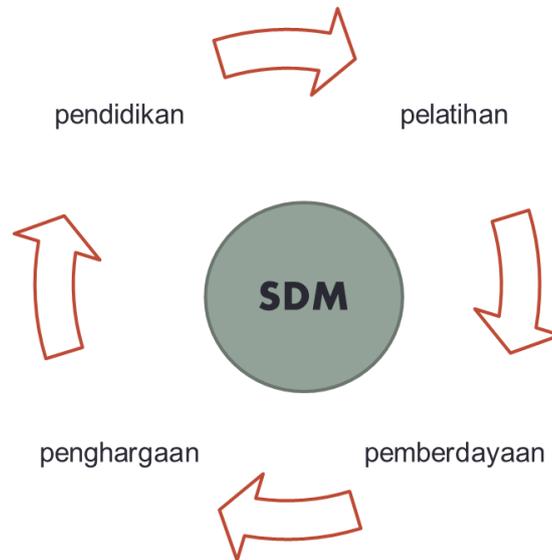
i.

### BAGAN ALIR KOMPETENSI



Gambar 1.1 Alir Kompetensi

## MODUL 1 –PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



Gambar 1.2 Alir Kompetensi

SETELAH BAHASAN BAB INI, ANDA MAMPU

1. Menjelaskan mengapa mengelola sumber daya manusia secara efektif menjadi sangat penting.
2. Menyebutkan tujuan manajemen sumber daya manusia.
3. Menjelaskan kegiatan utama manajemen sumber daya manusia.
4. Memahami peran departemen sumber daya manusia.
5. Mendiskusikan tren terkini dalam manajemen sumber daya manusia.
6. Mendiskusikan bagaimana lingkungan budaya mempengaruhi manajemen sumber daya manusia (HRM) praktek

## Materi – Pengembangan Sumber Daya Manusia

| Metode Pembelajaran   | Estimasi Waktu Pembelajaran | Sub CPMK   |
|---|-----------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ceramah</li><li>- Diskusi</li><li>- Tugas</li></ul> | 150 menit                   | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 1.1. Pengertian dan Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu mata kuliah yang ada di Program Studi IKM- Pascasarjana UHAMKA adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM memiliki arti yang sangat penting (signifikan), tidak hanya dalam konteks manusia sebagai faktor terpenting dalam pengelolaan suatu organisasi atau lembaga (pemerintah, swasta, atau LSM), tetapi juga dalam penegasan kekuatan (energi) yang melekat pada manusia yang memiliki kemampuan untuk membangun kemajuan yang positif.

#### 1.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen penting dari suatu organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam menjalankan misinya dikelola oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan kelembagaan/organisasi.

Di masa lalu, Sumber Daya Manusia (SDM) berarti memproses penggajian, memberikan hadiah ulang tahun staf, mengatur acara perusahaan, dan memastikan formulir diisi dengan benar - dengan kata lain, itu lebih merupakan posisi administratif daripada peran strategis yang penting bagi organisasi. Jack Welch, mantan CEO General Electric dan guru manajemen, meringkas peran baru HRM: "Keluar dari kebiasaan tadi, dan terpenting bagaimana SDM adalah sebuah aset" (Frasch, et. al., 2010).

MSDM adalah manajemen yang diharapkan terintegrasi dengan pembinaan dan pengembangan kekuatan atau efisiensi manusia, sehingga dapat memberikan manfaat

positif bagi orang yang bersangkutan, organisasi dan masyarakat. Berbagai ulasan maupun pengertian MSDM berdasarkan para pakar diantaranya adalah pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Pengertian MSDM Berdasarkan Para Pakar

| No. | Pakar MSDM              | Uraian  |
|-----|-------------------------|---|
| 1.  | Edwin B. Flippo (2000)  | Manajemen Personalia adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan dominansi pengadaan pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemberhentian staf, dengan tujuan untuk mewujudkan tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.   |
| 2.  | T. Hani Handoko (2008)  | Manajemen sumber daya manusia adalah perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.  |
| 3.  | GR. Terry (2011)        | Proses pemanfaatan manusia sebagai tenaga manusia agar potensi fisik dan psikisnya berfungsi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/organisasi/unit usaha. Definisi MSDM menurut GR.Terry, dilihat dari mereka yang memiliki potensi manusia sebagai penggerak organisasi yang bekerja di lingkungan organisasi, menyadari keberadaannya sebagai aset, dan bertindak sebagai model organisasi bisnis yang secara fisik dapat diubah menjadi potensi. meningkatkan. Secara fisik tidak menyadari keberadaan organisasi. |
| 4.  | Gary Dessler (2015)     | Manajemen sumber daya manusia adalah pedoman dan praktik yang dibutuhkan individu untuk memenuhi aspek "manusia" atau sumber daya manusia manajer, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi.   |
| 5.  | Michel J. Jucius (2017) | Manajemen personalia adalah bidang manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian berbagai fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia, di mana asosiasi didirikan dan tujuan yang dicapai secara efisien dan   |

| No. | Pakar MSDM       | Uraian   |
|-----|------------------|--|
|     |                  | efektif. Dan semua, seperti masyarakat, karyawan dilayani dengan baik. Dijaga dan disediakan dengan baik.  |
| 6.  | Armstrong (2019) | <p>Manajemen sumber daya manusia (HRM) adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren untuk pekerjaan dan pengembangan orang. HRM bisa dianggap sebagai filosofi tentang bagaimana orang seharusnya itu dikelola dan didukung oleh teori perilaku manusia dan organisasi. Ini berkaitan dengan kontribusinya ia dapat meningkatkan keefektifan organisasi melalui orang-orang tetapi memang demikian, atau seharusnya, sama prihatin dengan dimensi etika - bagaimana orang harus diperlakukan sesuai dengan seperangkat moral nilai-nilai. HRM melibatkan penerapan kebijakan dan praktik di bidang desain organisasi dan pengembangan, sumber daya karyawan, pembelajaran dan pengembangan, kinerja dan penghargaan dan penyediaan layanan yang meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Ini didasarkan pada sumber daya manusia (SDM) strategi yang terintegrasi satu sama lain dan selaras dengan strategi bisnis.</p> <p>Beberapa orang keberatan dengan istilah 'sumber daya manusia' karena ini menyiratkan bahwa orang dapat dimanipulasi seperti faktor produksi lainnya. Sebaliknya mereka mendukung 'manajemen orang'. Tapi HRM adalah yang paling banyak istilah yang umum digunakan</p> |

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya memiliki implikasi yang sangat luas, baik secara makro maupun mikro. Secara makro, MSDM adalah kompensasi dan kepemimpinan anggota individu atau kelompok kerja, dan pemahaman mikro didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan untuk tujuan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja akan selesai. Berkontribusi pada tujuan organisasi Anda, Individu, Masyarakat.

Saat ini organisasi menghadapi lingkungan yang ditandai dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi, perubahan teknologi yang cepat, kondisi hukum, sosial dan politik yang dinamis dan konsumen yang menuntut kualitas tinggi dengan harga rendah. Akibatnya, organisasi harus membuat perubahan mendasar dalam cara mereka mengelola sumber daya manusia

Banyak perubahan telah dibuat dalam kegiatan sumber daya manusia selama dua puluh tahun terakhir, memainkan peran yang jauh lebih penting dalam organisasi saat ini. Tabel 1.2 menunjukkan perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia:

Tabel 1.2. Perbedaan Manajemen Personalia dan Manajemen SDM

| No. | Manajemen Personalia  | Manajemen SDM   |
|-----|---|---|
| 1.  | Pekerja dianggap sebagai faktor produksi  | Sebagai aset yang perlu dijaga  |
| 2.  | konsep paternalis   | Konsep kemitraan (kerjasama) dimana pengusaha dan pekerja bekerja sama untuk menghasilkan keuntungan yang tinggi untuk kepentingan kedua belah pihak: hubungan kerja Pancasila. |
| 3.  | Manajemen personalia dikaji secara mikro  | MSDM diselidiki di tingkat makro (tidak hanya terkait proses dan sistem, tetapi juga psikologis dan perilaku karyawan)  |
| 4.  | Manajemen personalia menganggap karyawan sebagai faktor produksi dan harus digunakan secara produktif | HRM menganggap karyawannya sebagai aset (kekayaan) organisasi yang paling penting dan harus dirawat dengan baik   |

Kesamaan manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur-unsur manusia dalam suatu organisasi untuk membantu mencapai tujuannya.

**Manajemen tradisional** pada awalnya merupakan pengelolaan yang tumbuh secara alami ke arah fisik. Siapa pun yang berkuasa adalah pemimpin atau manajer. Fitur-fiturnya adalah sebagai berikut.

1. Tidak menghasilkan efisiensi produksi dan keselarasan kerja yang sempurna.
2. Manajer mengalami kesulitan dan frustrasi karena karyawan tidak selalu mengikuti pola perilaku rasional.
3. Pengembangan manajemen bersifat teoritis.
4. Investasi terbesar ada pada karyawan.

5. Karyawan bertanggung jawab atas tugas-tugas tertentu yang berulang.
6. Adanya sistem bagi hasil.

**Manajemen modern** adalah manajemen yang dicirikan oleh fakta bahwa manajemen dipelajari sebagai ilmu yang didasarkan pada logika ilmiah pada waktu itu, dan banyak ahli manajemen dan ekonom menciptakan berbagai teori dan aliran manajemen. Saya sedang melakukan penelitian bisnis. Teori-teori ini pertama kali dikemukakan oleh: Robert Owen, Adam Smith, Charles Babbage, Max Weber. Persyaratan berikut menjelaskan jenis manajemen ini. Itu adalah,

1. Manajemen tidak dapat dilihat sebagai proses teknis semata.
2. Manajemen harus sistematis dan pendekatan yang digunakan harus dipertimbangkan dengan cermat.
3. Pendekatan kepemimpinan seluruh organisasi dan manajer individu harus kontekstual.
4. Kita membutuhkan pendekatan motivasi untuk membuat karyawan kita berkomitmen pada tujuan perusahaan.

## 1.2. Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, biasa disebut sebagai manajemen personalia, memiliki fungsi khusus yang terkait dengan aktivitas manajemen dalam domain karyawan, seperti rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi. Hasil dari pengelolaan SDM yang baik adalah sebagai berikut. Kami telah menetapkan bahwa karyawan yang direkrut memenuhi kriteria yang dipersyaratkan dan menerima kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan departemen produksi dan area fungsional lainnya.

Hal ini menunjukkan bahwa paradigma lama manajemen SDM lebih banyak melakukan fungsi manajemen di organisasi lain, seperti pemasaran, keuangan, produksi, atau fungsi lainnya. Mengingat perubahan lingkungan bisnis akibat perubahan teknologi dan dampak globalisasi, manajemen sumber daya manusia harus mengubah perannya agar dapat memainkan peran yang lebih strategis dalam organisasi.

Akibatnya, SDM perlu mengambil peran baru dan bekerja sama dengan manajer lain untuk mengembangkan rencana integrasi yang memenuhi kebutuhan organisasi. Rencana terintegrasi yang memenuhi kebutuhan organisasi Anda. Perubahan ini terjadi sehubungan dengan (Schuler, 1990).

1. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan tingkat ketidakpastian yang tinggi
2. Kesiediaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang tidak terduga
3. Peningkatan biaya karena persaingan keuntungan yang tinggi.
4. Perubahan teknologi yang cepat meningkatkan permintaan akan tenaga kerja yang lebih berkualitas melalui pendidikan dan pelatihan.

5. Organisasi lebih kompleks dalam hal produk, wilayah, fungsi bisnis, dan konsumen (pasar).
6. Menanggapi kekuatan eksternal mengenai undang-undang, proses hukum dan peraturan lainnya.
7. Perubahan struktur organisasi yang lebih fleksibel, datar, ramping, dengan jumlah pegawai yang berbeda dan jenis pekerjaan yang berbeda.
8. Meningkatnya persaingan dan kerjasama internasional.
9. Keragaman tenaga kerja

Akibat dari perubahan tersebut, SDM harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tak terduga yang menyertai perubahan dari paradigma lama ke paradigma baru. Perubahan ini juga menciptakan peluang. Baik untuk manajemen SDM maupun manajer lini.

Tabel 1.3. Pergeseran Paradigma Depertemna SDM

| <b>Faktor</b>    | <b>Paradigma Lama</b>  | <b>Paradigma Baru</b>   |
|------------------|--|---|
| Sasaran          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laba</li> <li>• Produktifitas</li> <li>• Individual</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pelanggan</li> <li>• Kualits</li> <li>• Tim</li> </ul>  |
| Desain pekerjaan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efiesien</li> <li>• Produktifitas</li> <li>• Standar</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Kustomisasi</li> <li>• Inovasi</li> </ul>    |
| Struktur         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentralisasi</li> <li>• Sedikit keterlibatan manajer lini</li> <li>• Persaingan</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desentralisasi</li> </ul>  |
| Komunikasi       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satu arah</li> <li>• Top down</li> <li>• Fokus ke struktur</li> <li>• Organisasi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dua arah</li> <li>• Bottom up</li> <li>• Fokus ke SDM</li> </ul> |
| Dasar kompensasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja individual</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team atau Group</li> </ul>                                       |

Sumber : Diolah dari Blackburn & Rossen (1993) dan Marco (1997)

#### 1.2.1. Paradigma Lama

Hasil pengelolaan SDM yang baik dapat menentukan bahwa karyawan yang direkrut memenuhi kriteria yang dipersyaratkan sesuai dengan kebutuhan departemen produksi dan bidang fungsional lainnya serta menerima kompensasi yang sesuai.

Paradigma lama manajemen sumber daya manusia memberikan lebih banyak fungsi manajemen di organisasi lain seperti pemasaran, keuangan, manufaktur dan fungsi lainnya. Mengingat perubahan lingkungan bisnis akibat perubahan teknologi dan dampak globalisasi, manajemen sumber daya manusia harus mengubah perannya agar dapat memainkan peran yang lebih strategis dalam organisasi. Akibatnya, SDM perlu mengambil peran baru dan bekerja sama dengan manajer lain untuk mengembangkan rencana integrasi yang memenuhi kebutuhan organisasi. Rencana terintegrasi yang memenuhi kebutuhan organisasi Anda.

Perubahan ini terjadi sehubungan dengan (Schuler, 1990).

1. Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan tingkat ketidakpastian yang tinggi
2. Ketersediaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang tidak terduga
3. Peningkatan biaya karena persaingan untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi
4. Perubahan teknologi yang cepat menyebabkan meningkatnya permintaan akan pekerja yang lebih berkualitas melalui pendidikan dan pelatihan
5. Organisasi lebih kompleks dalam hal produk, wilayah, fungsi bisnis, dan konsumen (pasar)
6. Menanggapi kekuatan eksternal yang terkait dengan undang-undang, proses hukum dan peraturan lainnya
7. Perubahan struktur organisasi yang lebih fleksibel, datar, ramping, dengan jumlah pegawai yang berbeda dan jenis pekerjaan yang berbeda
8. Memperkuat persaingan dan kerjasama internasional
9. Tenaga kerja yang beragam akibat dari perubahan tersebut, departemen SDM harus mampu beradaptasi dengan cepat untuk mengantisipasi perubahan tak terduga yang menyertai transisi dari paradigma lama ke paradigma baru. Perubahan ini menawarkan peluang bagi manajer SDM dan supervisor.

#### 1.2.2. Paradigma Baru MSDM

Perubahan lingkungan bisnis, seperti vital, geografi, industri, lingkungan, dan dampak globalisasi, begitu cepat dan kompleks sehingga perusahaan perlu proaktif dan cepat beradaptasi dengan lingkungan yang bergejolak. Singkatnya, manajemen sumber daya manusia perlu mengantisipasi berbagai perkembangan saat ini dan masa depan serta mengambil berbagai langkah untuk menjawab tantangan tersebut. Hal ini memungkinkan Anda untuk mempertimbangkan bentuk persaingan tradisional seperti z dan menciptakan keunggulan kompetitif yang dapat dinikmati oleh organisasi lain. Seperti biaya produksi yang rendah, peningkatan teknologi, kecepatan penjualan, efisiensi. Produk dan pengembangan produk berkualitas tinggi mudah ditiru oleh pesaing.

Karena persyaratan ini, sangat penting bahwa SDM mengubah peran "berorientasi hasil". Oleh karena itu, departemen SDM harus bertindak sebagai mitra bagi manajer fitur atau manajer lini lainnya. Singkatnya, SDM perlu terlibat secara aktif dalam perencanaan, manajemen, dan pengendalian organisasi dalam kaitannya dengan kepegawaian dan pengembangan.

Perubahan peran dari sistem kerja yang responsif menjadi struktur fungsional yang proaktif dan lebih fleksibel serta menerapkan pedoman strategis. Ini berarti bahwa orang memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis, yang terkait erat dengan peningkatan profitabilitas, daya saing, kemampuan beradaptasi, dan fleksibilitas.

Tabel 1.4. Perubahan Fungsi Departemen SDM

| <b>Keterangan</b>        | <b>Spesialisasi Fungsional</b>  | <b>Keterangan</b>   |
|--------------------------|---|---|
| Sistem Kerja             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsif/Reaktif</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktif</li> </ul>  |
| Sudut Pandang            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operasional Harian</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi</li> </ul>  |
| Lingkup Perhatian        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal Departemen lebih ke karyawan</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komprehensif perusahaan</li> </ul>   |
| Organisasi Fungsi MSDM   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur fungsional</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur fleksibel</li> </ul>  |
| Kebijakan Strategis MSDM | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dept. MSDM mempunyai tanggung jawab lebih besar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadi tanggung jawab Bersama antar manajer lini dan dept. SDM</li> </ul> |
| Fungsi Operasional       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjawab Visi Manajemen Tentang Perubahan</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara Proaktif menciptakan dan menangani akibat perubahan</li> </ul>      |
| Fokus Perhatian          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa Kini</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa Datang</li> </ul>   |
| Sudut Pandang            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersifat Nasional</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersifat Global</li> </ul>   |

Sumber : Widiarto1996

Manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan (pemanfaatan) sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tentu saja, ini menekankan bahwa ini adalah definisi normatif HRM, alat bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, dan interpretasi normatif organisasi.

MSDM meliputi penyusunan (rekrutmen dan seleksi), pengembangan sumber daya manusia, kompensasi (kompetisi), keselamatan kerja (*occupational safety*), hubungan buruh-manajemen (*employee-labor-management relations*), dan fungsi pendukung lainnya berupa penelitian.

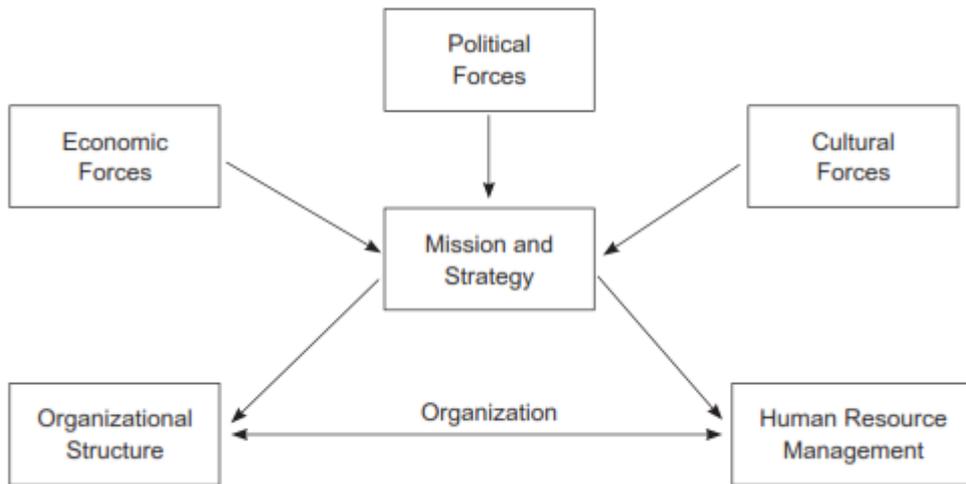
(Masdar, Asmorowati & Irianto, 2009). Uraian dari fungsi-fungsi MSDM dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1.5 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia

| No | Fungsi   | Kegiatan  |
|----|--|---|
| 1  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staffing</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis Jabatan</li> <li>• Perencanaan SDM</li> <li>• Rekrutmen dan Seleksi</li> </ul>  |
| 2  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan SDM</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan dan Pengembangan</li> <li>• Perencanaan Karir</li> <li>• Penilaian Kerja</li> <li>• Pengembangan Organisasi</li> </ul> |
| 3  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggajian<br/>(<i>compensation</i>)</li> </ul> | Gaji Pokok<br>Tunjangan Fungsional dan Struktural <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunjangan Lain</li> </ul>  |
| 4  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesehatan dan Keselamatan Kerja</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaminan Kesehatan</li> </ul> Jaminan Keselamatan Kerja   |
| 5  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan Industri</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serikat Pekerja</li> </ul>   |
| 6  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riset SDM</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riset pada semua fungsi MSDM untuk mendukung organisasi dalam mengelola SDM</li> </ul>   |

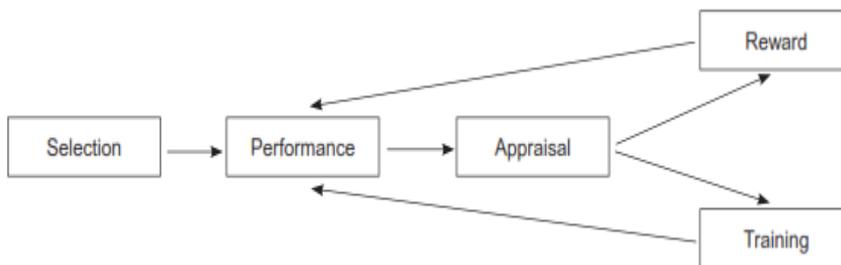
Para ahli telah mengembangkan berbagai model MSDM untuk menjelaskan hubungan antar konsep (konfigurasi) dalam konteks MSDM. Banyak model telah dikembangkan oleh para ahli, tetapi hanya dua model MSDM, model Michigan dan model Harvard, yang diusulkan dalam diskusi ini. Kedua model ini menggunakan pendekatan yang berlawanan dan dibahas di sini. Model Michigan sering disebut sebagai "model keras" karena merupakan "tujuan organisasi", dan model Harvard sering disebut karena lebih berorientasi pada "manusia". Sebagai "model lembut". Seiring dengan analisis bahwa perspektif organisasi dibagi menjadi perspektif instrumental pada perilaku sosial, model Michigan merupakan interpretasi organisasi sebagai sarana (perspektif instrumental) untuk mencapai tujuan, dan ada satu model Harvard. Bisa dikatakan. Interpretasi adalah organisasi sebagai produk dari perilaku sosial (view of social behavior).

Model Michigan terdiri dari dua perspektif, yakni perspektif hubungan antara strategi dengan lingkungan (Gambar 1) dan perspektif MSDM-nya sendiri (Gambar 2) (Gill, 1999).



Gambar 1.3 Hubungan antara Misi dan Strategi Organisasi

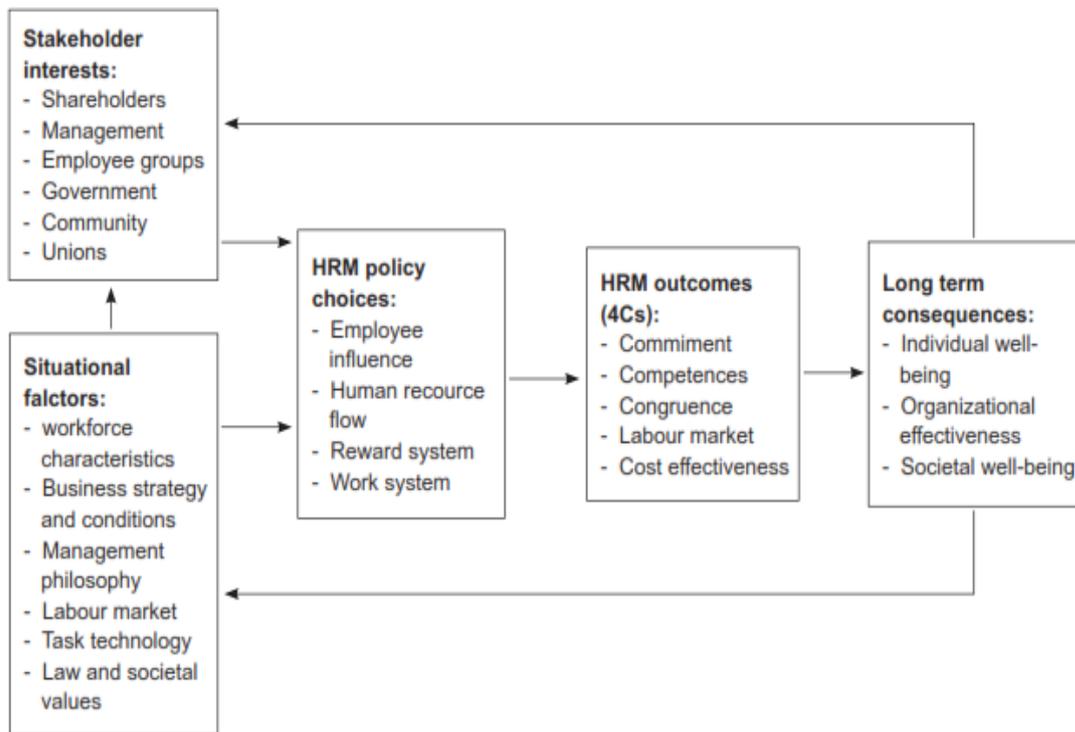
Pada Gambar 1.3. Kita dapat melihat bahwa terdapat hubungan yang erat antara misi dan strategi organisasi dengan lingkungan (ekonomi, politik, budaya) yang mempengaruhi struktur organisasi dan manajemen personalia.



Gambar 1.4 Hubungan antara Misi dan Strategi Organisasi  
Hubungan antara Misi dan Strategi Organisasi

Gambar 1.4. Menjelaskan kerangka sederhana hubungan antara seleksi, prestasi, penghargaan, dan pelatihan. Di sini, tampaknya ada hubungan dua arah antara pencapaian, penghargaan, dan pelatihan. Seperti dikutip di atas, pendekatan ini sering disebut sebagai "model keras" karena jelas bahwa model Michigan menekankan "kepentingan organisasi". Model Harvard menggambarkan kerangka kerja yang menghubungkan keputusan kebijakan

SDM dengan lingkungan internal dan eksternal, dan hubungannya dengan hasil SDM dan hasil jangka panjang (lihat Gambar 3) (Gill, 1999).



Gambar 1.5 Penentuan lingkungan eskternal dan lingkungan internal

Pada Gambar 1.5, Anda dapat melihat bahwa lingkungan eksternal (kepentingan pemangku kepentingan) dan lingkungan internal (faktor situasional) menentukan pilihan kebijakan personel yang akan diterapkan. Keputusan manajemen sumber daya manusia untuk mengatasi dua hal ini meliputi pengaruh karyawan, aliran staf, sistem kompensasi, dan sistem kerja. Dari komitmen strategis organisasi hingga pemilihan opsi kebijakan, hasil pengelolaan SDM diperoleh dalam empat format C. Yaitu, *Commitment* (komitmen), & *Competence* (kompetensi), & *Congruence* (orientasi), & *Cost-Effectiveness* (efektivitas biaya). Konsekuensi jangka panjang dari pencapaian empat C adalah kesejahteraan individu, efektivitas organisasi, dan kesejahteraan komunitas yang lebih luas. Seperti disebutkan sebelumnya, model Harvard lebih berfokus pada "orang" daripada aset organisasi. Oleh karena itu, model Harvard sering disebut sebagai "model lunak". Membandingkan kedua model tersebut secara umum dapat dibandingkan pada Tabel 3.

Tabel 1.6 Perbandingan Model Michigan dan Model Harvard dalam MSDM  
(Gill 1999) & Irianto, 2009; Gill, 1999)

| Aspek              | Michigan Model   | Harvard Model  |
|--------------------|--|--|
|                    | Hard Model   | Soft Model   |
| <b>Fokus</b>       | Kinerja individu untuk mencapai tujuan organisasi  | Manusia (SDM) sebagai asset organisasi   |
| <b>Dasar</b>       | Kontrol organisasi terhadap SDM  | Pengembangan Manusia (human development)   |
| <b>Konsentrasi</b> | Penyesuaian cara manajemen SDM dengan misi dan strategi organisasi   | Peningkatan kompetensi dan komitmen untuk daya saing organisasi  |
| <b>Isi</b>         | Siklus MSDM, manajemen strategis SDM   | Sistem MSDM, outcome MSDM  |
| <b>Komponen</b>    | Struktur organisasi, misi dan strategi organisasi MSDM yang terdiri dari seleksi kinerja, penghargaan, imbalan dan pengembangan.   | Pilihan kebijakan MSDM (system pekerjaan, imbalan, alur SDM, dan pengaruh karyawan), factor situasional, factor stakeholders, outcome SDM dan konsekuensi jangka panjang   |
| <b>Strategi</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyelarasan antara SDM dengan Strategi bisnis</li> <li>- SDM dianggap sebagai biaya</li> <li>- SDM dianggap sebagai faktor dalam produksi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SDM dianggap sebagai "human assets"</li> <li>- Mendorong komitmen dengan pelibatan, partisipasi dan komunikasi.</li> <li>- Pengembangan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan individu dan organisasi</li> </ul> |
| <b>Klasifikasi</b> | Pendekatan normatif  | Pendekatan analitis (deskriptif)   |

#### Latihan – Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Diskusikan *argument model normative* manajemen sumber daya manusia dimana penggunaan (utilisasi) organisasi dalam mencapai tujuan yang interpretasi organisasi secara normati terutama pada anda di mana bekerja di Rumah Sakit atau di Puskesmas.
2. Dari tujuh tugas yang dilakukan manajer SDM, mana yang menurut Anda paling menantang? Mengapa?

### **Jawaban – Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Untuk memperdalam pemahaman Anda tentang materi di atas, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut

1. Kajian model normatif MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia, yang disusun menurut urutan fungsinya, sehingga efektif dan efisien
2. Karyawan adalah perencana, pelaksana, dan selalu aktif dalam kegiatan perusahaan. Coba jelaskan dan berikan contohnya

### **Petunjuk Jawaban Soal– Pengembangan Sumber Daya Manusia**

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu kajian MSDM teori Tradisional dan Strategi MSDM.
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan pengertian MSDM, kemudian berikan contohnya.

### **Rangkuman – Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dari aset organisasi suatu perusahaan karena keberadaannya tidak dapat digantikan oleh aset lainnya. Tidak peduli seberapa modern teknologi yang digunakan atau berapa banyak uang yang disiapkan, tanpa dukungan staf dengan keterampilan profesional, semuanya menjadi tidak berarti. Timbul pertanyaan tentang bagaimana mendapatkan staf profesional dengan kualifikasi yang diperlukan dan bagaimana mengatur kembali peran staf untuk memenuhi tantangan kegiatan perusahaan global. sebuah organisasi membutuhkan individu yang sangat terampil dan bermotivasi tinggi untuk melayani sebagai manajer sistemnya. Tentunya agar sistem ini dapat berjalan, perlu melihat beberapa aspek penting dalam pengelolaannya, seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek lainnya. Hal ini menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **Pengujian Formatif – Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pilih jawaban terbaik!

- 1) Menurut Lawrence, tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah....
  - A. Mempromosikan dan mempercepat pemberdayaan sumber daya manusia melalui strategi dan program pendidikan, pelatihan dan pengembangan, serta perubahan yang direncanakan

- B. Mendorong dan mempercepat perubahan organisasi melalui kebijakan pembelajaran organisasi, kepemimpinan dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - C. Mempromosikan dan mempercepat penggunaan sumber daya manusia melalui kebijakan yang jelas dan koheren di bidang pendidikan, pelatihan, kesehatan dan ketenagakerjaan
  - D. Berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup, serta menciptakan iklim yang lebih baik untuk kerja dan pelatihan karyawan.
- 2) Upaya mengedepankan dan mengutamakan pembelajaran, dengan menitikberatkan pada aspek-aspek yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk pesan utama yaitu....
- A. Menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi
  - B. Fokus pada organisasi pembelajaran
  - C. Meningkatkan komunikasi
  - D. Menghubungkan pembelajaran dan pekerjaan
- 3) Kegiatan yang bertujuan belajar melalui proses dan belajar dari kesalahan meliputi pokok pikiran, yaitu...
- A. Menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi
  - B. Fokus pada organisasi pembelajaran
  - C. Peningkatan komunikasi
  - D. Menghubungkan belajar dan bekerja
- 4) Pertimbangkan apa yang ingin Anda pelajari? Bagaimana pembelajaran dapat dipromosikan? Apa manfaat belajar di tempat kerja? Tantangan apa yang akan dihadapi pemain? Dan bantuan yang diperlukan untuk menerapkan pembelajaran, termasuk ide-ide utama ...
- A. Menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi
  - B. Fokus pada organisasi pembelajaran
  - C. Meningkatkan komunikasi
  - D. Menghubungkan pembelajaran dan pekerjaan
- 5) Prinsip yang menjadi pedoman dalam praktik pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah ...
- A. Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan
  - B. Peningkatan kualitas yang berorientasi pada proses dan berkelanjutan
  - C. Meningkatkan daya saing
  - D. Perubahan yang direncanakan

- 6) Proses pengembangan personel yang sistematis dan terintegrasi adalah ...
  - A. Analisis-Desain-Pengembangan-Implementasi-Evaluasi
  - B. Proposal-Analisis-Pengembangan-Implementasi-Evaluasi
  - C. Analisis-usul-pembuatan-pelaksanaan-evaluasi
  - D. Kontrak-Diagnosis-Perencanaan-Pengembangan-Revisi
- 7) Kegiatan untuk mengetahui gap kinerja yang ada dengan kinerja pegawai dalam pengembangan kepegawaian termasuk dalam tahapan/tahapan, yaitu ...
  - A. Analisis
  - B. Desain
  - C. Pengembangan
  - D. Evaluasi
- 8) Kegiatan pembuatan program pelatihan, penyiapan materi dan dosen serta tes program termasuk dalam tahap ....
  - A. Analisis
  - B. Desain
  - C. Perkembangan
  - D. Evaluasi
- 9) Determinan dalam pengembangan sumber daya manusia seperti demografi, keragaman, kualifikasi dan keterampilan termasuk dalam ....
  - A. Tren utama
  - B. Struktur
  - C. Korespondensi individu
  - D. Metode kerja
- 10) Distribusi geografis, norma dan nilai pekerjaan serta perbedaan usia terkait usia adalah beberapa faktor penentu dalam pengembangan personel, yaitu ...
  - A. Tren utama
  - B. Struktur
  - C. Jawaban individu
  - D. Metode perekrutan
  - E.

**Kunci Jawaban - Pengembangan Sumber Daya Manusia**

- 1) A. Mempromosikan dan mempercepat penguatan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan dan strategi dan program pengembangan dan perubahan yang direncanakan
- 2) B. mempromosikan dan mempercepat perubahan organisasi melalui strategi pembelajaran organisasi, kepemimpinan dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan

- 3) C. Meningkatkan komunikasi
- 4) A. Menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan perusahaan
- 5) B. peningkatan kualitas yang berorientasi pada proses dan berkelanjutan
- 6) A. Analisis-Desain-Pengembangan-Implementasi-Evaluasi
- 7) C. Perilaku
- 8) C. Pengembangan
- 9) D. Metode penyesuaian
- 10) A. Tren utama

### **Pedoman Penskoran– Pengembangan Sumber Daya Manusia**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{jumlah jawaban yang Benar}}{\text{jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90-100% = Baik Sekali

80-89% = Baik

70-79% = Cukup

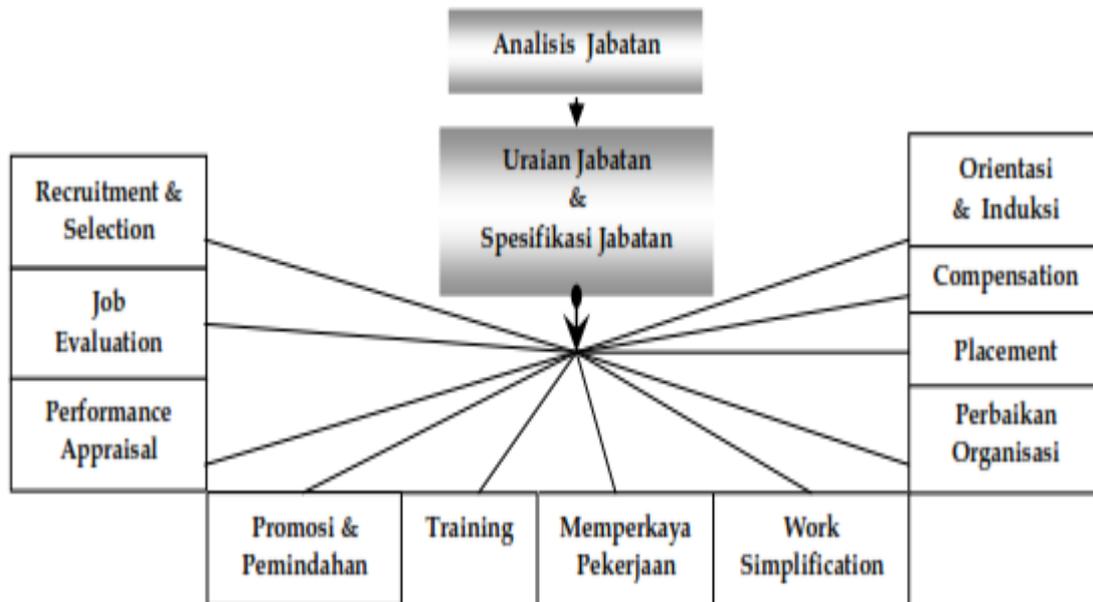
<70% = Kurang

Jika Anda berada di level penguasaan 80 atau lebih, Anda dapat melanjutkan dengan Kegiatan Belajar 2. Itu bagus! Jika nilai siswa pada pretest di bawah 80%, maka siswa tersebut dapat diminta untuk mengulang Kegiatan Pembelajaran 1 dan terutama bagian yang belum dikuasai.

### **Unsur Pendukung**

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## MODUL 2 – ANALISIS JABATAN



Gambar 2.6 Analisis Jabatan

Proses peninjauan pekerjaan yang disebut analisis pekerjaan dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. "Siswa memiliki kemampuan mendengarkan dan taat:

1. Memahami tanggung jawab dan tanggung jawab yang termasuk dalam analisis pekerjaan
2. Memahami hubungan dengan pekerjaan lain
3. Memahami pekerjaan yang akan dilakukan di lingkungan.

## Materi – Analisis Jabatan

| Metode Pembelajaran   | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|---|-----------------------|-------|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ceramah</li><li>- Diskusi</li><li>- Tugas</li></ul> | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 2.1. Analisis Jabatan Pekerjaan (*Job Analysis*)

Analisis pekerjaan adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, indikator pekerjaan, pendidikan dan kompetensi yang diperlukan, prosedur operasi untuk melaksanakan pekerjaan, hasil kerja dan kompensasi.

Analisis pekerjaan memberi perusahaan informasi berharga seperti keputusan strategi perekrutan, pilihan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, desain dan desain ulang pekerjaan, dan perencanaan personel. Analisis pekerjaan adalah proses mengumpulkan dan mempelajari informasi yang berkaitan dengan pekerjaan operasional dan tanggung jawab. Analisis pekerjaan adalah ringkasan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lain, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja di mana pekerjaan itu dilakukan.

Analisis jabatan adalah upaya untuk mengidentifikasi suatu jabatan dari segi kegiatan tugasnya, prasyarat dan spesifikasinya untuk menempatkan orang yang tepat, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalamannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasil analisis jabatan memberikan informasi yang menggambarkan hal-hal yang berbeda tentang posisi tersebut, yang dapat digunakan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan adalah daftar tugas dan tanggung jawab. Spesifikasi jabatan adalah daftar jabatan yang meliputi pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain sesuai dengan jabatan tersebut. Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan merancang pekerjaan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.2. Uraian Pekerjaan (*Job Description*)

Deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang menentukan tugas, tanggung jawab, dan kondisi pekerjaan seorang karyawan. Deskripsi pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan yang

dimaksud. Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami dan dideskripsikan:

- A. Apa tugas atau tugas itu?
- B. Apa tanggung jawabnya?
- C. Apa persyaratan pekerjaan (yang mengarah ke alat, mesin, bahan baku yang digunakan untuk pekerjaan itu.

Menurut Mondy (2008), manfaat yang diperoleh dari informasi sebuah analisa jabatan adalah:

- A. Bagian SDM, membantu mempertahankan karyawan, catatan, jadwal kerja, dan penggajian Jika Anda tidak tahu apa kebutuhan untuk setiap pekerjaan, akan sulit untuk melaksanakan semua aspek kepegawaian
- B. Tindakan mengajar atau menginstruksikan seseorang atau sesuatu Informasi deskripsi pekerjaan sering membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- C. Nilai Karyawan harus dievaluasi berdasarkan kinerja mereka dan tujuan spesifik lainnya yang ditetapkan
- D. Kompensasi tidak selalu hanya didasarkan pada nilai pekerjaan bagi organisasi.
- E. Keamanan dan kesehatan, informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan juga berguna dalam mengidentifikasi masalah keselamatan dan kesehatan kerja.
- F. Ketenagakerjaan dan Hubungan Perburuhan, informasi analisis pekerjaan penting dalam hubungan kerja dan ketenagakerjaan. Ketika karyawan dipertimbangkan untuk promosi, transfer, atau demosi, deskripsi pekerjaan memberikan standar untuk mengevaluasi dan membandingkan bakat
- G. Bagaimana cara menggunakan ini dalam konteks hukum? Analisis pekerjaan yang dipersiapkan dengan baik dapat membantu mendukung legalitas praktik ketenagakerjaan.

#### 2.2.1. Metode Analisis Pekerjaan

Adalah mungkin untuk menarik garis definitif antara aspek-aspek yang berbeda dari kondisi manusia. Pilihan metode dalam analisis pekerjaan harus didasarkan pada tujuan penggunaan informasi tersebut (evaluasi pekerjaan, kenaikan gaji, pengembangan, dll.). dan pendekatan yang paling tepat untuk organisasi tertentu.

Menurut Mondy (2008), ada beberapa metode yang umum digunakan dalam menentukan analisis kerja

1. **Daftar pertanyaan.** Biasanya digunakan dengan cepat dan mudah. Analisis pekerjaan dapat memberi karyawan kuesioner terstruktur, yang mengidentifikasi tugas yang mereka lakukan.

2. **Observasi.** Analis pekerjaan menggunakan observasi untuk mencatat tugas pekerjaan dan hasil observasi. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi tentang pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator me
3. **Wawancara.** Analis mengatur wawancara dengan karyawan untuk membantunya menjelaskan tugas yang dilakukan. Kemudian, analis menghubungi supervisor untuk informasi tambahan guna memeriksa keakuratan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu, setelah itu analis dapat menentukan apakah informasi supervisor lebih akurat daripada informasi karyawan. Di masa lalu, cara paling umum untuk memesan penerbangan adalah di agen perjalanan.
4. **Catatan karyawan.** Yang disimpan pada sistem komputer, diarsipkan dalam database. Informasi analisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta karyawan untuk menggambarkan aktivitas kerja sehari-hari mereka dalam buku harian atau log.
5. **Kombinasi metode.** Mencampur metode yang berbeda seringkali lebih tepat. Analis dapat menggunakan kuesioner dan wawancara dan observasi untuk menganalisis pekerjaan administrasi dan administrasi. Tidak disarankan untuk menggunakan satu teknik saja saat membuat deskripsi pekerjaan.

#### 2.2.2. Tahapan Proses Analisis Jabatan

Menurut Hasibuan (2011) dan Armstrong (2016) tahapan atau tahapan proses analisis jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis jabatan, adalah bahwa analis harus mengetahui dengan jelas apa kegunaan dari hasil informasi analisis jabatan tersebut
- b. Analis harus mengumpulkan, mengkualifikasi data, dan meninjau informasi latar belakang
- c. Memilih posisi Mvacal untuk dianalisis mengharuskan analis untuk memilih beberapa posisi yang perlu dianalisis
- d. Analis pekerjaan mengumpulkan informasi dari analisis pekerjaan dengan mengumpulkan data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan persyaratan personel yang akan melaksanakan pekerjaan
- e. Stakeholder Review adalah tinjauan pekerjaan yang memberikan informasi tentang sifat dan fungsi pekerjaan
- f. Mengkompilasi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi, adalah analis pekerjaan, dan menyusun deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan penilaian pekerjaan
- g. Peramalan perkembangan perusahaan, analis juga harus memperhitungkan atau memprediksi bagaimana deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan akan berubah di masa depan.

### 2.2.3. Contoh: Uraian Pekerjaan

1. Pekerjaan: Chief Financial Officer
2. Tanggung Jawab dan Tanggung Jawab Utama: Membantu Chief Financial Officer dalam merencanakan, mengorganisir dan melaksanakan dan mengawasi manajemen keuangan.
3. Pekerjaan dalam proses:
  - a. Penyusunan Data Keuangan
  - b. Ini mengumpulkan dana dari perusahaan yang bertanggung jawab secara finansial dan ekonomi dan mengatur penggunaan dan kontrolnya.
  - c. Mengelola penyimpanan uang dengan baik
  - d. Peraturan likuiditas dan solvabilitas keuangan
  - e. Siapkan arus kas triwulanan, tahunan, dan perkiraan bulanan untuk beberapa tahun dengan asumsi yang ditentukan
  - f. Pada tingkat kedua, audit pendapatan dan pengeluaran dilakukan dan di bawah kondisi yang ditetapkan oleh prosedur.
  - g. Mengatur beban pajak perusaha
  - h. Menyusun laporan berkala jam pasal
  - i. Bertanggung jawab atas keberhasilan penyelesaian tugas
1. Operasi satu kali
  - a. Penyusunan RAPB
  - b. Penggunaan Barang, Bagian Perabotan
2. Kewenangan
  - a. Pemberian Wewenang Penugasan kepada Bawahan
  - b. Berwenang memberi peringatan/ teguran kepada bawahan
  - c. Menilai bawahannya
3. Hubungan kerja
  - a. Bertanggung jawab kepada kepala biro keuangan

### 2.2.4. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan adalah deskripsi persyaratan kualitas minimum bagi mereka yang dapat disetujui untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang tepat dan kompeten, atau kualifikasi pegawai negeri yang paling cocok untuk pekerjaan itu. Kualifikasi yang dipersyaratkan dinyatakan dalam hal pendidikan, keterampilan, pengalaman dan persyaratan lainnya. Deskripsi pekerjaan berisi deskripsi informasi terkait dengan:

- a. Tingkat Pendidikan Pegawai
- b. Jenis Kelamin Karyawan
- c. Kondisi fisik pekerja
- d. Pengetahuan dan keterampilan pekerja
- e. Status perkawinan
- f. Minat bekerja
- g. Perasaan dan temperamen karyawan
- h. Pengalaman Karyawan

#### 2.2.5. Contoh: Spesifikasi Pekerjaan

##### 1. Identifikasi Pekerjaan: Petugas Keuangan

Nama :

Kode :

Bagian :

##### 2. Persyaratan Pekerjaan

a. Pendidikan: Sarjana Ekonomi

b. Pengalaman Kerja:

- 1) Minimum 3 tahun untuk staf sarjana/direktur
- 2) Manajer Keuangan Senior, dapat dipromosikan menjadi Manajer Keuangan setelah lulus ujian formal

c. Kompetensi

- 1) Mampu menguasai kompleksitas sektor keuangan
- 2) Mahir menangani sistem dan prosedur keuangan, pengadaan, dll.
- 3) Mampu menyiapkan arus kas
- 4) Memiliki kode pajak
- 5) Memahami implementasi RAPB
- 6) Mengontrol dan memutakhirkan arus kas cabang/departemen.

d. Teknis

1) Terampil

1.1. Pengelolaan Kas

1.2. Sistem dan Prosedur Disiplin Perusahaan

2) Penyusunan Laporan

3) RABD Bagian Penyusunan

### 2.3 Aspek-Aspek Analisis Pekerjaan

#### 2.3.1 Analisis Fungsional

- a. Informasi tertulis tentang apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya
- b. Analisis dan desain tugas (apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, mengapa melakukannya)

### 2.3.2 Manfaat Analisis Jabatan

- a. Memberikan informasi tentang deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, peningkatan pekerjaan, perpanjangan pekerjaan, penyederhanaan pekerjaan
- b. Penyediaan informasi tentang kinerja profesional, standar kerja, situasi kerja, persyaratan personel, perilaku manusia, alat yang digunakan

### 2.3.3 Proses analisis kerja

- a. Menentukan penggunaan hasil analisis pekerjaan untuk menentukan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.
- b. Pengumpulan informasi awal (diagram, proses, urutan operasi) menggunakan teknik analisis metode, survei, sensus, wawancara, observasi, angket, angket. Data yang terkumpul nantinya akan diverifikasi, dianalisis, dan diterapkan.
- c. Memilih Tindakan yang Dianalisis untuk Mengurangi Biaya.
- d. Melihat informasi dari pemangku kepentingan.
- e. Menyiapkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, intensifikasi pekerjaan, pemutusan hubungan kerja, perluasan pekerjaan.

## **Rangkuman – Analisis Jabatan**

Analisis pekerjaan merupakan proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi, yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya. Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dijalankan.

Analisis pekerjaan/jabatan adalah upaya untuk mengidentifikasi suatu jabatan dari segi aktivitas tugasnya, prasyarat dan spesifikasinya untuk nantinya dapat menempatkan orang yang tepat, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut. Hasil analisis jabatan memberikan informasi yang menguraikan berbagai hal mengenai jabatan tersebut, yang dapat digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification). Uraian jabatan adalah suatu daftar tugastugas, tanggung jawab, hubungan laporan, dan kondisi kerja. Spesifikasi pekerjaan adalah daftar posisi berdasarkan posisi, termasuk pendidikan, keterampilan, dan kepribadian.

### **Latihan – Analisis Jabatan**

1. Mengapa dalam organisasi seperti Rumah Sakit maupun Puskesmas membutuhkan suatu analisis jabatan.
2. Dari tujuh tugas yang dilakukan manajer SDM, mana yang menurut Anda paling menantang? Mengapa?

### **Jawaban – Analisis Jabatan**

Jawablah pertanyaan berikut untuk lebih memahami materi di atas!

1. Pekerjaan analitis adalah masalah tenaga kerja manusia, yang diatur menurut urutan fungsinya dan efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
2. Karyawan adalah promotor dan aktor dan selalu berperan aktif dalam semua kegiatan perusahaan hiburan.

### **Petunjuk Jawaban Soal – Analisis Jabatan**

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu ambil beberapa contoh analisis jabatan di dalam kegiatan anda sebagai pegawai di tempat anda bekerja.
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan bagaimana analisis jabatan dilakukan, berikan contohnya.

### **Tes Formatif – Analisis Jabatan**

Tentukan jawaban yang benar!

- 1) Analisa jabatan penting untuk dilakukan karena...
  - A. merupakan tugas utama bagian SDM
  - B. merupakan dasar untuk semua kebijakan yang berhubungan dengan SDM
  - C. tidak menghabiskan banyak waktu
  - D. hanya terdiri dari jobdesc dan rekomendasi training
- 2) Informasi yang diperoleh melalui analisis jabatan dapat digunakan untuk menentukan cara yang paling optimal untuk melakukan suatu pekerjaan. Ini adalah ...
  - A. Penilaian Pekerjaan
  - B. Deskripsi Pekerjaan
  - C. Desain Pekerjaan
  - D. Klasifikasi pekerjaan
- 3) Informasi detail tentang aktivitas kerja dan merupakan bagian inti dari analisa jabatan adalah
  - A. man/ person power planning
  - B. Evaluation
  - C. Description

- D. Design
- 4) Orang yang dapat melakukan analisa jabatan adalah
- individu yang terlatih dalam departemen SDM
  - pemegang jabatan
  - pengawas atau konsultan luar
  - semua benar
- 5) Kemahiran dalam melaksanakan tugas yang sudah dipelajari dalam prinsip KSAOs karyawan yang dapat berpartisipasi pada analisa jabatan disebut dengan
- Knowladge
  - Skill
  - Ability
  - Other caractheristic*
- 6) Tahapan analisa jabatan yang benar adalah
- identifikasi tugas- menilai statement kerja- menulis statement tugas- - memilih tes untuk KSAO- menentukan kompetensi yang dibutuhkan
  - identifikasi tugas- menilai statement kerja- menulis statement tugas- menentukan kompetensi yang dibutuhkan - memilih tes untuk KSAO
  - menulis statement tugas- menilai statement kerja- menentukan kompetensi yang dibutuhkan - identifikasi tugas- memilih tes untuk KSAO
  - identifikasi tugas- menulis statement tugas- menilai statement kerja- menentukan kompetensi yang dibutuhkan - memilih tes untuk KSAO
- 7) Informasi mengenai pekerjaan fisik, jadwal pekerjaan, insentif dan jumlah orang yang berinteraksi dengan karyawan disebut dengan..
- work activites
  - job family
  - job context
  - job content
- 8) Analisis pekerjaan yang baik dapat memberikan basis informasi yang berguna untuk berbagai tujuan. seperti.....
- struktur dan desain organisasi, perencanaan SDM dan orientasi
  - Rekrutmen, seleksi, dan penempatan
  - Evaluasi dan Kompensasi pekerjaan, pelatihan dan pengembangan

- D. Semua benar
- 9) Menurut Aamodt (2010), metode yang menyediakan informasi mengenai kompetensi dimana hal di bawah ini Hal ini dirancang untuk menentukan sejauh mana tanggung jawab kerja harus beradaptasi dengan kondisi tempat kerja disebut dengan
- A. The Occupational Information Network (DOT)
  - B. Threshold Traits Analysis (TTA)
  - C. Job Adaptability Inventory (JAI)
  - D. Critical Incident Technique (CIT)
- 10) Teknik analisis jabatan dimana pelaku menentukan pengetahuan, keterampilan fisik, dan karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan tugas. disebut dengan..... (Kaswan, 2017)
- A. Methods Analysis Motion
  - B. Guidelines Oriented Job Analysis
  - C. Hay Plan
  - D. Position Analysis Questionnaire
- 11) Teknik analisis jabatan dimana manajer mengecek item-item yang merupakan penjelasan tanggungjawab dikenal dengan istilah... (Kaswan, 2017)
- A. Management Position Description Questionnaire
  - B. Hay Plan
  - C. Methods Analysis (Motion Study)
  - D. Guidelines Oriented Job Analysis
- 12) Ditulis dalam bahasa yang sama untuk membuat data lebih mudah digunakan oleh karyawan dan manajer adalah kelebihan dari salah satu teknik pengambilan dalam analisis jabatan yaitu
- A. Angket
  - B. Wawancara
  - C. Observasi
  - D. Catatan Harian
- 13) Menurut Dilworth, 1992 (dalam Kaswan, 2017); Sebuah tugas harus secara logis mengkompromikan tiga jenis faktor penerimaan:
- A. Secara teknis, perilaku dan ekonomi layak
  - B. Layak secara individu, kelompok, dan organisasi
  - C. Layak secara tujuan, jumlah, dan keuangan

- 14) Pekerjaan dapat dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang-ulang yang dikenal dengan istilah
- klasifikasi pekerjaan
  - evaluasi pekerjaan
  - desain pekerjaan
  - simplifikasi pekerjaan
- 15) Pendekatan yang dapat dilakukan untuk merancang dan atau merancang kembali pekerjaan adalah
- Perluasan pekerjaan
  - Rotasi pekerjaan
  - Perluasan pekerjaan dan kerja sama tim
  - semua benar

#### **Kunci Jawaban – Analisis Jabatan**

- A. Mendorong dan mempercepat pemberdayaan sumber daya manusia melalui strategi dan program pendidikan, pelatihan dan pengembangan, perubahan terencana
- B. Perubahan organisasi melalui kajian kebijakan organisasi, kepemimpinan dan komunikasi terbuka antara manajer dan manajer mendorong dan mempercepat pegawai
- C. Peningkatan komunikasi
- A. Hubungan pengembangan pegawai dengan tujuan organisasi
- B. Berorientasi pada proses dan peningkatan kualitas berkelanjutan
- A. Analisis pengembangan dan evaluasi implementasi
- C. Perilaku
- C. Pengembangan
- D. Metode Rekrutmen
- A. Tren Utama

#### **Pedoman Penskoran – Analisis Jabatan**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90-100% = Baik Sekali

80-89% = Baik

70-79% = Cukup

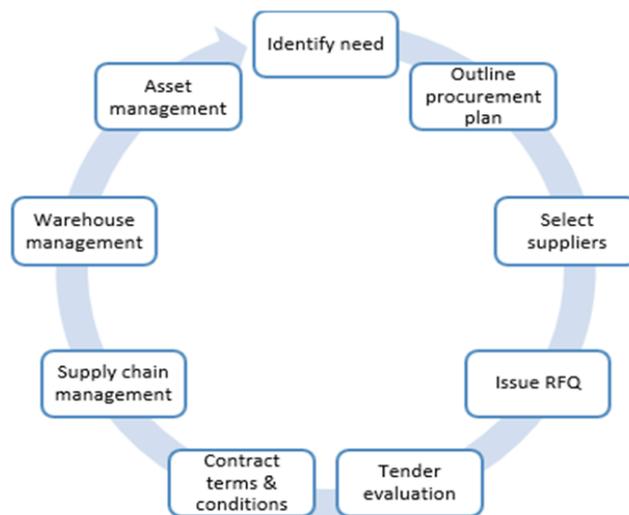
<70% = Kurang

Jika Anda telah mencapai Level Penguasaan 80 atau lebih tinggi, Anda dapat melanjutkan Kegiatan Belajar 2. Bagus! Jika Anda masih di bawah 80%, Anda harus meninjau kembali materi di Kegiatan 1, terutama bidang yang belum Anda kuasai.

### Unsur Pendukung

- Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## MODUL 3 – PENGADAAN KARYAWAN



Gambar 3.7 Pengadaan Karyawan

**Setelah membaca bab ini, diharapkan Anda dapat :**

1. Menjelaskan arti dan pentingnya perencanaan sumber daya manusia bagi kinerja organisasi
2. Menjelaskan proses-proses dalam menyusun perencanaan sumber daya manusia dan strateginya.
3. Melakukan perencanaan sumber daya manusia

## Materi – Pengadaan Karyawan

| Metode Pembelajaran               | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|--|
| - Ceramah<br>- Diskusi<br>- Tugas | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 3.1. Pentingnya Pengadaan Karyawan

Pengadaan adalah fungsi operasional pertama dari HRM. Merekrut karyawan ini adalah masalah yang penting, sulit dan kompleks. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan pelaksanaan untuk menarik karyawan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan memerlukan perhatian yang serius, harus didasarkan pada analisis jabatan, uraian tugas, uraian tugas, tinjauan pekerjaan, dan harus dipertimbangkan untuk peningkatan persyaratan pekerjaan (job requirements).

Selain membuat deskripsi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan, analisis pekerjaan juga dapat membantu:

- a. Rekrutmen dan Seleksi
- b. Kompensasi
- c. Evaluasi pekerjaan
- d. Prestasi kerja
- e. Latihan
- f. Promosi dan transfer
- g. Organisasi
- h. Konsentrasi di tempat kerja
- i. Kemudahan kerja
- j. Penempatan
- k. Peramalan dan adopsi
- l. Orientasi dan Bimbingan

### 3.2. Definisi Rekrutmen Tenaga Ahli

Berikut ini adalah beberapa definisi atau definisi rekrutmen tenaga ahli.

1. DR. Definisi Rekrutmen menurut FautinoCardosoGomes, M.Si (2003: 105), Rekrutmen adalah proses mencari, mencari, dan menarik pelamar di dalam dan untuk dipekerjakan oleh suatu organisasi.

2. Menurut Robert L. Mathis (2011:207), rekrutmen adalah proses pembentukan sekelompok pelamar yang memenuhi persyaratan suatu jabatan.
3. Pengertian Rekrutmen Menurut Soekidjo Notoadmodjo (2003: 130), rekrutmen adalah proses mencari dan menarik calon tenaga kerja yang mampu memenuhi kebutuhan yang direncanakan suatu organisasi.
4. Pengertian rekrutmen menurut Dr. Ir. Tb. Sjafri Mangkuprawira (2004: 95), rekrutmen adalah proses dimana sekelompok calon mengundurkan diri untuk mengisi lowongan. Kesempatan kerja yang efektif memperingatkan orang-orang tentang peluang kerja yang keterampilan dan kemampuannya sesuai dengan deskripsi pekerjaan.

### 3.2.1. Sumber dan Metode Rekrutmen

Proses rekrutmen ini dilakukan pada saat ada departemen yang membutuhkan pegawai baru untuk pegawai yang sudah pensiun atau untuk melakukan pekerjaan baru dan membutuhkan tambahan pegawai. Ada dua sumber rekrutmen untuk mengisi lowongan: rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

#### 1. Sumber Rekrutmen Internal

Karyawan terbaik untuk mengisi lowongan tersedia dari internal perusahaan. Lowongan dapat diberikan kepada karyawan yang layak untuk dimotivasi oleh pemangku kepentingan dan karyawan lainnya. Pengisian internal jabatan ini dapat dilakukan dengan cara promosi, rotasi, atau bahkan demosi. Promosi adalah promosi. Rotasi atau gerakan adalah perubahan posisi pada bidang yang sama, dan demosi adalah penurunan posisi.

Ada dua jenis perekrutan internal: metode tertutup di mana Anda ingin dipromosikan atau berganti pekerjaan, dan metode terbuka di mana Anda diberitahu tentang kursi kosong di dalam perusahaan. Sebuah iklan akan dipasang.

Sebuah perusahaan jarang melakukan downgrade atau downgrade kecuali karyawan tersebut benar-benar tidak dapat memenuhi beban kerja yang diberikan saat ini atau dikenakan sanksi downgrade yang melanggar peraturan perusahaan. ..

#### **a. Manfaat sumber daya rekrutmen internal**

- 1) Meningkatkan semangat kerja.
- 2) Kesalahan pemilihan jarang terjadi.
- 3) Meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan.
- 4) Jangan terburu-buru mengambil keputusan.
- 5) Biaya pelatihan lebih efisien.
- 6) Mempromosikan pengembangan diri karyawan.

- b. Kelemahan Bawaan dalam Rekrutmen Sumber Daya Internal
  - 1) Mungkin tidak ada cukup personel yang memenuhi syarat di perusahaan.
  - 2) Promosi umumnya memperhitungkan senioritas, sehingga karyawan yang benar-benar berbakat tidak memiliki kesempatan untuk mengisi lowongan.
  - 3) Orang yang lebih produktif daripada orang luar tidak diberi kesempatan untuk bergabung dengan perusahaan.
  - 4) Untuk posisi yang membutuhkan persyaratan kreatif dan inovatif, sumber rekrutmen in-house kesulitan menemukan karyawan yang tepat.

## 2. Sumber rekrutmen eksternal

Rekrutmen eksternal adalah rekrutmen perusahaan dari luar lingkungan perusahaan (outside). Jika tidak ada karyawan internal yang cocok untuk mengisi posisi yang dibutuhkan, semua perusahaan perlu merekrut dari lingkungan eksternal. Ketika sebuah perusahaan memperluas bisnisnya, itu juga perlu dipekerjakan dari luar, meningkatkan kebutuhan akan tenaga kerja. Lingkungan eksternal afiliasi dapat berupa perusahaan penyedia tenaga kerja, lembaga publik, lembaga pendidikan, dan lembaga pemerintah.

### a. Keuntungan Rekrutmen Eksternal

- 1) Bisa mendapatkan personal yang cocok untuk pekerjaan.
- 2) Membawakan ide dan teknik baru.
- 3) Cocok untuk perusahaan yang sedang berkembang dan memerlukan banyak pekerja baru.

### b. Kelemahan Rekrutmen Eksternal

- 1) Dapat menurunkan semangat kerja pada karyawan yang ada.
- 2) Menyebabkan kurang kompaknya antara pekerja baru dengan pekerja lama.
- 3) Memerlukan biaya pengiklanan pada media, pengujian dan interview.

## 3.3. Metode Rekrutmen

Organisasi umumnya menggunakan beberapa strategi dan metode untuk merekrut pekerja. Rekrutmen eksternal adalah melalui iklan, perusahaan in-house, perekrut, lembaga pendidikan, instansi pemerintah, inisiatif kandidat, dan rujukan dari media sosial.

### 3.3.1 Periklanan (Iklan Pekerjaan)

Salah satu metode rekrutmen eksternal yang paling umum adalah menggunakan periklanan lokal, domestik, atau internasional. Selain di media cetak (koran, majalah, tabloid), iklan baris juga dapat ditempatkan di media lain seperti televisi, radio, website dan media sosial seperti Facebook dan Twitter

### 3.3.2 Rekomendasi dari staf internal (rekomendasi karyawan)

Dalam hal perekrutan eksternal, manajemen perusahaan dapat merekomendasikan kepada karyawan. Karyawan masing-masing perusahaan dapat menyarankan keluarga, teman, dan kenalan yang cocok untuk mengisi lowongan tersebut.

### 3.3.3 Agen Tenaga Kerja

Perusahaan yang kompeten dapat menggunakan agen atau agen perekrutan untuk mengisi lowongan. Perekrut biasanya mencari dan melaksanakan seleksi pertama pelamar sebelum meneruskan pelamar ke perusahaan klien.

### 3.3.4 Pendidikan

Dalam beberapa kasus, perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja mengandalkan sekolah dan universitas untuk mencari calon karyawan yang potensial. Saat perekrutan di lembaga ini, biasanya hanya pekerja yang tidak berpengalaman yang dipekerjakan, karena mereka baru menjadi karyawan setelah lulus sekolah. Namun, beberapa sekolah berhubungan dengan lulusan untuk mendapatkan kesempatan untuk menarik pelamar yang sudah berpengalaman di bidang yang diinginkan.

### 3.3.5 Pusat Pekerjaan di Pusat Pekerjaan Negara Bagian

Pusat pekerjaan pemerintah biasanya menyediakan layanan periklanan untuk mengurangi pengangguran dan menciptakan lapangan kerja di komunitas yang melayani. Pemerintah, khususnya Kementerian Tenaga Kerja atau Kementerian Tenaga Kerja, mendaftarkan pencari kerja dan menemukannya di perusahaan yang membutuhkan.

## 3.4. Penyederhanaan pekerjaan

Penyederhanaan pekerjaan adalah cara terbaik dan termudah untuk melakukan pekerjaan, menggunakan logika dengan menggunakan tenaga manusia, bahan, mesin, waktu, dan ruang yang paling ekonomis. Penyederhanaan tempat kerja mengarah pada:

1. Struktur organisasi perusahaan akan diperluas
2. Tempat kerja dapat menjadi terlalu terspesialisasi dan membosankan, menyebabkan kesalahan dan pertanyaan keluar. Spesialisasi terkait dengan

### 3.4.1 Job Enrichment

Job Enrichment merupakan perpanjangan tangan dari pekerjaan dan bertanggung jawab secara vertikal atas apa yang dilakukan oleh pejabat di posisinya.

Ekstensi vertikal digunakan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan memberikan peluang pengembangan pribadi.

### 3.4.2 Persyaratan Pekerjaan

Persyaratan pekerjaan adalah persyaratan pekerjaan yang berkaitan dengan keterampilan yang dibutuhkan. Proses dan langkah-langkah pengadaan pegawai perekrutan adalah sebagai berikut:

1. Peramalan kebutuhan personel

2. Meninggalkan
3. Pilihan
4. Penempatan, bimbingan, dan bimbingan karyawan

Informasi:

1. Prediksi kebutuhan personil

Prediksi kebutuhan personil, jumlah kebutuhan personil saat ini dan masa depan sesuai dengan beban kerja, kekosongan dihindari, semua Dimaksudkan untuk memastikan bahwa selesai. Pekerjaan bisa dilakukan sesuka hati.

Peramalan kebutuhan staf harus didasarkan pada informasi tentang faktor internal dan eksternal perusahaan.

Faktor internal dan eksternal perusahaan adalah:

- a. Jumlah produksi
- b. Prakiraan bisnis
- c. Ekspansi perusahaan
- d. Pengembangan teknologi
- e. Tingkat penawaran dan permintaan tenaga kerja
- f. Rencana Karir Karyawan

### 3.4.3 Penarikan Tenaga Kerja

Merupakan upaya untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja yang melamar lowongan di perusahaan.

- a. Menentukan alasan turnover

Alasan turnover harus ditentukan terlebih dahulu sehingga pemohon yang mengajukan aplikasi cocok dengan lowongan atau posisi. Alasan pengunduran diri harus didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang ditentukan untuk melakukan pekerjaan itu.

- b. Menentukan sumber keluar yang lahir

- 1) Sumber internal

Dengan kata lain, pegawai yang mengisi jabatan diambil alih dari perusahaan dengan cara memindahkan atau memindahkan pegawai sesuai dengan uraian tugas jabatan tersebut.

- 2) Sumber Eksternal

Yaitu, seorang karyawan yang mengisi kekosongan dengan menarik diri dari sumber pekerjaan eksternal.

- c. Metode pembayaran

- 1) Metode tertutup, yaitu pembayaran hanya dikomunikasikan kepada karyawan atau orang tertentu.

- 2) Cara terbuka, yaitu penarikan, dapat diberitahukan secara lengkap dan disebarluaskan kepada masyarakat dengan memasang iklan di media cetak atau media massa elektronik.

d. Pembatasan keluar

- 1) Kebijakan organisasi
  - Kebijakan kompensasi dan sosia
  - Kebijakan promosi
  - Kebijakan status karyawan
  - Kebijakan sumber daya pekerjaan
- 2) Persyaratan pekerjaan
- 3) Situasi pasar tenaga kerja
- 4) Solidaritas Perusahaan
- 5) Kondisi Lingkungan Eksternal

#### 3.4.4 Pilihan Rekrutmen

Seleksi adalah upaya pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk menarik karyawan yang memenuhi syarat yang memenuhi syarat untuk mengambil alih dan melakukan semua pekerjaan perusahaan.

Alasan pemilihan karyawan baru adalah sebagai berikut.

- a. Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah
- b. Uraian pekerjaan perusahaan / jabatan.
- c. Rasional ekonomi
- d. Etika Sosial

Tujuan seleksi rekrutmen adalah untuk mendapatkan pegawai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Calon Karyawan Berkualitas.
- b. Staf yang jujur dan disiplin
- c. Karyawan memenuhi syarat untuk penempatan yang tepat
- d. Karyawan yang berkualitas dan bersemangat bekerja
- e. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang ketenagakerjaan.
- f. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal.
- g. Karyawan yang dinamis dan kreatif
- h. Karyawan yang Inovatif dan Bertanggung Jawab
- i. Karyawan yang setia dan setia
- j. Tidak adanya dan pengurangan turnover karyawan
- k. Karyawan yang mudah berkembang di masa depan.
- l. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri

m. Karyawan memiliki perilaku dan budaya

#### 3.4.5 Prosedur seleksi

Ada dua kemungkinan:

##### 1. Non-ilmiah atau tradisional

Artinya, pilihan dibuat hanya atas dasar kriteria, kriteria, atau spesifikasi kebutuhan sebenarnya dari jabatan/jabatan tersebut. Tentang kutipan dan pengalaman kerja. Elemen yang dipilih adalah:

- 1) Lamaran wajib bermaterai
  - 2) Daftar rapor dan nilai sekolah
  - 3) Jabatan dan pengalaman
  - 4) Referensi atau rekomendasi dari orang-orang terpercaya
  - 5) Percakapan langsung dengan pelamar
  - 6) Penampilan dan Kondisi Fisik Pemohon
  - 7) Keturunan Pemohon
2. Surat Pengantar dari Pemohon

##### 2. Metode Ilmiah

Yaitu seleksi berdasarkan job description (ilmu) dan kebutuhan pekerjaan yang sebenarnya Tidak hanya terpenuhi tetapi juga spesifik Dipandu oleh standar dan standar.

Pilihan ilmiah harus dibuat dengan cara berikut:

- a. Cara kerja yang jelas dan sistematis
- b. Fokus pada prestasi kerja
- c. Diarahkan pada kebutuhan aktual karyawan.
- d. Berdasarkan analisis kerja dan ilmu-ilmu sosial lainnya. Referensi Kode Tenaga Kerja

#### 3.4.6 Kualifikasi Kelayakan

- a. Umur
- b. Keahlian lahir
- c. Kesehatan fisik
- d. Pendidikan
- e. Jenis Kelamin
- f. Tampilan
- g. Bakat
- h. Emosional
- i. Tanda tangan

- j. Pengalaman kerja
- k. Kerjasama
- l. Disiplin dan Kejujuran
- m. Inisiatif dan Kreativita

### 3.5 Sistem dan prosedur seleksi

Sistem seleksi adalah sebagai berikut.

1. Rintangan berkelanjutan adalah sistem seleksi yang berjalan berdasarkan urutan tes. Artinya, jika seorang pelamar gagal dalam satu tes, dia tidak akan dapat mengikuti tes berikutnya dan pelamar akan didiskualifikasi.
2. Compensatory Appmach adalah sistem seleksi yang menghitung nilai rata-rata suatu tes setelah pelamar mengikuti semua tes, terlepas dari apakah memenuhi kriteria. Pelamar yang memenuhi kriteria dinyatakan diterima, dan pelamar yang tidak memenuhi kriteria dinyatakan gugur atau ditolak.

Untuk melakukan proses seleksi atau seleksi:

- a. Pemilihan aplikasi
- b. Mengisi formulir aplikasi
- c. Tes referensi
- d. Kuliah pendahuluan
- e. Tes penerimaan
- f. Tes psikologi
- g. Pemeriksaan kesehatan
- h. Wawancara terakhir dengan manajer lini
- i. Putuskan apakah akan menerima atau menolak

#### 3.5.1 Sistem Tingkat dan Prosedur Seleksi

Seleksi Tingkat

##### 1. Seleksi Tingkat Pertama

Berisi semua prosedur seleksi dari aplikasi hingga pernyataan penerimaan pelamar sebagai karyawan yang menjanjikan.

##### 2. Seleksi Tahap Kedua

Dilakukan dengan mengamati dan menilai kemampuan mental, perilaku, dan kemampuan aktual calon pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan kedisiplinan bagi calon pegawai selama masa percobaan meningkat.

##### 3. Pilihan Tingkat Ketiga

Dilakukan setelah persiapan atau pelatihan untuk menyelesaikan ujian. Setelah melewati tahap ini, Anda akan diangkat / dipromosikan menjadi anggota staf penuh waktu dan hak Anda akan diakui sepenuhnya.

Batas pilihan

1. Patokan pertama
2. Selektor kedua
3. Pelamar

### 3.5.2 Penempatan, Orientasi, dan Keakraban Pegawai

#### 1. Penempatan Pegawai

Ini merupakan kelanjutan dari proses seleksi. Artinya, menempatkan calon karyawan yang akan diterima (seleksi) pada posisi/pekerjaan yang membutuhkannya. Pada saat yang sama, jumlah waktu yang dibutuhkan Orang tersebut untuk mendelegasikan wewenang. Dengan cara ini, seorang karyawan potensial dapat melakukan tugasnya di posisi yang relevan. Dengan penempatan yang benar ini, maka kenikmatan kerja, semangat kerja, prestasi kerja dapat mencapai hasil yang optimal bahkan mengembangkan kreativitas dan inisiatif karyawan.

#### 2. Orientasi Karyawan

Orientasi atau rujukan harus diberikan kepada semua karyawan baru untuk menunjukkan bahwa mereka benar-benar diterima sebagai karyawan yang bekerja dengan karyawan lain di perusahaan. Orientasi ini memungkinkan karyawan baru untuk mengatasi keraguan, kecanggungan, dan kepercayaan diri mereka dan mengejar pekerjaan mereka.

#### 3. Pembinaan Karyawan

Pembinaan Karyawan adalah kegiatan yang mengubah perilaku karyawan baru agar sesuai dengan peraturan perusahaan. Pembinaan ini pada dasarnya merupakan tanggung jawab atasan langsung karyawan, dengan menyadari bahwa karyawan baru harus mematuhi peraturan perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan.

### 3.5.3 Saluran Penarikan

Metode penarikan sering disebut sebagai saluran. Beberapa perusahaan secara pasif menunggu pelamar datang ke toko. Sementara itu, banyak perusahaan lain mengambil pendekatan yang lebih agresif untuk merekrut karyawan potensial. Pengusaha dan pelamar biasanya menggunakan banyak saluran yang tersedia. Berbagai saluran atau sumber yang dapat Anda gunakan untuk meneggalkan karyawan adalah:

#### 1. Walk Interview

Pelamar atau pencari kerja datang langsung ke perusahaan dan mengisi formulir lamaran yang telah disediakan. Aplikasi ini disimpan ke file sampai posisi tersedia atau aplikasi dinyatakan tidak valid.

#### 2. Referensi Karyawan

Karyawan perusahaan sekarang dapat merujuk pencari kerja ke departemen SDM. Metode ini memiliki beberapa keunggulan.

- a. Karyawan rujukan berarti Anda telah disaring sebelumnya.
  - b. Lahir di Perusahaan mengumpulkan informasi lengkap tentang data dari pengarah ke pemohon.
  - c. Karyawan cenderung merekomendasikan teman dengan kebiasaan dan sikap yang sama.
  - d. Pelamar sudah mengetahui karakteristik organisasi karyawan yang mengajukan pencalonan.
  - e. Teknik ini legal dan bagus, tetapi perusahaan harus berhati-hati dalam penggunaannya. Masalah utamanya adalah kecenderungan untuk melakukan diskriminasi.  
Sebagai contoh, karyawan lebih cenderung merekomendasikan teman dengan agama dari wilayah atau kelompok etnis yang sama.
3. Iklan adalah cara lain yang efektif untuk menarik. Ada dua jenis iklan pembayaran: iklan pencarian dan iklan buta
- a. Want ads  
Iklan Pekerjaan menjelaskan pekerjaan dan layanan, mengidentifikasi perusahaan, dan menjelaskan cara melamar. Jenis iklan recall ini adalah bentuk iklan recall yang paling umum, seperti majalah perdagangan, surat kabar lokal dan surat kabar nasional.
  - b. Blind Ads  
Blind Ads adalah iklan baris yang tidak disebutkan oleh perusahaan. Jika anda berminat, silahkan kirimkan ke PO Box dengan nomor kantor pos atau perusahaan surat kabar yang telah ditentukan.
4. Agen Tenaga Kerja  
Penarikan tenaga kerja juga dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja negara dan swasta.
5. Lembaga pendidikan  
Perusahaan semakin membutuhkan lulusan perguruan tinggi karena pekerjaan di perusahaan menjadi semakin teknis dan kompleks. Akibatnya, banyak perusahaan berusaha untuk kursus untuk membina dan membina hubungan yang konstruktif dengan lembaga pendidikan.
6. Nepotisme  
Meninggalkan keluarga adalah bagian tak terelakkan dari kepemilikan tunggal atau program keluar milik keluarga. Kebijakan tersebut didasarkan pada kepentingan dan loyalitas kepada perusahaan, daripada menyebutkan akhir manfaat.
7. Agen-agen penempatan tenaga kerja

Penarikan tenaga kerja juga dapat dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja (*employment agencies*) baik pemerintah maupun swasta.

### **Latihan – Pengadaan Karyawan**

1. Sebutkan argumen yang mendukung dan menentang pernyataan berikut: ada hal lain yang lebih berharga dalam sebuah organisasi selain orang-orang yang memberikan pelayanan di fasilitas kesehatan
2. Dari tujuh tugas yang dilakukan manajer SDM, mana yang menurut Anda paling menantang? Mengapa?

### **Jawaban– Pengadaan Karyawan**

Jawablah pertanyaan berikut untuk lebih memahami materi di atas!

1. Analisis survei MSDM adalah masalah pekerjaan manusia yang diatur dalam urutan fungsi untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara efektif dan efisien.
2. Karyawan adalah perencana dan pelaksana dan selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan. Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah soal-soal berikut!

Petunjuk Jawaban Soal– Pengadaan Karyawan

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu kajian MSDM teori Tradisional dan Strategi MSDM.
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan pengertian MSDM, kemudian berikan contohnya.

### **Rangkuman – Pengadaan Karyawan**

Merekrut orang merupakan langkah awal dan mencerminkan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika staf yang direkrut kompeten, berusaha mencapai tujuan relatif mudah. Sebaliknya, jika karyawan yang direkrut tidak memenuhi persyaratan, maka sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Rekrutmen karyawan harus berdasarkan prinsip apa yang baru. Artinya, Anda hanya mencari orang yang tepat untuk mengisi posisi Anda berdasarkan deskripsi pekerjaan Anda.

Tujuan akuisisi bakat adalah untuk memperoleh jumlah dan jenis bakat yang tepat untuk memenuhi kebutuhan staf Anda guna mencapai tujuan bisnis Anda. **(Samsudin, 2006)**. Mempekerjakan adalah proses mencari dan "menarik" calon karyawan (pelamar). **(Handoko, 2000)**. Dari definisi di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa perekrutan adalah proses menarik calon pemberi kerja sesuai dengan rencana kepegawaian untuk mengisi posisi tertentu.

Sumber daya manusia merupakan organisasi perusahaan yang sangat penting karena tidak dapat menggantikan organisasi perusahaan atau keberadaannya di dalam organisasi dengan sumber

daya lainnya. Tidak peduli seberapa modern teknologi yang digunakan atau berapa banyak uang yang tersedia, semuanya tidak ada artinya tanpa dukungan staf profesional yang terampil. Timbul pertanyaan tentang bagaimana mengamankan staf profesional sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dan bagaimana mengatur kembali peran staf untuk memenuhi tantangan kegiatan perusahaan global.

Setiap organisasi membutuhkan orang untuk melakukannya. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya memerlukan proses personalia yang dikenal dengan istilah procurement atau rekrutmen dalam bahasa Inggris. Mempekerjakan adalah proses mencari dan menarik pelamar yang memenuhi syarat yang dipilih sesuai dengan posisi yang diinginkan sebagai karyawan. Proses rekrutmen dimulai dengan mencari pelamar potensial dan diakhiri dengan menyerahkan surat lamaran pelamar ke organisasi perekrut. Proses selanjutnya setelah perekrutan adalah proses seleksi pelamar hingga pelamar terpilih sebagai karyawan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.

### **Tes Fomatif – Pengadaan Karyawan**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Apa tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Lawrence?
  - a. Mempromosikan dan mempercepat peningkatan talenta melalui strategi dan program pelatihan dan pengembangan, serta perubahan yang direncanakan
  - b. Mempromosikan dan mempercepat perubahan organisasi melalui pembelajaran pedoman organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - c. Mempromosikan dan mempercepat penggunaan bakat melalui kebijakan yang jelas dan koheren di bidang pendidikan, pelatihan, kesehatan dan ketenagakerjaan
  - d. Meningkatkan kualitas hidup karyawan dan mempromosikan lingkungan kerja dan belajar yang lebih baik
- 2) Mempromosikan dan memprioritaskan pembelajaran dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang secara langsung berkontribusi pada tujuan perusahaan, termasuk prinsip-prinsip panduan Upaya yang harus dilakukan?
  - a. Pengembangan SDM dan Tautan Tujuan Perusahaan
  - b. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - c. Peningkatan komunikasi
  - d. Learning and Work Links
- 3) Kegiatan yang bertujuan untuk belajar melalui proses dan belajar dari kesalahan, termasuk ide-ide kunci
  - a. Menghubungkan studi dan pekerjaan
  - b. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - c. Peningkatan komunikasi

d. Learning and Work Links

- 4) Apakah Anda memikirkan apa yang ingin Anda pelajari? Apa yang ingin Anda capai dengan pembelajaran langsung? Apa kendala yang kita hadapi? Dan bantuan yang diperlukan untuk menerapkan apa yang telah Anda pelajari, termasuk gagasan utama
  - a. Menghubungkan studi dan pekerjaan
  - b. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - c. Meningkatkan komunikasi
  - d. Menghubungkan pembelajaran dengan pekerjaan
- 5) Prinsip-prinsip yang memandu praktik pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah?
  - a. Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan
  - b. Berorientasi pada proses dan peningkatan kualitas berkelanjutan
  - c. Peningkatan daya saing
  - d. Perubahan yang direncanakan
- 6) Apa tujuan pelatihan staf oleh Lawrence?
  - a. Mempromosikan dan mempercepat peningkatan talenta melalui strategi dan program pelatihan dan pengembangan, serta perubahan yang direncanakan
  - b. Mempromosikan dan mempercepat perubahan organisasi melalui pembelajaran pedoman organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - c. Mempromosikan dan mempercepat penggunaan bakat melalui kebijakan yang jelas dan koheren di bidang pendidikan, pelatihan, kesehatan dan ketenagakerjaan
  - d. Meningkatkan kualitas hidup karyawan dan mempromosikan lingkungan kerja dan belajar yang lebih nyaman
- 7) Upaya mengedepankan dan mengutamakan pembelajaran dengan memperhatikan aspek-aspek yang secara langsung berkontribusi terhadap tujuan bisnis, antara lain ide-ide kunci
  - a. Menghubungkan antara pengembangan sumber daya manusia dan tujuan perusahaan
  - b. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - c. Peningkatan komunikasi
  - d. Pembelajaran dan pekerjaan
- 8) Kegiatan yang ditujukan untuk belajar melalui proses dan belajar dari kesalahan termasuk ide-ide kunci
  - a. Menghubungkan antara pengembangan sumber daya manusia dan tujuan perusahaan
  - b. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - c. Peningkatan komunikasi
  - d. Pembelajaran dan pekerjaan

- 9) Apakah Anda berpikir tentang apa yang ingin Anda pelajari? Apa yang ingin Anda lakukan dalam pembelajaran langsung? Apa kendala yang kita hadapi? Dan bantuan yang Anda butuhkan untuk menerapkan apa yang telah Anda pelajari, termasuk gagasan utama.mengaitkan pengembangan SDM dengan tujuan organisasi
- Fokus pada pembelajaran organisasi
  - Peningkatan komunikasi
  - Pembelajaran dan pekerjaan
- 10) Prinsip yang menjadi pedoman praktik pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah ....
- Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan.
  - Berorientasi pada proses dan peningkatan kualitas berkelanjutan
  - Peningkatan daya saing
  - Perubahan yang direncanakan
- 11) Proses pengembangan SDM yang sistematis dan terintegrasi
- Analisis pengembangan desain, evaluasi implementasi
  - Analisis pengembangan proposal, evaluasi implementasi
  - Analisis pembuatan proposal, evaluasi implementasi
  - Diagnosis Kontrak, Perencanaan, Pengembangan, Revisi
- 12) Kegiatan yang menentukan gap kinerja yang ada dengan kinerja pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia termasuk dalam tahapan/tahapan. Yaitu
- Analisis
  - Desain
  - Pengembangan
  - Evaluasi
- 13) Untuk pengembangan program pelatihan, dokumentasi dan persiapan instruktur, dan kegiatan pengujian program ....
- Analisis
  - Desain
  - Pengembangan
  - Evaluasi
- 14) Faktor penentu pengembangan sumber daya manusia seperti demografi, keragaman, kualifikasi dan keterampilan adalah ....
- Termasuk dalam tren utama
  - Struktur
  - Jawaban individu
  - Metode Rekrutmen

- 15) Distribusi geografis, norma dan nilai karir, dan perbedaan usia berdasarkan generasi merupakan penentu pengembangan sumber daya manusia. Jadi ...
- Tren utama
  - Struktur
  - Masing-masing menjawab
  - Menggunakan metode

### **Kunci Jawaban– Pengadaan Karyawan**

- 1) A. Mempromosikan dan mempercepat peningkatan talenta melalui strategi dan program pelatihan dan pengembangan, serta perubahan yang direncanakan
- 2) B. Fokus pada pembelajaran organisasi
- 3) C. Peningkatan komunikasi
- 4) A. Menghubungkan studi dan pekerjaan
- 5) B. Berorientasi pada proses dan peningkatan kualitas berkelanjutan
- 6) A. Mempromosikan dan mempercepat peningkatan talenta melalui strategi dan program pelatihan dan pengembangan, serta perubahan yang direncanakan
- 7) A. Menghubungkan antara pengembangan sumber daya manusia dan tujuan perusahaan
- 8) C. Peningkatan komunikasi
- 9) C. Metode rekrutmen
- 10) D. Perubahan yang direncanakan

### **Pedoman Penskoran– Pengadaan Karyawan**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90-100% = Baik Sekali

80-89% = Baik

70-79% = Cukup

<70% = Kurang

Jika kemampuan sudah mencapai 80% dan atau lebih, bisa diteruskan ke kegiatan belajar selanjutnya. Jika kemampuan masih dibawah 80%, perlu diulangi materi ini khususnya yang belum dipahami.

### **Unsur Pendukung**

- Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)



## MODUL 4 – PENGEMBANGAN SDM OPERASIONAL DAN MANAJERIAL

Hasil Pembelajaran



Gambar 4.8. Pengembangan SDM

Setelah membaca bab ini mahasiswa akan mampu

1. Memahami produktivitas tenaga kerja. Anda dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas dengan meningkatkan keterampilan teknis, manusia, dan manajemen Anda
2. Seberapa efisien yang Anda tahu? Dapat meningkatkan efisiensi energi, waktu, bahan baku dan keausan mesin serta mengurangi pemborosan.
3. Tingkatkan layanan. Meningkatkan layanan konsumen ditingkatkan dengan moral. Karyawan semakin bertanggung jawab untuk melakukan tugas mereka
4. Memahami kemajuan karir dan keterampilan untuk meningkatkan konsep. Meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan.
5. Kepemimpinan; meningkatkan cara karyawan merencanakan, mengarahkan, memotivasi, dan mengelola.

## Materi – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial

| Metode Pembelajaran               | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|--|
| - Ceramah<br>- Diskusi<br>- Tugas | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 4.1 Pentingnya Pengembangan karyawan

Kinerja suatu organisasi sangat bergantung pada baik buruknya perkembangan anggotanya. Perusahaan nirlaba dapat mencapai tujuan ini dengan baik jika karyawan mereka dilatih dengan benar. Baik karyawan baru maupun orang tua selalu membutuhkan pelatihan yang tepat. Karyawan baru yang direkrut oleh perusahaan setiap kali harus dilatih sebelum menjalankan tugasnya. Karyawan yang lebih tua harus dilatih berdasarkan persyaratan tugas mereka saat ini, atau dipersiapkan untuk pindah atau dipromosikan ke posisi lain.

### 4.2 Sasaran Pengembangan Pegawai

Sasaran Pengembangan Pegawai adalah untuk meningkatkan efektivitas tugas pegawai guna mencapai hasil kerja yang telah ditentukan. Peningkatan efisiensi kerja dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, dan sikap karyawan terhadap tugas.

### 4.3 Beberapa istilah untuk pengembangan karyawan

Istilah pengembangan didefinisikan sebagai sinonim untuk istilah pendidikan industri. Ada tiga jenis istilah yang digunakan dalam buku dan dalam praktik: pengembangan, pelatihan, dan pendidikan. Pentingnya pengembangan sering diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan umum karyawan agar dapat mencapai tujuannya dengan lebih efisien. Dalam pengertian ini, istilah pengembangan mencakup konsep pelatihan dan pendidikan lebih lanjut sebagai sarana untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan umum karyawan. Diklat diartikan sebagai kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan bekerja yang berhubungan dengan kegiatan ekonomi. Pelatihan membantu karyawan memahami pengetahuan praktis dan penerapannya serta meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan sikap yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Pentingnya pendidikan adalah kegiatan yang bertujuan untuk memperluas pengetahuan umum, termasuk meningkatkan penguasaan teori dan

keterampilan, serta menentukan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan. Istilah "pelatihan" tersebar luas di organisasi nyata, terutama di industri. Hal ini dapat dilihat pada bagian atau nama departemen dari struktur organisasi.

#### 4.4 Pelatihan Staf Operasional

Secara umum, tujuan pelatihan staf operasional adalah:

1. Peningkatan produktivitas
2. Peningkatan etos kerja
3. Pengurangan pengawasan
4. Mengurangi risiko kecelakaan
5. Peningkatan stabilitas dan fleksibilitas organisasi Stabilitas organisasi menunjukkan bahwa organisasi dapat tetap efisien meskipun kehilangan karyawan kunci. Fleksibilitas organisasi menunjukkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan fluktuasi beban kerja jangka pendek yang dapat memindahkan karyawan dari satu departemen ke departemen lain.

##### 4.4.1 Prinsip Pelatihan

1. Motivasi Semakin tinggi motivasi karyawan, semakin cepat mereka dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru. Pelatihan sebagai sarana harus dikaitkan dengan tujuan yang ingin dicapai karyawan (seperti upah, , Posisi yang lebih baik), lebih baik, dll.)
2. Laporan Kemajuan Laporan Kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa baik karyawan memahami pengetahuan baru.
3. Peningkatan Saat memperoleh keterampilan , proses pembelajaran ini harus ditingkatkan dengan hadiah atau hukuman. Manajemen harus dapat menentukan bahwa semua hadiah terkait dengan keinginan karyawan.
4. Latihan Tentu saja sangat penting untuk mempraktekkan apa yang telah Anda pelajari. Karyawan yang terlatih dapat mempraktikkan keterampilan ini di lingkungan kerja dunia nyata, jika memungkinkan.
5. Perbedaan Individu Pelatihan kelompok sering kali memberikan keuntungan finansial, tetapi karena karyawan pada dasarnya berbeda, pelatihan yang efektif harus sesuai dengan kecepatan dan kompleksitas kemampuan masing-masing individu. Penting untuk dikenali.

##### 4.4.2 Sistem/metode pelatihan in-house yang berbeda

Secara umum, format/metode pelatihan karyawan operasional dapat dibagi menjadi empat jenis:

1. On the Job Training Ini adalah metode pelatihan yang paling populer. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada supervisor langsung mereka untuk melatih karyawan yang baru dilatih. Oleh karena itu, manajemen sering menganggap sistem ini sebagai sistem ekonomi, karena tidak memerlukan penyediaan fasilitas khusus untuk pelatihan. Namun, meskipun sistem ini dapat menjadi sistem yang hemat biaya, perlu dicatat bahwa keberhasilan sistem ini harus diperhitungkan.
2. Second Entrance School adalah bentuk pelatihan di mana pelatihnya adalah pelatih khusus (spesialis personalia) dan bukan supervisor langsung. Alasan utamanya adalah untuk menghindari atasan langsung ini dengan kewajiban tambahan dan memfokuskan pelatihan hanya pada spesialis di bidangnya.
3. Pendidikan Biasanya digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi yang relatif tinggi. "Program pelatihan" biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dan pengalaman dengan instruksi di kelas tentang keterampilan tertentu.
4. Kursus Khusus adalah bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip magang daripada magang. Kursus-kursus ini biasanya dilakukan untuk memenuhi minat karyawan dalam bidang pengetahuan tertentu.

#### 4.4.3 Bagaimana Mengembangkan Kepemimpinan Bagi para pemimpin

Mereka yang memiliki otoritas atas orang lain. Metode yang digunakan berbeda dengan metode yang digunakan untuk pegawai operasional. Ini karena kepribadian eksekutif berbeda dengan manajer. Ciri-ciri kepribadian yang dianggap penting antara lain pengetahuan yang luas, kemampuan mengambil keputusan, rasa percaya diri, kepekaan sosial, dan kestabilan emosi. Kemampuan pengambilan keputusan unsur dicirikan oleh berbagai faktor kepribadian seperti kemampuan analitis, kemampuan berpikir logis, kreativitas, penilaian intuitif, keberanian mengambil keputusan, dan keterbukaan. Metode pengembangan manajemen adalah sebagai berikut.

1. Metode Sekolah, Ceramah, Ceramah Serupa
2. Metode Diskusi
3. Metode Kasus

#### 4.4.4 Evaluasi Program Pengembangan Karyawan

Seperti program lainnya, keberhasilan program pengembangan karyawan baik untuk perusahaan maupun manajemen Perlu dievaluasi. Pelatihan in-house membutuhkan gambaran produktivitas sebelum dan sesudah latihan. Dengan , Anda dapat mengevaluasi apakah produktivitas Anda benar-benar meningkat. Contoh: Diukur dengan tingkat produksi baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Faktor lain yang dapat diukur

adalah penurunan tingkat kecelakaan. Apakah program pelatihan cukup berhasil untuk mengurangi tingkat kecelakaan? Berapa banyak yang dapat Anda hemat dengan mengurangi jumlah kecelakaan? Keberhasilan pelatihan eksekutif lebih sulit diukur karena lebih banyak mengandung unsur "abstrak". Salah satu cara untuk menentukan keberhasilan pelatihan Anda adalah dengan mengukur kelompok Anda sebelum dan sesudah pelatihan Anda. Anda kemudian dapat menggunakan perbandingan untuk menentukan apakah perilaku organisasi, seperti sikap mendukung, keterampilan, dan komunikasi, meningkat dalam kelompok. Pilihan lainnya adalah menilai keberhasilan program pelatihan Anda lama setelah program selesai (sekitar 6 bulan atau 1 tahun).

#### 4.4.5 Lima langkah dari proses pelatihan dan pengembangan telah ditingkatkan

1. Analisis kelompok sasaran bahwa program tersebut sesuai dengan tingkat pendidikan, keterampilan, sikap dan motivasi karyawan
2. Lesson Design: Kumpulkan tujuan pembelajaran, media, penjelasan, metode, urutan isi, contoh, latihan, dan kegiatan. Pastikan semua materi pelatihan dibuat sesuai dengan tujuan yang telah Anda tetapkan.
3. Validitas: Mempresentasikan dan memvalidasi pelatihan di depan audiens.
4. Tingkatkan kesuksesan Anda dengan lokakarya pelatihan yang berfokus pada presentasi keterampilan selain konten pelatihan implementasi. 5. Penilaian dan tindak lanjut.

#### 4.4.6 Jenis pengembangan

Pengembangan informal, pegawai dibentuk dan berkembang sesuai keinginan dan usahanya dengan mempelajari literatur yang berkaitan dengan pekerjaan dan jabatan.

Pengembangan formal, Pegawai digunakan oleh perusahaan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan lebih lanjut, baik di perusahaan maupun di lembaga atau lembaga pelatihan.

#### 4.4.7 Teknik Pelatihan dan Pengembangan:

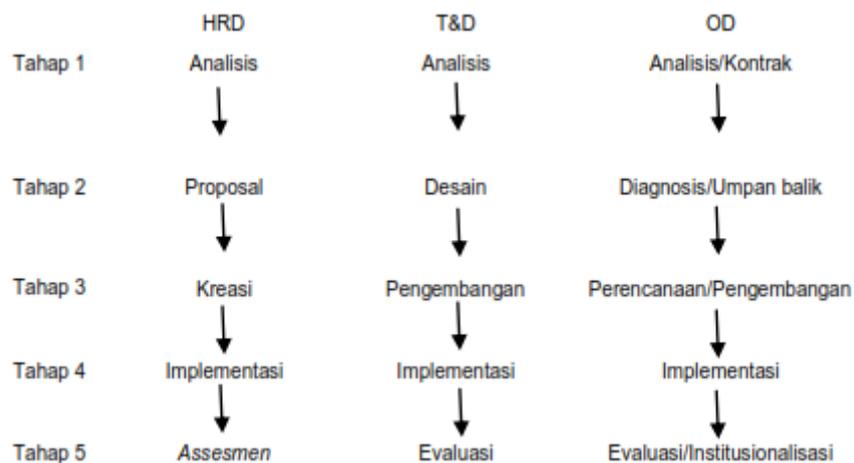
1. Metode pelatihan di tempat kerja, yaitu, bagaimana karyawan dilatih untuk pekerjaan baru di bawah bimbingan langsung "pelatih" yang berpengalaman. Metode yang umum digunakan:
  - a. Rotasi pekerjaan yang memberikan pengetahuan tentang berbagai bagian organisasi dan keterampilan manajemen yang berbeda.
  - b. Pelatihan kelahiran untuk menjadi pelatih profesional dengan mengarahkan langsung bagaimana menjalankan pekerjaan Anda saat ini
  - c. Magang (pelatihan) adalah proses belajar dari satu orang atau lebih yang berpengalaman

- d. Pembinaan, penyelia, atau penyelia memberikan bimbingan dan bimbingan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sehari-hari.
  - e. Pekerjaan sementara adalah penempatan pegawai pada manajerial, atau untuk jangka waktu tertentu sebagai anggota komite tertentu.
2. Metode on the job training merupakan pendekatan metode penyajian informasi yang bertujuan untuk menanamkan sikap, konsep, atau keterampilan yang berbeda pada peserta. Metode yang paling umum adalah:
- a. Metode penyajian informasi adalah menyampaikan sikap, konsep, atau keterampilan yang berbeda kepada peserta
  - b. Ceramah adalah cara tradisional yang pasif untuk mengkomunikasikan informasi, dengan banyak peserta dan relatif murah.
  - c. Presentasi video merupakan metode pelengkap melalui media seperti televisi, film dan slide.
  - d. Metode pertemuan, yaitu: Metode yang diarahkan untuk membahas suatu masalah atau bidang minat baru yang telah ditentukan sebelumnya.
  - e. Instruksi terprogram, yaitu: Bagaimana mengajar siswa suatu topik menggunakan sistem pendidikan atau komputer dan merinci serangkaian umpan balik langsung untuk menyelesaikan setiap langkah.
  - f. Belajar mandiri adalah teknik yang menggunakan modul tertulis, kaset, atau kaset video dan biasanya dibagikan kepada karyawan.
  - g. Metode simulasi. Ini adalah pendekatan yang memberi karyawan / peserta pelatihan representasi artifisial dari aspek organisasi dan meminta mereka untuk bereaksi seolah-olah itu adalah situasi nyata.
  - h. Metode simulasi yang paling umum adalah: Metode studi kasus jam adalah gambaran situasi pengambilan keputusan yang sebenarnya.
  - i. Role-playing adalah perangkat teknologi yang memungkinkan karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda.
  - j. Business Games adalah simulasi keputusan kecil yang sesuai dengan kehidupan bisnis nyata.
  - k. Pelatihan vestibular adalah teknik yang dilakukan oleh pelatih khusus dengan area terpisah yang dibangun di atas peralatan yang sama yang digunakan dalam pekerjaan yang sebenarnya.
  - l. Latihan laboratorium adalah jenis teknik pelatihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan interpersonal.
  - m. Program Pengembangan Eksekutif adalah program Pendidikan Berkelanjutan yang dilakukan di universitas atau lembaga pendidikan lainnya.

#### 4.5 Pemikiran Dasar Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan

Berdasarkan pemikiran dasar di atas, sangat masuk akal untuk mempertimbangkan pengembangan sumber daya manusia sebagai sistem atau proses yang bertujuan. Oleh karena itu, kesepakatan perundingan bersama adalah tentang pengembangan sumber daya manusia sebagai suatu proses. Selain pengembangan sumber daya manusia sebagai suatu proses, pengembangan sumber daya manusia dipahami sebagai fungsi, departemen, dan tugas organisasi.

4.5.1 Proses Pelatihan dan Pengembangan Umum Pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses yang pada dasarnya merupakan definisi masalah dan metode pemecahan masalah. Swanson dan Holton (2001) menyatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan subbagian Pelatihan dan Pengembangan dan Pengembangan Organisasi dapat dianggap sebagai proses lima langkah.



Gambar 4.9 Proses Pengembangan SDM

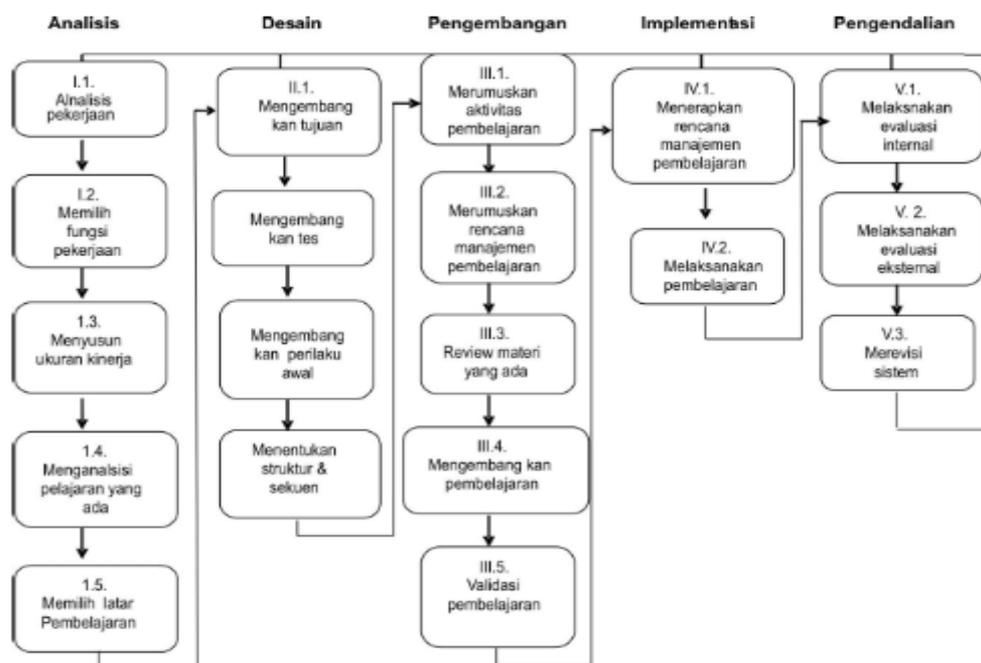
Pandangan tahapan proses mencerminkan bahwa terdapat tahap utamadalam proses pengembangan SDM dan setiap tahap memiliki hubungan yang penting dan kritis untuk mencapai hasil yang diharapkan. Salah satu darimasalah profesional terbesar yang dihadapi oleh para praktisi pengembanganSDM adalah untuk menghargai setiap tahapan tersebut. Kusy dan Mattson dalam Swanson dan Holton III (2001) menyatakan suatu kajian terhadap pengembangan SDM yang menyimpulkan terjadinya kendala pada tahap analisis dan tahap evaluasi (assessment). Hal ini merupakan tahapan yang paling strategis dalam proses pengembangan SDM. Kendala yang mengganggu tidak terlihat karena hubungan antara tiap tahap tergantung pada tahap analisis dalam menentukan arah dan substansinya.

Selain itu, komitmen organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia bergantung pada hasil kinerja positif yang dilaporkan selama fase evaluasi.

#### 4.5.1 Proses Pengembangan Sistem Pembelajaran

Model Education System Development (ISD) pertama kali diperkenalkan oleh militer AS untuk pelatihan yang sistematis dan efektif, dan kemudian dalam skala yang lebih besar dalam proses pelatihan berbagai organisasi/perusahaan.

Model ISD dijelaskan sebagai berikut: Diagram yang menunjukkan lima fase proses pelatihan, termasuk tingkat pertama, analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan kontrol. Fase kontrol telah digantikan oleh evaluasi karena cocok untuk pekerjaan nyata (Swanson & Holton III, 2001). Model ISD didasarkan pada dan mengasumsikan bahwa fase analitis sangat penting untuk pelatihan. Oleh karena itu, inilah titik awal untuk tahap analisis pekerjaan dan dijelaskan sebagai berikut:

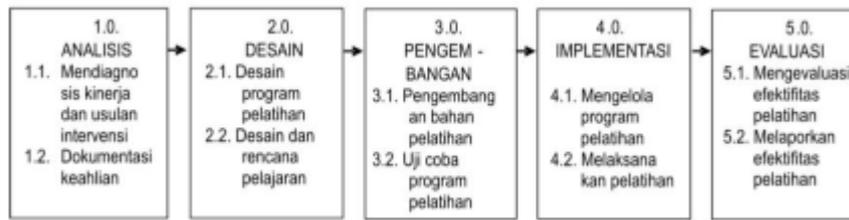


Gambar 4.10 Model Proses Pengembangan Sistem Pembelajaran

(Sumber: Holton & Swanson III, 2001)

#### 4.5.2 Proses Pelatihan Sistem Kinerja Sistem Kinerja

Model pelatihan menjelaskan lima tahapan proses pelatihan yang saling terkait dan mendukung melalui kepemimpinan. Hal ini sangat penting karena merupakan proses yang sistematis. Profesional memberikan pelatihan untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Proses pelatihan sistem kinerja adalah sebagai berikut:



Gambar 4.11 Model Proses Pelatihan untuk Sistem Kinerja  
(Sumber: Holton & Swanson III, 2001)

Langkah-langkah dalam proses pelatihan sistem kinerja adalah proses pengembangan keterampilan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, proses, dan individu.

- a. Langkah 1: Analisis Menganalisis Kebutuhan Kinerja Dalam Organisasi Anda Sebelum melakukan pelatihan, Anda perlu menganalisis apakah ada kesenjangan pada karyawan Anda yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan dan kinerja mereka. Proses analisis ini sangat membantu dalam membuat program pelatihan. Hal ini untuk merancang program pelatihan secara tepat sasaran, efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan di masa yang akan datang.
- b. Langkah 2: Setelah analisis desain, Anda perlu membuat atau merancang pelatihan dan memberikan strategi apa pun tergantung pada kesenjangan yang diperoleh dalam fase analisis. Semua strategi yang digunakan harus dirancang secara ekonomis, sistematis dan psikologis untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan cara ini, Anda dapat meningkatkan kinerja orang-orang yang tidak tampil pada tahap yang diinginkan. Pada level desain ini, fase terakhir adalah fase perencanaan.
- c. Langkah 3: Sekarang setelah Anda memiliki desain dan strategi yang diperlukan untuk mengembangkan, Anda dapat melanjutkan ke fase pengembangan berikutnya. Segala macam desain yang dirancang harus dikembangkan dari perspektif peserta, bahan ajar dan instruktur yang dibutuhkan untuk proses pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mencapai hasil yang optimal. Jika tidak ada proses pengembangan, pelatihan akan statis.
- d. Langkah 4: Implementasi Pada fase implementasi, jalankan program pelatihan dan berikan konsep kepada peserta. Pelatihan merupakan proses yang paling penting baik bagi peserta maupun penyelenggara pelatihan. Isu-isu yang umum dan perlu dipertimbangkan ketika memberikan pelatihan meliputi keandalan, pengalaman pribadi, peserta didik bermasalah, partisipasi, pertanyaan, umpan balik, fasilitas dan media, dan awal dan akhir pelatihan.
- e. Langkah 5: Evaluasi Setelah proses pelatihan yang dimulai dengan analisis, desain, pengembangan, dan implementasi selesai, langkah selanjutnya adalah proses evaluasi. Tahap evaluasi mengevaluasi pelatihan yang telah Anda lakukan. Apakah hasilnya efektif yang kita

inginkan. Jika demikian, kami akan mengembangkan pelatihan yang lebih baik. Jika tidak, Anda perlu memperbaiki atau meningkatkan program latihan Anda.

#### 4.6 Spesialisasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

##### 4.6.1 Latar Belakang

Pengembangan Sumber Daya Manusia Fungsi pengembangan dalam konteks lembaga tuan rumah sangat luas dan mencakup perusahaan, perusahaan, industri, otoritas atau organisasi nirlaba. besar. Organisasi induk adalah sistem berorientasi tugas yang mendorong tujuan dan hasil. Dalam konteks internasional, organisasi induk untuk pengembangan sumber daya manusia adalah negara. Investasi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di tingkat nasional berkisar dari mempertahankan tenaga kerja domestik yang berdaya saing tinggi hingga pengentasan kemiskinan. Perusahaan induk juga merupakan organisasi multinasional / global yang beroperasi di berbagai negara di seluruh dunia. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat sebagai subsistem yang bekerja pada sistem yang besar dengan tujuan untuk memajukan, mendukung, dan menyelaraskan sistem utama. Di sini, penting untuk diketahui bahwa ada perbedaan dalam setiap proses pengembangan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan organisasi, perbedaan budaya, wilayah dan negara di mana pengembangan sumber daya manusia dilakukan.

##### 4.6.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dasar Para profesional pengembangan sumber daya manusia membutuhkan pengembangan sumber daya manusia dasar sebagai standar untuk melaksanakan dan mengambil keputusan dalam pengembangan sumber daya manusia. Berikut ini adalah uraian singkat tentang prasyarat dasar pengembangan sumber daya manusia. Inilah kerangka motivasi dan standar pengembangan sumber daya manusia.

1. Ketenagakerjaan, Dalam hal ini, organisasi menyadari bahwa pada dasarnya telah berubah dan dapat berubah.
2. Perlu dikembangkan dan dimaksimalkan sumber daya manusia melalui proses pengembangan sumber daya manusia, serta dilaksanakan dalam jangka pendek dan jangka panjang berdasarkan prinsip saling menguntungkan antara organisasi dengan pihak-pihak yang terkait.
3. Profesional pengembangan sumber daya manusia memandu integritas individu/kelompok, proses kerja, dan organisasi. Pekerja terampil mempromosikan kesatuan individu, kelompok, proses kerja, dan organisasi (Swanson & Holton III, 2001).

Gilley dan Maycunich dari Swanson dan Holton III (2001) mengungkapkan prinsip-prinsip yang memandu praktik Pengembangan Sumber Daya Manusia :

1. Integrasi bidang teori eklektik
2. Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan
3. Tanggung jawab dan tanggapan
4. Penggunaan penilaian sebagai proses perbaikan berkelanjutan
5. Dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi Anda
6. Mengandalkan kartu hubungan untuk meningkatkan efisiensi operasional
7. Terkait dengan tujuan dan sasaran strategis perusahaan, organisasi
8. Berdasarkan kemitraan
9. Berorientasi pada hasil
10. Keandalan itu penting
11. Gunakan perencanaan strategis untuk memungkinkan organisasi Anda mengintegrasikan visi, misi, strategi, dan praktiknya
12. Bergantung pada proses analitis untuk menentukan prioritas
13. Berdasarkan tujuan dan ukuran yang jelas
14. Mempromosikan keragaman dan keadilan di tempat kerja

#### 4.6.3 Spesialisasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Swanson dan Holton III (2001) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan keahlian/profesi utama dan aktif dalam berbagai disiplin ilmu organisasi. Akibatnya, sulit bagi berbagai pihak untuk memahami kapasitas pengembangan tenaga kerja. Perkembangan dapat dilihat dengan nama dan peran yang berbeda

1. Pelatihan
2. Pendidikan dan pelatihan
3. Pengembangan sumber daya manusia
4. Pelatihan teknis
5. Pengembangan manajemen
6. Eksekutif dan pelatihan eksekutif
7. Teknologi Kinerja Manusia
8. Pengembangan organisasi dan
9. Pembelajaran organisasi.

Praktisi di bidang pengembangan sumber daya manusia memegang posisi seperti manajer pengembangan manajemen, spesialis pengembangan organisasi, dan manajer pelatihan. Unit dalam organisasi Anda mencakup pelatih penjualan, koordinator pengembangan sumber daya manusia, atau spesialis pelatihan teller bank. Menurut teori dan praktek, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi:

1. Pengembangan karir
2. Efektivitas organisasi dan proses

3. Peningkatan kinerja
4. Perencanaan organisasi strategis
5. Manajemen Sumber Daya Manusia dan
6. Sumber daya manusia. Pada dasarnya, praktik pengembangan sumber daya manusia didominasi oleh tujuan positif untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja di seluruh individu, kelompok kerja, dan organisasi.

#### 4.7 Determinan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Organisasi mempertimbangkan analisis pekerjaan untuk menentukan keterampilan/keterampilan teknis, kemampuan, dan fleksibilitas bakat yang dibutuhkan ketika membahas rekrutmen dan seleksi untuk pengembangan karir. Selain itu, faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi proses rekrutmen pegawai perlu diperhatikan. Faktor eksternal meliputi topik seperti tren pasar tenaga kerja, latar belakang pendidikan, keterampilan, dan investasi pemerintah di industri.

Di sisi lain, faktor internal seperti gaya manajemen dan budaya organisasi mudah dikendalikan, diprediksi, dan dipantau. Oleh karena itu, upaya pengembangan sumber daya manusia perlu memperhatikan tren utama, respons individu, metode perekrutan, kondisi kerangka kerja, struktur, dan pelatihan.

##### 4.7.1 Tren Utama

Untuk memahami lingkungan bisnis organisasi, perlu mempertimbangkan tiga tren utama berikut

1. Demografi, yaitu ciri-ciri penduduk/tenaga kerja seperti umur, jenis kelamin, dan status sosial. Ini mungkin terkait dengan manfaat pensiun, paket asuransi
2. Keanekaragaman, yaitu perubahan penduduk/tenaga kerja, seperti suku, gender, dan gender
3. Keterampilan dan keterampilan, tingkat keterampilan tinggi untuk memenuhi tuntutan industri modern

##### 4.7.2 Reaksi Individu Untuk mengetahui bagaimana individu bereaksi terhadap perubahan di pasar tenaga kerja, kita perlu memahaminya

1. Seberapa jauh sebaran geografis yaitu lokasi karyawan dari tempat kerja? Untuk jarak jauh, diperlukan biaya transportasi dan peralatan
2. Struktur jabatan, norma dan nilai perbedaan karir dalam suatu organisasi
3. Perbedaan generasi, yaitu Selisih Usia Karyawan dengan Karakteristik Tertentu Kategori B. Perilaku dan Harapan Mereka terhadap Organisasi.

##### 4.7.3 Metode Perekrutan Metode perekrutan sangat beragam dan tersebar luas sehingga Anda perlu menjelaskan posisi Anda dengan benar dan menyajikan semua spesifikasi pribadi. Metode ketenagakerjaan dapat ditemukan melalui pusat kerja, perekrut/konsultan, headhunter, dan media massa

- 4.7.4 Kerangka Pembangunan adalah kerangka kerja untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau dengan pendekatan regional atau nasional yang baru. Pengembangan sumber daya manusia adalah kombinasi dari pendidikan dan pelatihan, dan dalam konteks yang lebih luas, mencakup perbaikan dan pertumbuhan berkelanjutan baik individu maupun organisasi, serta kebijakan kesehatan dan ketenagakerjaan untuk memastikan penggunaan bakat nasional.
- 4.7.5 Struktur Pengembangan sumber daya manusia adalah struktur yang memungkinkan berkembangnya individu-individu yang memiliki potensi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan tujuan nasional. Pengembangan individu tidak hanya bermanfaat bagi warga negara, tetapi juga individu, organisasi, dan negara. Dalam visi perusahaan pengembangan sumber daya manusia, kerangka pengembangan sumber daya manusia melihat karyawan sebagai aset perusahaan yang nilainya meningkat melalui pengembangan. Fokus pengembangan sumber daya manusia adalah pada pertumbuhan dan pengembangan karyawan.
- 4.7.6 Pelatihan Pada tingkat organisasi , program pengembangan sumber daya manusia yang berhasil memungkinkan individu untuk melaksanakan kegiatan di tingkat yang lebih tinggi. Pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini melibatkan kompetensi organisasi tahap awal, pelatihan karyawan yang terdidik dan pengembangan lebih lanjut untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang organisasi dan tujuan karir individu serta nilai-nilai karyawan saat ini dan saat ini. masa depan.

#### **Latihan – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial**

1. Sebutkan argumen yang mendukung dan menentang pernyataan berikut: ada hal lain yang lebih berharga dalam sebuah organisasi selain orang-orang yang memberikan pelayanan di fasilitas kesehatan
2. Dari tujuh tugas yang dilakukan manajer SDM, mana yang menurut Anda paling menantang? Mengapa?

#### **Jawaban – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial**

Jawablah pertanyaan berikut untuk lebih memahami materi di atas!

1. Analisis survei HRM adalah masalah pekerjaan manusia yang diatur dalam urutan fungsi untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara efektif dan efisien.
2. Karyawan adalah perencana dan pelaksana dan selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan. Berikan deskripsi dan contoh.

## **Rangkuman – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial**

Sumber daya manusia merupakan modal organisasi yang sangat penting dari suatu perusahaan karena tidak dapat menggantikan organisasi perusahaan atau keberadaannya di dalam organisasi dengan sumber daya lainnya. Tidak peduli seberapa modern teknologi yang digunakan atau berapa banyak uang yang tersedia, semuanya tidak ada artinya tanpa dukungan staf profesional yang terampil. Timbul pertanyaan tentang bagaimana mengamankan staf profesional sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dan bagaimana mengatur kembali peran staf untuk memenuhi tantangan kegiatan bisnis global. Untuk mencapai tujuan, organisasi membutuhkan staf sebagai administrator sistem. Tentu saja, agar sistem ini dapat bekerja, Anda perlu mempertimbangkan beberapa aspek penting dari manajemen, seperti pelatihan, pengembangan, motivasi, dan aspek lainnya. Oleh karena itu, pengelolaan SDM merupakan salah satu indikator terpenting untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

## **Tes Formatif – Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial**

Pilih jawaban terbaik!

- 1) Apa tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Lawrence?
  - a. Mempromosikan dan mempercepat peningkatan bakat melalui pelatihan, strategi dan program pendidikan dan pengembangan lebih lanjut, dan perubahan yang direncanakan
  - b. Mempelajari pedoman organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - c. Mempromosikan dan mempercepat perubahan organisasi. Mempromosikan dan mempercepat penggunaan bakat melalui kebijakan yang jelas dan koheren di bidang pendidikan, pelatihan, kesehatan, dan ketenagakerjaan
  - d. Meningkatkan kualitas hidup karyawan dan mempromosikan lingkungan kerja dan belajar yang lebih baik
- 2) Mempromosikan dan memprioritaskan pembelajaran dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang secara langsung berkontribusi pada tujuan perusahaan, termasuk prinsip-prinsip panduan Upaya yang harus dilakukan
  - a. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan
  - b. Mempelajari pedoman organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - c. Fokus pada pembelajaran organisasi. Peningkatan komunikasi
  - d. Interaksi antara pembelajaran dan pekerjaan
- 3) Kegiatan yang bertujuan untuk belajar melalui proses dan belajar dari kesalahan, termasuk ide-ide kunci. Menghubungkan studi dan pekerjaan
  - a. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan

- b. Mempelajari pedoman organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - c. Peningkatan komunikasi
  - d. Interaksi antara pembelajaran dan pekerjaan
- 4) Mengapa Anda tidak memikirkan apa yang ingin Anda pelajari? Apa yang ingin Anda lakukan dalam pembelajaran langsung? Apa kendala yang kita hadapi? Dan kita membutuhkan bantuan untuk menerapkan apa yang telah kita pelajari, termasuk gagasan utama
- a. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan
  - b. Menghubungkan pengembangan personel dengan tujuan perusahaan
  - c. Berfokus pada pembelajaran organisasi
  - d. Meningkatkan komunikasi. Menghubungkan Pembelajaran dengan Pekerjaan
- 5) Prinsip-prinsip yang memandu praktik pengembangan personel dalam suatu organisasi
- a. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan
  - b. Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan
  - c. Peningkatan daya saing
  - d. Perubahan yang Direncanakan
- 6) Proses pengembangan sumber daya manusia yang sistematis dan terpadu adalah
- a. Rancangan Analisis Pengembangan, Evaluasi Pelaksanaan
  - b. Analisis Penawaran, Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan
  - c. Analisis Persiapan Penawaran, Evaluasi Pelaksanaan
  - d. Kontrak, Pengembangan Perencanaan, Revisi
- 7) Personil kegiatan untuk mengetahui kesenjangan kinerja yang ada Kinerja pegawai dalam pelatihan adalah termasuk dalam panggung. Yaitu
- a. Analisis
  - b. Desain
  - c. Pengembangan
  - d. Evaluasi
- 8) Pengembangan program pelatihan, persiapan bahan ajar dan instruktur, dan kegiatan pengujian program dapat dilihat di
- a. Analisis
  - b. Desain
  - c. Pengembangan
  - d. Evaluasi
- 9) Demografi, keragaman, kualifikasi, kemampuan dan faktor-faktor penentu lain dari pengembangan sumber daya manusia adalah ...
- a. Tren utama
  - b. Struktur

- c. Jawaban individu
  - d. Metode rekrutmen
- 10) Distribusi geografis, norma dan nilai karir, dan perbedaan usia antar generasi (termasuk faktor penentu pengembangan sumber daya manusia), yaitu ...
- a. Tren utama
  - b. Struktur
  - c. Korespondensi individu
  - d. Metode kerja

**Kunci Jawaban– Pengembangan SDM Operasional dan Manajerial**

- 1) A. Mempromosikan dan mempercepat peningkatan bakat melalui pelatihan, strategi dan program pendidikan dan pengembangan lebih lanjut, dan perubahan yang direncanakan
- 2) B. Mempelajari pedoman organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
- 3) C. Peningkatan komunikasi
- 4) A. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan
- 5) A. mengaitkan pengembangan SDM dengan tujuan organisasi
- 6) B. berorientasi pada proses dan perbaikan mutu berkelanjutan
- 7) A. analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi
- 8) C. Pengembangan
- 9) C. Jawaban individu
- 10) D. Metode Rekrutmen
- 11) A. Tren Utama

**Pedoman Penskoran**

Tingkat penguasaan =  $\frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan:

- 90-100% = Baik Sekali
- 80-89% = Baik
- 70-79% = Cukup
- <70% = Kurang

Jika kemampuan sudah mencapai 80% dan atau lebih, bisa diteruskan ke kegiatan belajar selanjutnya. Jika kemampuan masih dibawah 80%, perlu diulangi materi ini khususnya yang belum dipahami.

**Unsur Pendukung**

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## MODUL 5 – PERENCANAAN KARIR



Gambar 5.12 Perencanaan Karir

Setelah membaca bab ini mahasiswa akan mampu

1. Pahami rencana karir Anda. Anda dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas dengan meningkatkan keterampilan teknis, manusia, dan manajemen Anda
2. Memahami pengembangan karir karyawan melalui berbagai program yang sering Anda dengar, seperti pelatihan, pembinaan, dan promosi. Beberapa HRD mungkin melakukannya sendiri. Saat ini, beberapa orang tidak menyukainya karena pengembangan karir karyawan tidak fokus.

## Materi – Perencanaan Karir

| Metode Pembelajaran   | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|---|-----------------------|-------|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ceramah</li><li>- Diskusi</li><li>- Tugas</li></ul> | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 1.1. Pengertian Karir

Karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang Anda lakukan dalam pekerjaan Anda. Perencanaan karir diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan selalu memiliki akses ke peluang karir, bahkan jika rencana karir tidak menjamin karir yang sukses. Pekerjaan, Pengalaman Pendidikan, dan Nasib Supervisor Juga Berperan

1.1.1 Perencanaan Karir Perencanaan karir mengidentifikasi tujuan karir untuk pekerjaan aktif dan mengambil langkah-langkah untuk orang itu, promosi, atau pilihan Merupakan proses yang dapat dilakukan. Bekerja pada suatu posisi sesuai dengan kondisi posisi dengan keterampilan dan pengetahuan Anda sendiri.

#### 1.1.2 Tujuan Pengembangan Karir

1. Pengembangan Karir untuk mencapai sesuatu yang memang dianggap berharga.
2. Pengembangan Karir untuk mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaan.
3. Pengembangan Karir untuk untuk mencapai sesuatu yang dianggap akan membuat bahagia atau senang dalam mencari pengalaman bekerja.
4. Pengembangan Karir untuk mengembangkan dan melatih kemampuan seseorang dalam bekerja.

#### 1.1.3 Manfaat Pengembangan Karir

1. Untuk melihat potensi yang dimiliki oleh seseorang dalam kemampuan atau keahliannya dalam bekerja.
2. Untuk membantu melaksanakan rencana kegiatan sebuah perusahaan tempat seseorang itu berkarir.
3. Untuk memuaskan kebutuhan hidup seseorang, karena jika memiliki karir yang baik kebutuhan hidupnya akan terpenuhi dengan baik.



| Nomor Jabatan | Tingkat Jabatan | Nama Jabatan                  | Tipe perubahan jabatan        | Lama waktu (tahun) | Umur terakhir |
|---------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------|
| 1.            | Calon karyawan  | Calon analisis kredit         | -                             | 1                  | 25            |
| 2.            | Karyawan        | Analisis kredit               | Promosi                       | 4                  | 29            |
| 3.            | Karyawan        | Pembantu kepala analisis      | Promosi                       | 2                  | 31            |
| 4.            | Supervisory     | Kepala analisis kredit        | Promosi                       | 3                  | 34            |
| 5.            | Supervisory     | Kepala administrasi           | Transfer                      | 3                  | 37            |
| 6.            | Manajemen       | Wakil pemimpin cabang kecil   | Promosi                       | 3                  | 40            |
| 7.            | Manajemen       | Wakil pemimpin cabang kecil   | Menjalani pendidikan tambahan | 1                  | 41            |
| 8.            | Manajemen       | Wakil pemimpin cabang besar   | Transfer                      | 1                  | 42            |
| 9.            | Manajemen       | Pemimpin cabang kecil         | Promosi                       | 2                  | 44            |
| 10.           | Manajemen       | Pemimpin cabang besar         | Transfer                      | 3                  | 47            |
| 11.           | Manajemen       | Kepala bagian kredit          | Promosi                       | 3                  | 50            |
| 12.           | Eksekutif       | Wakil direktur bidang operasi | Promosi                       | 2                  | 52            |
| 13.           | Eksekutif       | Direktur                      | Promosi                       | 4                  | 56            |
|               | Eksekutif       | Direktur                      | Pensiun                       |                    |               |

#### Manfaat Perencanaan Karir

1. Mempromosikan Karyawan Berkualitas Perencanaan Karir Membantu Mengembangkan Penyediaan untuk Staf Internal
2. Meningkatkan Potensi Karyawan Perencanaan Karir membantu karyawan mengejar tujuan karir tertentu Mendorong eksplorasi lebih lanjut potensi
3. Mendorong pertumbuhan Memotivasi dan tujuan untuk rencana karir Pertumbuhan karyawan dan pengembangan
4. Pengurangan stok tanpa rencana karir, manajer maju Sangat mudah untuk menempatkan karyawan yang terampil dan berkinerja di posisi kunci. Perencanaan karir memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen sumber daya manusia untuk mengenali kualifikasi karyawan.
5. Memenuhi Kebutuhan Karyawan Ketika penimbunan karyawan berkurang dan peluang pertumbuhan ditingkatkan, kebutuhan dan penghargaan pribadi (seperti kompensasi dan kinerja) lebih terpenuhi.

6. Bantuan dalam mengimplementasikan rencana aksi yang disetujui Rencana karir membantu anggota kelompok mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu Anda mencapai rencana kegiatan yang telah disetujui.
7. Mengurangi pergantian karyawan Rencana karir pribadi meningkatkan loyalitas organisasi dan dengan demikian mengurangi pergantian karyawan.

### **Latihan – Perencanaan Karir**

1. Bagaimana merencanakan dan mengembangkan orang-orang yang bertugas di fasilitas kesehatan?
2. Jenjang karir apa di berbagai bidang yang menurut Anda paling signifikan? Mengapa?

### **Jawaban – Perencanaan Karir**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah soal-soal berikut

1. Buatlah analisis kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat
2. Karyawan adalah perencana, palaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan. Coba jelaskan hal tersebut dan berikan contoh.

Petunjuk Jawaban Soal

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu kajian MSDM teori Tradisional dan Strategi MSDM.
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan pengertian MSDM, kemudian berikan contohnya.

### **Rangkuman – Perencanaan Karir**

Karir adalah suatu pencapaian yang dilakukan oleh seseorang dalam bidang pekerjaan tertentu yang digelutinya berhubungan dengan pengalaman maupun aktivitas kerja selama rentang waktu pada kehidupan seorang individu serta merupakan rangkaian aktivitas kerja berkelanjutan dan menjadi dalam moto hidupnya untuk kemajuan dan perkembangan pekerjaan seseorang tersebut. Misalkan: Dokter, Guru, Tentara, Pilot, Pramugari dan pekerjaan lainnya. Untuk menempuh sebuah jenjang di dalam perusahaan maka diperlukan sebuah jalur karir (*career path*) Suatu jalur karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Untuk mendapatkan sasaran karir (*career Goals*) seseorang harus mempunyai posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang berjuang mencapainya sebagai bagian dari karir. Untuk itu dibutuhkan sebuah perencanaan karir (*career planning*) dengan melalui proses di mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut. Pada saat di mana seseorang sudah mempunyai karir diperlukan pengembangan

karir (*Career Development*) untuk mendapatkan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Tes Formatif – Perencanaan Karir

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Tujuan pengembangan SDM menurut Lawrence adalah ....
  - A. Mendorong dan mempercepat pemberdayaan SDM melalui strategi dan program pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta perubahan terencana
  - B. Mendorong dan mempercepat perubahan organisasi melalui kebijakan organisasi belajar, kepemimpinan dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - C. Mendorong dan mempercepat pendayagunaan SDM melalui kebijakan yang jelas dan kohesif di bidang pendidikan, pelatihan, kesehatan dan ketenagakerjaan
  - D. Meningkatkan kualitas hidup karyawan dan mempromosikan lingkungan kerja dan belajar yang lebih baik
- 2) Mempromosikan dan memprioritaskan pembelajaran dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang secara langsung berkontribusi pada tujuan perusahaan, termasuk prinsip-prinsip panduan Upaya yang dilakukan....
  - A. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan
  - B. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - C. Peningkatan komunikasi
  - D. Integrasi pembelajaran dan pekerjaan
- 3) Kegiatan yang berfokus pada pembelajaran melalui proses dan belajar dari kesalahan menggabungkan ide-ide kunci.....
  - A. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan
  - B. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - C. Peningkatan komunikasi
  - D. Integrasi pembelajaran dan pekerjaan
- 4) Apakah Anda memikirkan apa yang ingin Anda pelajari? Apa yang ingin Anda capai dengan pembelajaran langsung? Apa kendala yang kita hadapi? Dan kita membutuhkan bantuan untuk menerapkan apa yang telah kita pelajari, termasuk gagasan utama,...
  - A. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan
  - B. Menghubungkan pengembangan personel dengan tujuan perusahaan
  - C. Berfokus pada pembelajaran organisasi
  - D. Meningkatkan komunikasi. Menghubungkan Pembelajaran dengan Pekerjaan
- 5) Prinsip-prinsip yang memandu praktik pengembangan personel dalam suatu organisasi....
  - A. Pengembangan SDM dan Tujuan Perusahaan

- B. Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan. Berorientasi pada proses dan peningkatan kualitas berkelanjutan
  - C. Peningkatan daya saing
  - D. Perubahan yang Direncanakan
- 6) Proses pengembangan sumber daya manusia yang sistematis dan terpadu adalah ....
- A. Analisis pengembangan desain, evaluasi implementasi
  - B. Analisis Penawaran Pengembangan Analisis Evaluasi Pelaksanaan
  - C. Analisis Penyusunan Proposal, Evaluasi Pelaksanaan
  - D. Diagnosis Kontrak, Pengembangan Perencanaan, Revisi
- 7) Kegiatan yang menentukan gap kinerja yang ada Termasuk dalam tahapan, beserta kinerja pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia. Yaitu ....
- A. Analisis
  - B. Desain
  - C. Pengembangan
  - D. Evaluasi
- 8) Pengembangan program pelatihan, persiapan dokumentasi, instruktur, dan kegiatan pengujian program dapat ditemukan di ....
- A. Analisis
  - B. Desain
  - C. Pengembangan
  - D. Evaluasi
- 9) Menentukan faktor pengembangan sumber daya manusia seperti demografi, keragaman, kualifikasi, keterampilan ...
- A. Tren utama
  - B. Struktur
  - C. Jawaban pribadi
  - D. Metode rekrutmen
- 10) Distribusi geografis, norma dan nilai pekerjaan, dan perbedaan usia merupakan faktor penentu pengembangan sumber daya manusia...
- A. Tren utama
  - B. Struktur
  - C. Korespondensi individu
  - D. Metode kerja

### Kunci Jawaban

- 1) A. mendorong dan mempercepat pemberdayaan SDM melalui strategi dan program pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta perubahan terencana
- 2) B. mendorong dan mempercepat perubahan organisasi melalui kebijakan organisasi belajar, kepemimpinan dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
- 3) C. perbaikan komunikasi
- 4) A. mengaitkan pengembangan SDM dengan tujuan organisasi
- 5) B. berorientasi pada proses dan perbaikan mutu berkelanjutan
- 6) A. analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi
- 7) C. Perilaku
- 8) C. Pengembangan
- 9) D. Metode Rekrutmen
- 10) A. Tren Utama

### Pedoman Penskoran

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

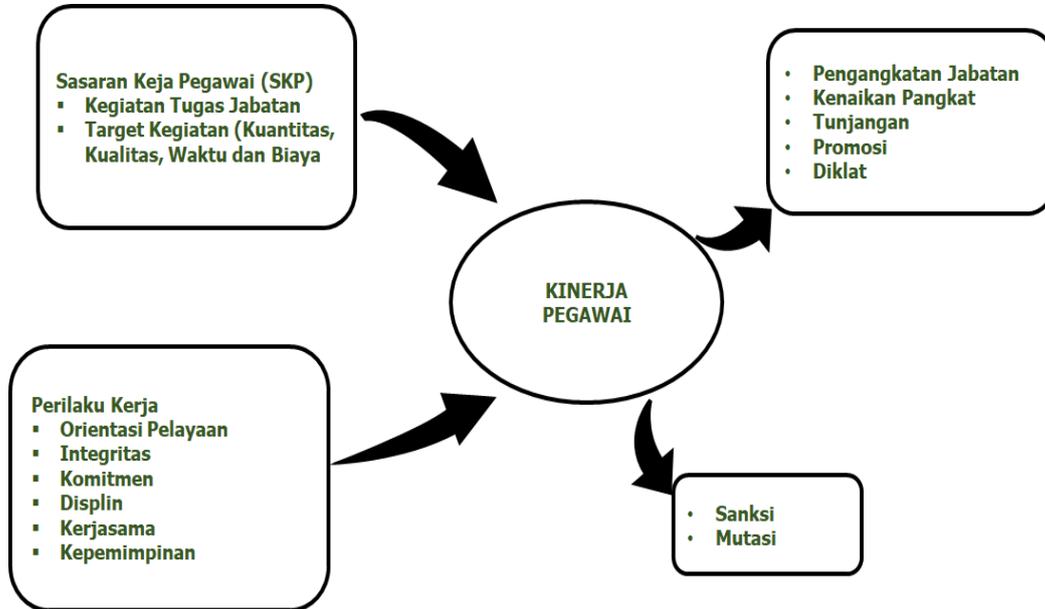
- |         |               |
|---------|---------------|
| 90-100% | = Baik Sekali |
| 80-89%  | = Baik        |
| 70-79%  | = Cukup       |
| <70%    | = Kurang      |

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

### Unsur Pendukung

- b. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- c. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## MODUL 6 – PRESTASI KERJA



Gambar 6.14 Setelah membaca bab ini mahasiswa akan mampu

1. Memahami Kinerja Pegawai dalam rangka sasaran kegiatan kerja pegawai
2. Menjelaskan apa yang dimaksud dengan penilaian kerja dan kendala apa saja yang ditemui dalam penilaian kinerja dan bagaimana mengatasinya
3. Menjelaskan pendekatan dalam penilaian kinerja dan Langkah yang harus dilakukan dalam melakukan penilaian kinerja.

## Materi –Prestasi Kerja

| Metode Pembelajaran   | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|---|-----------------------|-------|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ceramah</li><li>- Diskusi</li><li>- Tugas</li></ul> | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 6.1 Pengertian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan perlu mengevaluasi kinerja karyawan untuk menentukan apakah itu diklasifikasikan sebagai "baik", "cukup", atau "rendah". Dengan melakukan penilaian, karyawan mendapatkan perhatian manajemen dan mendorong mereka untuk lebih aktif dalam bekerja. Ini semua bisa terjadi jika penilaiannya jujur dan objektif. Evaluasi kinerja memiliki berbagai istilah seperti kinerja, evaluasi karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, evaluasi individu, evaluasi layanan, dan evaluasi perilaku.

Penilaian Kinerja adalah kegiatan manajer untuk menilai perilaku karyawan dan prestasi kerja dan untuk menetapkan pedoman lebih lanjut. Evaluasi kinerja berbeda dengan evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkaitan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan, dan penilaian pekerjaan menentukan seberapa berguna (atau berharga) suatu pekerjaan bagi organisasi. Misalnya, jika sebuah organisasi membutuhkan seorang programmer komputer, pekerjaan itu dievaluasi di sini dengan menilai tingkat kesulitan pekerjaan programmer dan gaji yang sesuai untuk programmer tersebut. Namun, jika targetnya adalah apakah orang tersebut adalah programmer yang baik dalam organisasi, maka penilaian kinerja dilakukan di sini. Valuasi juga dapat didefinisikan sebagai proses menilai atau menilai nilai, keunggulan, kualitas, atau kondisi dari suatu objek, orang, atau objek (Sikula, 1981).

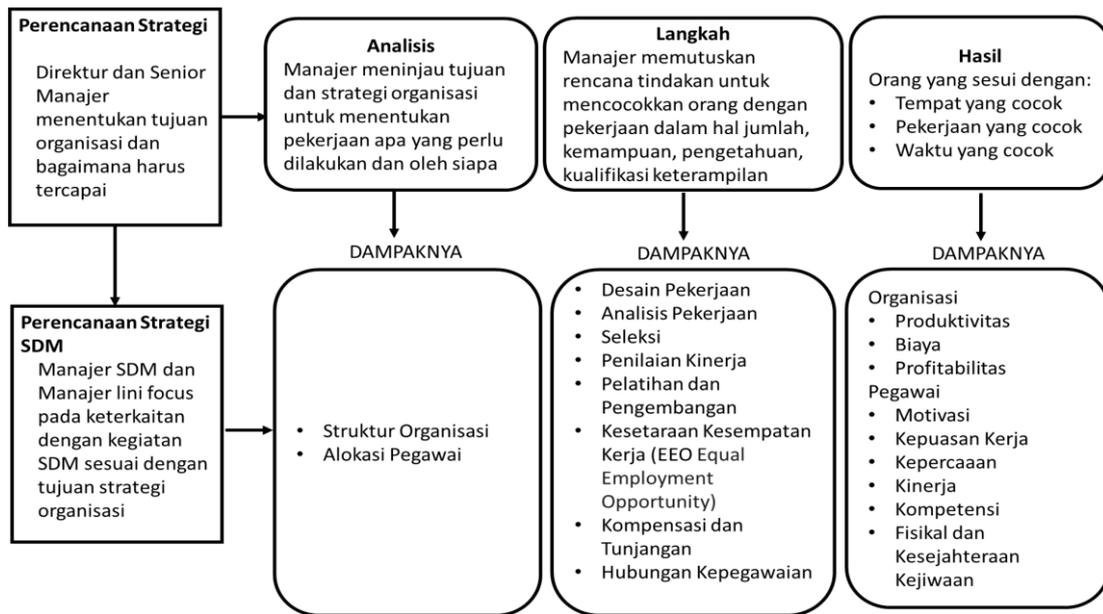
Evaluasi kinerja kerja didefinisikan sebagai berikut, dan evaluasi karyawan adalah evaluasi sistematis kinerja pekerjaan dan pengembangan kemampuan karyawan. (Penilaian pekerjaan adalah penilaian sistematis terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dan diarahkan pada pengembangan). Penilaian kinerja adalah proses yang digunakan organisasi untuk menilai atau mengevaluasi kinerja karyawannya. Kegiatan ini dapat meningkatkan keputusan kepegawaian dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka. Penggunaan evaluasi kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Peningkatan Kinerja Penilaian Kinerja Pekerjaan memungkinkan manajer SDM dan karyawan untuk memodifikasi aktivitas mereka untuk meningkatkan kinerja.
2. Penyesuaian dan Kompensasi Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menetapkan kenaikan gaji, bonus, dan bentuk kompensasi lainnya
3. Keputusan dan Rujukan Promosi, transfer, dan promosi biasanya sudah lewat atau Berdasarkan kinerja yang diharapkan. Promosi seringkali merupakan bentuk penghargaan atas pekerjaan sebelumnya
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Performa kerja yang buruk dapat mengindikasikan kebutuhan akan pelatihan. Demikian pula, kinerja pekerjaan yang baik dapat mencerminkan potensi pengembangan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karir Umpan balik kinerja memandu keputusan karir. Artinya, tentang jalur karir tertentu yang perlu diselidiki.
6. Penyimpangan dari proses SDM Performa kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan proses perekrutan di departemen SDM
7. Ketidakakuratan informasi Performa kerja yang buruk adalah informasi analisis pekerjaan, perencanaan staf, Atau mungkin mengindikasikan kesalahan dalam komponen lain dari personil. Sistem manajemen informasi. Ketergantungan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personel yang tidak tepat
8. Kesalahan Desain Kerja Performa kerja yang buruk dapat menjadi tanda kesalahan desain kerja. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.
9. Peluang Kerja yang Adil Penilaian kinerja kerja yang akurat memastikan bahwa keputusan penempatan internal dibuat tanpa diskriminasi
10. Tantangan Eksternal Prestasi kerja adalah keluarga, kesehatan , Kondisi ekonomi, dan faktor lain di luar lingkungan kerja dapat memengaruhi Anda. Masalah pribadi. Departemen SDM dapat membantu dalam evaluasi kinerja.

## **6.2 Persiapan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian harus memberikan gambaran yang akurat tentang kemampuan karyawan untuk melakukan tugas mereka untuk mencapai tujuan ini. Sistem rating harus menggunakan sejumlah parameter pengukuran yang berhubungan dengan pekerjaan, praktis, standar, dan dapat diandalkan.

Pada gambar 6.1 dijelaskan perencanaan diawali dengan perencanaan strategi dilihat analisis, Langkah dan hasil dan masing masing dilihat dampak yang akan menjadi pengaruh besar terhadap perencanaan karir pegawai.



Gambar 6.15 Gambaran Alur Perencanaan Pengembangan Prestasi Kerja

Terkait pekerjaan berarti bahwa sistem mengevaluasi perilaku utama yang mewujudkan kesuksesan perusahaan. Meskipun sistem dikatakan praktis bila dipahami atau dimengerti oleh evaluator dan staf. Selain praktis dalam "Job-related", evaluasi prestasi kerja memerlukan standar prestasi kerja (performance standard).

Agar efektif, kriteria harus dikaitkan dengan hasil yang diinginkan dalam setiap pekerjaan. Evaluasi juga membutuhkan pengukuran kinerja yang andal. Agar alat-alat ini berguna, mereka harus mudah digunakan, dapat diandalkan, dan melaporkan perilaku penting yang menentukan kinerja pekerjaan.

### 6.3 Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa sistem untuk mengukur kinerja pegawai. Sistem ini memiliki prinsip yang sama dengan sistem evaluasi pekerjaan (job evaluation). Namun, perlu diingat bahwa tujuan dari kedua jenis evaluasi ini sangat berbeda. Tujuan evaluasi kinerja, misalnya, untuk menentukan apakah seorang karyawan dapat digunakan sebagai dasar untuk promosi. Penilaian pekerjaan membantu menentukan harga suatu posisi, tetapi pada akhirnya memberikan sistem gaji yang adil dan sesuai. Metode penilaian prestasi kerja dapat dibagi menjadi:

#### 6.3.1 Metode evaluasi berorientasi masa lalu:

##### 1. Skala evaluasi

Skala evaluasi adalah skala subjektif yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor (kriteria) pada skala konstan dari yang terendah hingga tertinggi berdasarkan pendapat penilai. cara. Digunakan untuk implementasi yang dianggap penting untuk pekerjaan Anda. Bentuk penilaian kinerja tertua dan paling populer

adalah skala penilaian. Dengan cara ini, penilaian subjektif dilakukan oleh penilai kinerja karyawan pada skala tertentu, dari rendah ke tinggi. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 6.1, penilaian hanya didasarkan pada pendapat reviewer yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor (kriteria) yang dianggap penting dalam pemberian layanan. Dalam banyak kasus, kriteria ini mungkin tidak berhubungan langsung dengan prestasi kerja.

Tabel 6.1 Contoh Rating Scale untuk evaluasi prestasi kerja

| <b>PERUSAHAAN PARAMITA</b>   |                         |             |      |        |       |              |
|--|-------------------------|-------------|------|--------|-------|--------------|
| <b>Rating Scale</b>  |                         |             |      |        |       |              |
| <p>Instruksi : untuk faktor-faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi Saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera di bawah ini :</p> <p>Nama Karyawan : _____ Departemen : _____</p> <p>Nama Penilai : _____ Tanggal : _____</p> |                         |             |      |        |       |              |
| No.  | Faktor-faktor penilaian | Sangat baik | Baik | Sedang | Jelek | Sangat jelek |
| 1.   | Keandalan               | -           | -    | -      | -     | -            |
| 2.   | Inisiatif               | -           | -    | -      | -     | -            |
| 3.   | Kehadiran               | -           | -    | -      | -     | -            |
| 4.   | Sikap                   | -           | -    | -      | -     | -            |
| 5.   | Kerjasama               | -           | -    | -      | -     | -            |
| n.   | Kualitas kerja          | -           | -    | -      | -     | -            |
|  | Total                   | -           | -    | -      | -     | -            |

Formulir penilaian biasanya diisi oleh manajer lini dan memberikan jawaban yang paling tepat untuk setiap aspek kinerja pekerjaan. Anda dapat memberikan angka pada jawaban evaluator sehingga Anda dapat menghitung skor rata-rata dan membandingkannya antar karyawan. Keuntungan metode evaluasi

- Biaya rendah untuk mempersiapkan dan mengimplementasikan
- Peninjau membutuhkan sedikit pelatihan
- Waktu yang dibutuhkan lebih sedikit
- Dapat diterapkan pada banyak karyawan

Kelemahan metode skala evaluasi

- Kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan untuk kinerja pekerjaan, terutama ketika formulir berlaku untuk semua pekerjaan
- Formulir dan prosedur standar tidak selalu terkait dengan pelaksanaan tugas

1. Daftar Cek Daftar

Periksa adalah pilihan evaluator dari kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pekerjaan dan karakteristik karyawan yang dibobot ke berbagai elemen daftar periksa.

Metode evaluasi daftar periksa dimaksudkan untuk meyakinkan pengulas. Reviewer cukup memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan. Evaluator biasanya adalah atasan langsung (mirip dengan metode skala penilaian). Metode daftar periksa dapat memberikan deskripsi kinerja pekerjaan yang akurat jika daftar evaluasi berisi item yang sesuai. Metode ini praktis dan standar, tetapi menggunakan frasa umum membuatnya kurang relevan dengan pekerjaan Anda.

Metode daftar periksa item diberi bobot penilaian. Keuntungan metode daftar periksa Ekonomis Kemudahan penggunaan. Pelatihan terbatas untuk pengulas Terstandarisasi Kelemahan metode daftar periksa Penggunaan kriteria kepribadian selain kriteria kinerja Kemungkinan bias evaluator Jenis kelamin Penggunaan bobot yang tidak tepat untuk daftar periksa salah tafsir item. Tabel 6.2 Tabel Daftar Periksa

Tabel 6.2 Tabel Checklist

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>PERUSAHAAN PARAMITA</b>   |                    |
| <b>Performance Checklist</b>   |                    |
| Instruksi : Periksa setiap item berikut dan diterapkan pada karyawan yang bernama seperti tertera di bawah ini |                    |
| Nama Karyawan : _____  | Departemen : _____ |
| Nama Penilai : _____   | Tanggal : _____    |
| <b>Bobot :</b>   | <b>Cek disini</b>  |
| (6,5) 1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta   | _____              |
| (4,0) 2. Karyawan menjaga tempat kerja atau meja tetap rapi  | _____              |
| (3,9) 3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan Sikap kerjasama                                       | _____              |
| (4,3) 4. Karyawan merencanakan kegiatan-kegiatan sebelum   |                    |

|       |  |       |
|-------|--|-------|
|       | Mulai bekerja  | _____ |
| (2,7) | 5. Karyawan merawat peralatan dengan baik                            | _____ |
| (0,2) | 6. Karyawan mendengarkan saran orang lain tetapi jarang mengikutinya | _____ |
| 100,0 | Total seluruh bobot  |       |

## 2. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis adalah penilaian berbasis catatan dari seorang evaluator yang menggambarkan perilaku karyawan dalam kaitannya dengan kinerja pekerjaan sebagai sangat baik atau sangat buruk. Metode kejadian serius adalah penilaian berbasis catatan dari seorang evaluator yang menggambarkan perilaku karyawan dalam kaitannya dengan prestasi kerja sebagai sangat baik atau sangat buruk.

Metode Peristiwa Kritis memberikan umpan balik kepada karyawan dan sangat membantu dalam mengurangi kesalahan dalam kesan akhir. Kelemahan metode ini adalah manajer sering tidak tertarik untuk merekam atau mengejar peristiwa kritis dan bersifat subjektif.

## 3. Metode Peninjauan Lapangan

Banyak perusahaan menggunakan metode penilaian lapangan untuk mencapai penilaian yang lebih standar daripada . Dengan cara ini, perwakilan departemen SDM yang berpengalaman luas akan mengunjungi lokasi untuk mendukung evaluasi atasan.

Petugas HR mengumpulkan informasi spesifik tentang kemampuan karyawan untuk melakukan tugas mereka dari atasan langsung mereka, dan para ahli menyiapkan penilaian berdasarkan informasi ini. Informasi ini diteruskan ke manajer Anda untuk ditinjau, dimodifikasi, disetujui, dan didiskusikan dengan karyawan yang dievaluasi. Administrator SDM dapat mencatat peringkat pada lembar peringkat apa pun yang digunakan oleh perusahaan.

## 4. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Tes dan Observasi Prestasi Kerja dapat didasarkan pada tes keterampilan dan pengetahuan tertulis atau demonstrasi keterampilan.

## 5. Metode Penilaian Kelompok Metode ini membantu Anda membuat keputusan tentang kenaikan gaji, promosi, dan berbagai bentuk kompensasi.

a. Dalam metode pemeringkatan, evaluator membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya untuk menentukan mana yang lebih baik dan mengurutkan karyawan tersebut dari yang tertinggi hingga terendah

- b. Distribusi paksa. Dengan cara ini, penilaian mengklasifikasikan atau "mengklasifikasikan" karyawan ke dalam kategori yang berbeda
- c. Metode penilaian adalah bentuk lain dari metode evaluasi. Hukuman menerima jumlah poin yang diberikan kepada karyawan dalam grup

#### 6.3.2 Metode evaluasi berorientasi masa depan adalah berorientasi masa lalu

##### 1. Self-assessment Self-assessment

Digunakan dalam proses penilaian kinerja dan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab dalam melakukan penilaian kinerja mereka sendiri. Hal ini dilakukan dengan menilai kinerja atau kegagalan dan mendorong manajemen diri. Performance Assessment adalah sistem manajemen yang diterapkan untuk menilai kualitas kinerja non-individu dalam suatu perusahaan atau organisasi. Proses evaluasi disiapkan langsung oleh supervisor

##### 2. Laporan psikologis

Penilaian menggunakan pendekatan psikologis. Umpan balik 360 derajat adalah metode yang paling banyak digunakan untuk mengumpulkan data peringkat kinerja saat ini

- a. Metode ini menilai potensi karyawan untuk kinerja masa depan daripada kinerja masa lalu. Ini berfokus pada emosional, intelektual, motivasi, dan karakteristik pribadi lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Metode ini mengevaluasi potensi karyawan untuk kinerja masa depan, bukan kinerja masa lalu. Ini berfokus pada emosional, intelektual, motivasi, dan karakteristik pribadi lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan

##### 3. Pendekatan Manajemen berdasarkan Tujuan

Pendekatan bisnis yang diyakini dapat memotivasi karyawan di tempat kerja karena strategi ini berorientasi pada hasil daripada berorientasi pada proses. Oleh karena itu, semua aktivitas perusahaan harus sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen berdasarkan tujuan adalah proses yang dilakukan untuk menentukan tujuan dalam suatu organisasi yang memungkinkan karyawan untuk menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan tersebut. Seperti Workfront, adalah proses menentukan tujuan utama perusahaan dan menggunakannya untuk membentuk objektivitas orang

##### 4. Assessment Center Technical

Metode ini untuk menilai dan menilai orang untuk mencapai kinerja yang unggul dalam proses sistematis keterampilan yang ada. Analisis dilakukan sesuai dengan persyaratan yang digariskan dalam item. Kriteria yang diperlukan secara khusus dinyatakan dengan cara ini. Bahkan, metode ini digunakan tidak hanya untuk rekrutmen tetapi juga untuk promosi. Peningkatan kinerja karyawan merupakan umpan balik dari metode ini.

#### 6.4 Dampak penilaian prestasi kerja

Proses penilaian prestasi kerja memberikan penilaian prestasi kerja karyawan di masa lalu dan/atau prediksi masa depan. Keakuratan penilaian pada dasarnya tergantung pada berbagai kriteria, pengukuran, dan metode penilaian yang dipilih. Namun, jika karyawan tidak menerima umpan balik kinerja, proses penilaian ini bernilai kecil. Perilaku karyawan tidak dapat ditingkatkan tanpa umpan balik. Oleh karena itu, bagian penting dari proses evaluasi adalah wawancara evaluasi. Wawancara penilaian adalah periode penilaian kinerja yang memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja dan potensi mereka sebelumnya. Evaluasi dapat memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan.

1. Tell and Cell Approach

Meninjau kinerja karyawan dan mencoba meyakinkan mereka untuk meningkatkan kinerja. Pendekatan ini sangat ideal untuk karyawan baru.

2. Pendekatan Pengajaran dan Mendengarkan

Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan mengapa, latar belakang, dan sikap defensif mengenai kinerja pekerjaan. Hal ini dimaksudkan untuk melawan reaksi ini dengan memberikan saran tentang cara bekerja dengan baik.

3. Pendekatan Pemecahan Masalah

Mengidentifikasi isu-isu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian dilakukan upaya untuk memperbaiki penyimpangan tersebut melalui pelatihan dan konsultasi.

4. Batasan Evaluasi Jabatan

Indeks Kinerja Pegawai harus didefinisikan dengan jelas, jujur dan objektif sesuai dengan pernyataan yang ada. Namun, karena keterbatasan dan metrik efek yang tinggi, indeks kinerja seringkali tidak mencerminkan fakta yang ada. Kesalahan yang dilakukan oleh seorang evaluator karena evaluator cenderung memberikan indikator kinerja baik kepada rekan kerja yang dikenal atau teman pada umumnya. Sebaliknya, karyawan yang kurang dikenal, penilai, cenderung melaporkan indikator kinerja sedang/rendah. Reviewer sering mengambil keputusan berdasarkan suka dan tidak suka (peluang dan tidak suka) manajemen sumber daya manusia, bukan benar atau salah. Bahkan, banyak pengulas juga mempertimbangkan keluarga, etnis, dan kelas, yang semuanya menghalangi penilaian yang jujur dan objektif.

## 6.5 Rahasia keberhasilan penilaian kinerja

1. Fokus pada perilaku daripada orang
2. Kebal terhadap perbedaan status
3. Hindari kesalahan evaluasi
4. Menjadi pendengar aktif
5. Temukan sumber yang berbeda

## **6.6 Penilaian prestasi kerja menurut Andrew F. Sikula adalah:**

Evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Penilaian prestasi kerja menurut Andrew F. Sikula adalah:

### **6.6.1 Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan :**

1. Sebagai dasar untuk promosi, demosi, separation, dan penetapan balas jasa.
2. Mengukur kesuksesan dalam pekerjaannya.
3. Untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan pekerjaan.
4. Untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifitasan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, kondisi kerja, gaya pengawasan dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan.
6. Untuk meningkatkan motivasi kerja dan alat pengembangan kecakapan karyawan.
7. Sebagai alat untuk mengobservasi perilaku bawahan.
8. Untuk menilai kelemahan atau kekurangan dari karyawan dan organisasi dimasa lampau.
9. Sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

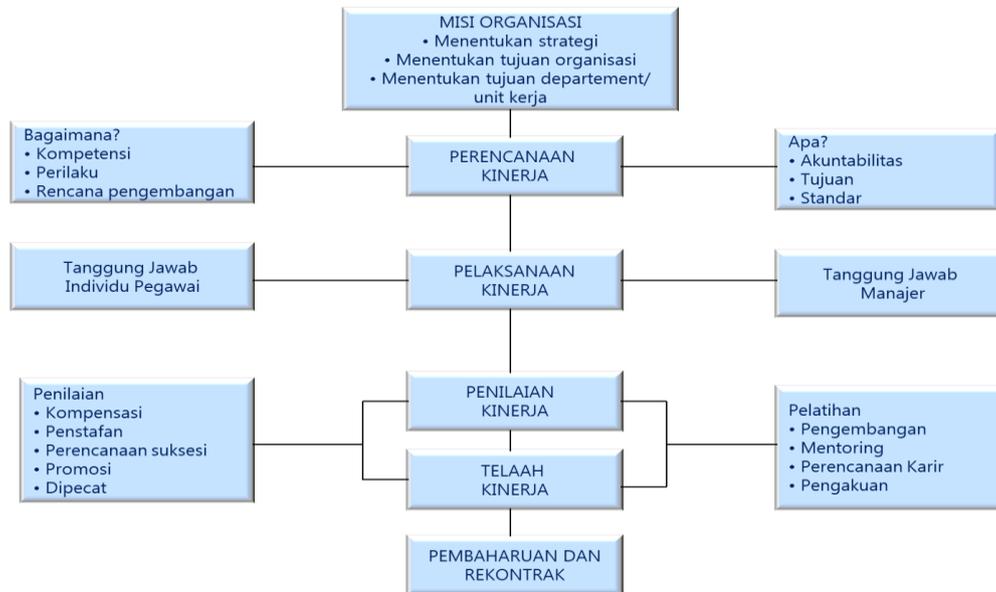
### **6.6.2 Standarisasi penilaian prestasi kerja dibedakan atas 2 hal yaitu :**

1. Tangible standard, yaitu : sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya. Standar ini dibagi atas :
  - a. Standar fisik terbagi atas : standar kuantitas (Kg, meter); standar kualitas (baik-buruk); dan standar waktu (jam, hari dan bulan).
  - b. Standar uang terbagi atas : standar biaya, standar penghasilan, dan standar investasi.
2. Intangible standar, yaitu : sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukurnya, misalnya loyalitas, kesetiaan, partisipasi, perilaku dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan.
3. Unsur-unsur yang dinilai, yaitu :

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| ●☼ Kesetiaan / loyalitas. | ●☼ Kepribadian    |
| ●☼ Prestasi kerja         | ●☼ Prakarsa       |
| ●☼ Kejujuran              | ●☼ Kecakapan      |
| ●☼ Kedisiplinan           | ●☼ Tanggung jawab |
| ●☼ Kreativitas            | ●☼ Kepemimpinan   |
| ●☼ Kerjasama              |                   |

## **6.7 Tahapan Kegiatan Perencanaan Kinerja**

Penilaian kinerja dimulai dengan mengumpulkan data kinerja para pegawai sepanjang masa evaluasi kinerja. Penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan kemudian membandingkannya dengan standar kinerja karyawan. Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Pada gambar 6.2. menunjukkan Tahapan Penilaian Kinerja di Perusahaan sehingga bisa dilihat bahwa setiap tahapan ada penilaiannya.



Gambar 6.16 Tahapan Penilaian Kinerja di Perusahaan

Pengumpulan data diikuti dengan pertemuan evaluasi kinerja, dimana diadakan pertemuan tatap muka antara evaluator untuk membahas hasil evaluasi kinerja yang dievaluasi dan untuk mengembangkan rencana kinerja yang dievaluasi. tahun depan. Tujuan wawancara evaluasi kinerja adalah untuk memberikan umpan balik dan penjelasan tentang nilai kinerja yang dievaluasi dengan memberikan kesempatan kepada evaluator untuk menjelaskan kinerja tersebut. Perubahan dalam kinerja terkait pekerjaan, perilaku kerja, dan karakteristik pribadi yang bernilai yang tidak memenuhi persyaratan standar kinerja memberikan penghargaan atas kinerja yang sangat baik.

Manfaat Wawancara Evaluasi Kinerja:

1. Dalam evaluasi kinerja, evaluator dan evaluatorlah yang harus mengetahui dan menyelesaikan masalah tempat kerja
2. Mempromosikan pertumbuhan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan
3. Memberikan informasi untuk perencanaan dan pengembangan karir karyawan
4. Menyelesaikan perbedaan kinerja yang saling bertentangan di antara para evaluator.

### Latihan – Prestasi Kerja

1. Sebutkan dan jelaskan tujuan dari penilaian prestasi kerja!
2. Bagaimana melaksanakan pengembangan dari kinerja sebuah perusahaan?

3. Apa yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam hal melakukan kinerja?

### **Jawaban – Prestasi Kerja**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah soal-soal berikut!

1. Buatlah penilaian prestasi kerja seorang perawat di departemen IGD adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan rumah sakit, karyawan dan masyarakat
2. Karyawan adalah perencana, palaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan. Coba jelaskan hal tersebut dan berikan contoh.

Petunjuk Jawaban Soal

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu melihat jalur karir dan kebutuhan dari departemen yang membutuhkan prestasi kerja untuk menempati jabatan tertentu
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan pengertian MSDM, kemudian berikan dalam rangka prestasi kerja.

### **Rangkuman – Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan salah satu tujuan manajemen tugas dalam meningkatkan prestasi kerja suatu organisasi. Faktor prestasi kerja menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan. Tentu saja, karena beban kerja yang berat, perusahaan juga menghasilkan banyak uang. Untuk meningkatkan prestasi kerja, penilaian perusahaan atau organisasi harus didasarkan pada tujuan perusahaan atau organisasi.

Perusahaan atau organisasi itu sendiri kemudian menilai keterampilan dan minat karyawan, kemampuan dan penerimaan pendelegasian tugas dan peran, serta tingkat motivasi karyawan. Hasil penilaian prestasi kerja menunjukkan berapa banyak calon karyawan di tempat kerja dan mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai. Hasil penilaian dapat menjadi pedoman kebijakan dalam memutuskan tindakan dan keputusan yang diambil oleh pengurus perusahaan atau organisasi. Pada dasarnya prestasi kerja adalah sikap dan pandangan hidup yang meyakini bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dengan pandangan hidup yang demikian, kita akan terpacu untuk tidak langsung berpuas diri dengan hasil yang diperoleh, dan akan berusaha meningkatkan kemauan dan kemampuan kerja.

### **Tes Format –Prestasi Kerja**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. **Apa tujuan** pengembangan **sumber daya manusia** menurut **Lawrence**?

- A. **Mempromosikan** dan mempercepat **peningkatan bakat** melalui **pendidikan, pelatihan,** strategi dan program **pengembangan,** dan perubahan **yang direncanakan**
  - B. **Mempelajari pedoman organisasi, kepemimpinan,** dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - C. **Untuk mempromosikan** dan mempercepat **perubahan organisasi**
  - D. **Mempromosikan peningkatan** kualitas hidup **dan mempromosikan lingkungan** kerja dan belajar yang lebih **mendorong** bagi **pekerja**
2. **Promosi** dan **Menetapkan Inisiatif Prioritas** dengan memperhatikan **aspek** yang **secara** langsung **berkontribusi** pada tujuan organisasi termasuk **ide-ide kunci....**
- A. Pengembangan **sumber daya manusia dan tujuan perusahaan**
  - B. Fokus pada **pembelajaran organisasi**
  - C. **Peningkatan** komunikasi
  - D. **Hubungan Belajar dan Bekerja**
3. **Kegiatan** yang **ditujukan untuk** belajar melalui proses dan belajar dari **kesalahan,** termasuk **ide-ide kunci....**
- A. **Menghubungkan** pengembangan **personel** dengan tujuan **perusahaan**
  - B. **Berfokus** pada **pembelajaran organisasi**
  - C. **Untuk meningkatkan komunikasi**
  - D. **Menghubungkan belajar dan bekerja**
4. **Pertimbangkan** apa yang **harus** dipelajari? Apa yang ingin **Anda lakukan dalam** pembelajaran **langsung? Apa kendala** yang **kita hadapi? Dan itu akan diperlukan** untuk menerapkan **pelajaran,** termasuk gagasan utama
- A. **Menghubungkan antara** pengembangan **sumber daya manusia dan tujuan perusahaan**
  - B. Fokus pada **pembelajaran organisasi**
  - C. **Peningkatan komunikasi**
  - D. **Hubungan antara belajar dan bekerja**
5. **Prinsip** pedoman dalam **praktik** pengembangan **sumber daya manusia** dalam **suatu** organisasi adalah ....
- A. Berdasarkan kepuasan dan harapan **pemangku kepentingan**
  - B. **Berorientasi** pada proses dan **peningkatan kualitas** berkelanjutan
  - C. **Peningkatan** daya saing
  - D. **Perubahan** terencana
6. Proses pengembangan **HRD** yang sistematis dan terintegrasi ...
- A. **Analisis draft pengembangan, evaluasi implementasi**
  - B. **Analisis pengembangan penawaran, evaluasi implementasi**
  - C. **Analisis penyusunan proposal, evaluasi implementasi**

- D. **Diagnosis kontrak, perencanaan, pengembangan, revisi**
7. **Kegiatan yang** menentukan **gap** kinerja yang ada dengan kinerja **pegawai** dalam pengembangan **kepegawaian** termasuk dalam **tahapan/tahapan. Jadi ...**
- A. Analisis
  - B. Desain
  - C. Pengembangan
  - D. Evaluasi
8. **Pengembangan** program pelatihan, **persiapan bahan ajar dan instruktur, dan kegiatan pengujian** program ....
- A. Analisis
  - B. Desain
  - C. Pengembangan
  - D. Evaluasi
9. Faktor penentu pengembangan **sumber daya manusia** seperti demografi, keragaman, kualifikasi dan keterampilan **adalah ....**
- A. Termasuk dalam tren utama
  - B. Struktur
  - C. Jawaban pribadi
  - D. Metode Rekrutmen
10. **Distribusi geografis, norma dan nilai karir, serta perbedaan usia antar generasi merupakan salah satu** faktor penentu pengembangan **sumber daya manusia.**
- A. Termasuk dalam tren utama
  - B. Struktur
  - C. Jawaban pribadi
  - D. Metode Rekrutmen

**Kunci jawaban**

- 1. A
- 2. B
- 3. C
- 4. A
- 5. B
- 6. A
- 7. C
- 8. C
- 9. D
- 10. A

### **Pedoman Penskoran**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90-100% = Baik Sekali

80-89% = Baik

70-79% = Cukup

<70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

### **Unsur Pendukung**

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

### **Referensi Prestasi Kerja:**

A.A. Anwar Prambudu Mangkunegara. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusiaperusahaan. Bandung: Remajarsdakarya.

Armstrong, M. & Taylor, S., 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th ed., London: KoganPage.

Ayu, R.S. & Rachbini, D.J., 2014. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Promosi Jabatan, Lingkungan terhadap Keputusan serta Dampaknya terhadap Retensi karyawan Kajian pada Region III PT. Permata Bank Tbk. , pp.1–21.

Bt Fauzi, N.F., Ahmad, F. & Gelaidan, H.M., 2013. The Employee Retention Status in Paddy and Rice Industry in Malaysia. Middle East Journal of Scientific Research, 18(5), pp.642–650.

Bungin, Burhan. 2013. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya. Jakarta: Kenaca Prenada Media Group.

Civil Service Branch. (2013). Human Resource Management Civil

Colquitt, Jason A., Jeffery A.Lepine, & M. J. W. (2011). Organizational Behavior. New York: Mcgraw-Hill.

Dessler. (2011). Fundamentals Of Human Resource Management. (Ipskamp, Ed.) (Third Edit). Groningen: African Studies Centre. <https://doi.org/2211-8284>

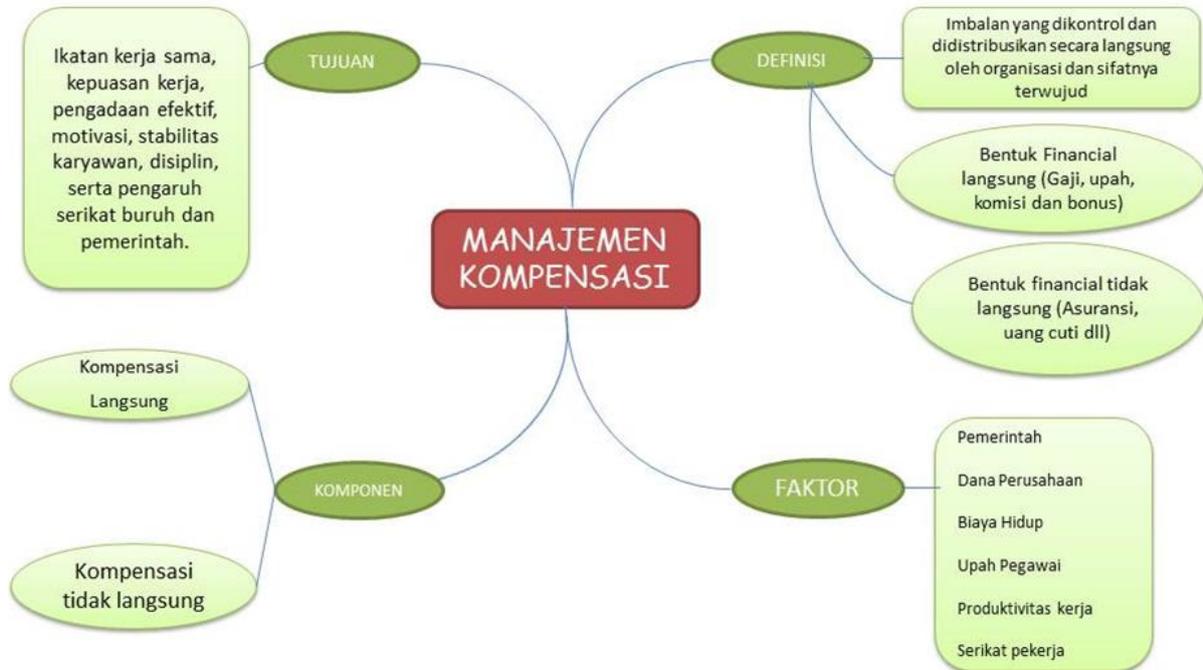
Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., & R. K. (2012). Organization. New York: Mcgraw-Hill.

- Gomez-Mejia, L. R. And D. B. B. And R. L. C. (2012). *Managing Human Resources*. Prentice Hall: Pearson Education, Inc.
- Griffin, J. (2013). *Customer Loyalty How To Earn It, How To Keep It*. Singapore: Lexingtonbooks.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People And Organizations (Eleventh)*. South-Western Cengage Learning.
- Hope, J. & S. P. (2012). *Beyond Performance Management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kementrian Negara. (2012). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara Oleh Kementrian Negara Pendayagunaanaparaturnegara*.
- Agyeman, C.M. & Ponniah, V.M., 2014. Employee Demographic Characteristics and Their Effects on Turnover and Retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1), pp.12–29.
- Ahmad, N., Iqbal, N. & Sheeraz, M., 2012. The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks. *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), pp.270–280. Available at: <http://www.hrmars.com/admin/pics/1055.pdf>.
- Akila, R., 2012. A Study on Employee Retention among Executives at BGR Energy Systems LTD, Chennai. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(9), pp.18–32.
- Aktar, S., Sachu, M. & Ali, M., 2012. The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), pp.9–15. Available at: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol6-issue2/B0620915.pdf>.
- Allen, D.G., 2008. *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*, US: SHRM Foundation. Available at: [http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining talent- final.pdf](http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining_talent- final.pdf).
- Anis, A. et al., 2011. Employee retention relationship to training and development: A compensation perspective. *African Journal of Business Management*, 5(7), pp.2679–2685. Available at: <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2011/4Apr/Anis et al.pdf>.
- Ahmed, K. (2012). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Impact of Training On Employee Performance: A Study Of*, 646–661.
- Al-Tit, A., & Hunitie, M. (2015). The Mediating Effect of Employee Engagement Between Its Antecedents and Consequences. *Journal Of Management Research*, 7(5), 47. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i5.8048>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ampomah, P. (2016). *Asian Journal Of Social Sciences "The Effect Of Training And Development On Employee Performance In A Private Tertiary Institution In Ghana" ( Case Study : Pentecost University College ( Puc ) - Ghana )*, 3(1), 29–33.
- Andyani, N. &. (2016). *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali , Indonesia Pendahuluan Perusahaan Merupakan Suatu Organisasi Yang Terdiri Atas Sekelompok Orang Yang*

Bekerja Untuk Mencapai Suatu Tujuan . Kepentingan Yang Paling Mendasar Yaitu Mendapatkan K,  
5(1), 500–532.

Asamaranty, N. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
Divisi Lab Steel Plant Ii Direktorat Produksi Pt Krakatau Steel (Persero) Di Cilegon, 1–23.

## MODUL 7 –KOMPENSASI



Gambar 7.17 Tujuan Pembelajaran

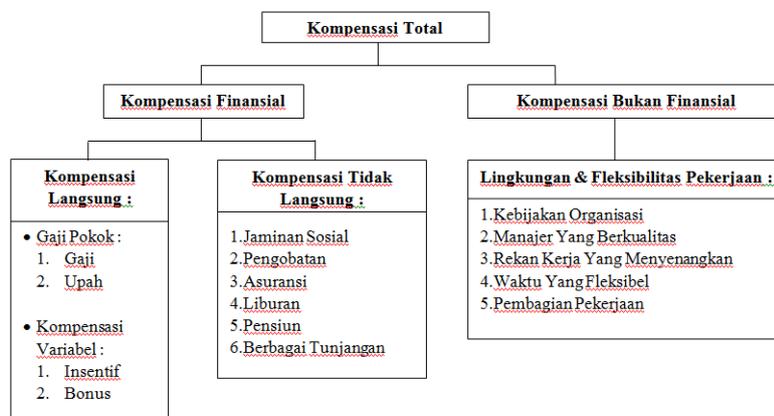
1. Menyelidiki kompensasi moneter dan non-moneter yang kompetitif bagi pekerja untuk mendapatkan pekerja potensial yang tertarik untuk bekerja di perusahaan
2. Cukup memahami distribusi dan desain kompensasi kepada karyawan, memotivasi mereka dan memotivasi mereka untuk bekerja keras
3. Pengetahuan dan penerapan standar upah minimum yang berlaku, serikat pekerja, kondisi keuangan perusahaan dan kondisi ekonomi secara umum
4. Keadilan individu, di sisi lain, berarti bahwa individu dalam suatu organisasi merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh karyawan mereka. Teori keadilan menyatakan bahwa setiap individu membuat perbandingan sosial untuk menentukan penghargaan dan status masing-masing individu. Setiap karyawan menetapkan kompensasi yang diharapkan berdasarkan kinerja. Tingkat kinerja yang tinggi juga mengharapkan tingkat kompensasi yang tinggi.

## Materi – Kompensasi

| Metode Pembelajaran   | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|---|-----------------------|-------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Diskusi</li> <li>- Tugas</li> </ul> | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 7.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, kapasitas kerja adalah kapasitas kerja setiap individu dan meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja menurut standar yang ditetapkan. Hadiah adalah jumlah dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalannya. Layanan mereka. Rumah sakit atau bisnis dapat memberi penghargaan kepada karyawan dalam bentuk kompensasi moneter dan non-moneter. Kompensasi moneter meliputi gaji/upah, tunjangan, jaminan asuransi, bagi hasil, bonus dan pemberian pensiun. Penghargaan non-keuangan tidak hanya mencakup kondisi kerja yang baik, tetapi juga penghargaan kinerja. Gambar 7.1. Menunjukkan klasifikasi kompensasi:



Gambar 7.18. Penggolongan Kompensasi

Imbalan dapat memiliki arti yang berbeda tergantung dari sudut pandang. Beberapa karyawan menganggap kompensasi sebagai hadiah untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, sementara yang lain menganggap kompensasi sebagai nilai yang diberikan perusahaan pada keterampilan atau kemampuan mereka. Dalam hal ini konsep kompensasi lebih luas dari konsep gaji/upah. Kompensasi

dapat didefinisikan sebagai segala bentuk pendapatan dan tunjangan moneter yang diterima karyawan dalam hubungan kerja. Kompensasi mencakup kompensasi moneter (eksternal) dan kompensasi organisasi (pengakuan, peluang promosi, tantangan berburu pekerjaan). Sedangkan menurut Edwin B. Flippo, upah adalah harga jasa yang diberikan oleh seseorang kepada orang lain.

## 7.2 Kategori Imbalan

### 7.2.1 Intrinsic Reward

Berupa kompensasi intrinsik yang hanya dapat dirasakan dalam bentuk kelangsungan kerja, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain – lain daripada fisik. Imbalan semacam ini berasal dari individu itu sendiri dan terikat pada aktivitasnya, yang pelaksanaannya tidak bergantung pada kehadiran atau perilaku orang lain. Misalnya, kepuasan pribadi atas keberhasilan kerja, kenikmatan menjadi mandiri di tempat kerja, dan pertumbuhan/pertumbuhan pribadi berdasarkan keberhasilan yang dicapai. Melihat hal tersebut maka organisasi harus dapat merancang pekerjaan bagi karyawannya sedemikiannya sehingga dapat menumbuhkan imbalan intrinsik tersebut

### 7.2.2 Ekstrinsik Reward

Imbalan ini berasal dari luar yang diberikan kepada tenaga kerja untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja mereka. Pemberian ini dapat berwujud gaji/ upah, bonus, pembagian keuntungan (finansial) selain itu dapat pula berupa pemberian non finansial seperti ; insentif, bonus, pujian, promosi, asuransi, pensiun, lingkungan kerja yang bagus dan hubungan antara teman yang komunikatif. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa upah dapat merupakan pengganti atau jasa yang telah diserahkan oleh pekerja kepada pihak lain atau perusahaan dimana ia bekerja. Jadi disini upah/ gaji termasuk salah satu elemen kompensasi. Menciptakan sistem manajemen personalia dengan sistem kompensasi intrinsik dan ekstrinsik yang memotivasi karyawan.

## 7.3 Tujuan fungsi pemerataan

### 7.3.1 Menarik staf yang memenuhi syarat

Dengan menciptakan sistem kompensasi yang adil bagi pemberi kerja dan karyawan. Seiring berkembangnya industri, ada peningkatan kebutuhan akan keterampilan di atas rata-rata untuk menarik karyawan yang memenuhi syarat, sama seperti organisasi lainnya. Karena perusahaan bersaing di pasar tenaga kerja, upah harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja, dan upah yang relatif tinggi untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat yang sudah dijalankan oleh berbagai perusahaan lain. Tingkat mungkin diperlukan.

### 7.3.2 Mempertahankan Karyawan yang Ada Secara umum

Siapa pun yang mempertahankan karyawan yang ada menginginkan tunjangan sosial. Ini dapat diminta oleh organisasi tempat mereka bekerja. Jika tingkat gaji tidak kompetitif, banyak karyawan berbakat akan pensiun. Untuk mencegah perputaran karyawan,

pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain. Hasil yang diinginkan adalah pegawai yang tertarik untuk bekerja dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik untuk perusahaan

#### 7.3.3 Menjamin keadilan Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

#### 7.3.4 Meningkatkan Produktivitas Program

Kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas

#### 7.3.5 Menghargai perilaku yang diinginkan Kompensasi

Hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan prestasi kerja yang baik; pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain yang dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif

#### 7.3.6 Sasaran Strategis atau Manajemen Biaya

Banyak perusahaan menginginkan bisnis terbaik di industrinya. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan membutuhkan karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi. Program kompensasi yang wajar membantu organisasi menarik dan mempertahankan bakat dengan biaya yang wajar. Tanpa struktur upah yang sistematis, bisnis dapat membayar lebih sedikit (upah rendah) atau lebih tinggi (lebih bayar) kepada karyawan mereka.

#### 7.3.7 Mencapai Keunggulan Kompetitif

Salah satu sumber daya yang memberikan kontribusi penting bagi sebuah organisasi. Sebagian besar biaya yang terkait dengan kebutuhan bisnis masuk ke biaya staf.

#### 7.3.8 Rule of Law

Organisasi harus menyesuaikan kompensasi mereka sesuai dengan peraturan nasional dan lokal yang berlaku. Organisasi harus mematuhi aturan kompensasi untuk memenuhi kebutuhan orang-orang di negara atau wilayah tertentu.

### 7.4 Upah dari sudut pandang Islam

Upah adalah harga yang dibayarkan kepada pekerja untuk produksi kekayaan dan jasa dalam faktor produksi lainnya. Islam memberikan solusi yang baik untuk masalah upah dan melindungi kepentingan kedua belah pihak. Upah atau Ujrah dapat dibagi menjadi dua kategori: upah yang disebut *ajrunmusamma* dan upah yang sesuai *ajrulmitsli*.

Upah yang disebutkan (*ajrun musamma*). Kedua pihak yang melakukan kontrak.

Upah yang setara (*ajrul mitsli*) adalah upah yang sesuai untuk pekerjaan dan persyaratan pekerjaan, jika kontrak *Ihara* mengacu pada layanan pekerjaan. Upah yang wajar ini hanya dapat menjadi upah yang wajar bagi seorang karyawan (pekerjaan). Al-Qur'an memerintahkan majikan untuk membayar pekerja iuran yang harus mereka dapatkan sesuai dengan pekerjaan mereka,

sementara pada saat yang sama menyelamatkan kepentingannya sendiri. Dan jika dia tidak mengikuti nasihat dari Al-Qur'an ini, dia dianggap sebagai penganiaya atau pelaku, penganiaya atau penganiaya, dan dihukum oleh Negara Islam di dunia. Mulai sekarang oleh Allah. Demikian pula, seorang pekerja dianggap penindas jika dia memaksa majikan untuk membayar lebih dari yang dia mampu. Asas kebenaran adalah asas kebenaran yang dijelaskan dalam Berlutut ayat 22. .. " Bagi individu, upah menentukan standar hidup dan kualitas hidup. Upah adalah ukuran kerja, pemikiran, waktu, risiko kerja, dan kinerja dan tersedia bagi pemberi kerja. . Upah Kehidupan dan kebahagiaan di hari tua.

Oleh karena itu, upah menentukan hubungan antara pekerja dan pengusaha, terjadinya pemogokan, kepuasan kerja, dan keterlibatan di tempat kerja. Sebagian besar pemogokan buruh di Indonesia menaikkan upah minimum. Dan disebabkan oleh tuntutan pekerja untuk penyebab. Meningkatkan keamanan sosial mereka. Upah adalah ukuran kinerja karyawan. Upah dibayarkan setelah seorang karyawan melakukan layanan tertentu. Hubungan antara upah dan tunjangan memiliki tujuan sebagai berikut: Upah adalah bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien. Sistem pengupahan dibangun di atas sasaran kinerja seperti tingkat produktivitas dan keuntungan perusahaan, serta memelihara dan mengembangkan budaya perusahaan melalui perekrutan dan retensi karyawan berbakat. Upah juga dikaitkan dengan manajemen kinerja untuk mengelola, mengembangkan dan menjaga kinerja karyawan.

#### 7.5 Masalah Kebijakan

Kompensasi Penentuan jumlah hadiah tunduk pada beberapa masalah implisit. Ketergantungan ini mengharuskan departemen SDM untuk lebih menyesuaikan kebijakan kompensasi perusahaan. Tantangan tersebut adalah:

##### 7.5.1 Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Karena tekanan dari kondisi pasar, beberapa jenis pekerjaan mungkin dibayar lebih dari yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya.

##### 7.5.2 Serikat pekerja

Serikat pekerja yang lemah atau kuat mencerminkan kemampuan organisasi pekerja untuk mempengaruhi penetapan tingkat kompensasi. Semakin kuat serikat pekerja, semakin kuat posisi tawar pekerja dalam menetapkan tingkat upah

##### 7.5.3 Produktivitas

Perusahaan perlu menghasilkan laba untuk bertahan dan tumbuh. Tanpa ini, perusahaan tidak dapat membayar karyawannya lebih dari kontribusinya kepada perusahaan melalui produktivitas.

##### 7.5.4 Kesiediaan Membayar

Karyawan perlu bekerja berdasarkan upah, sehingga perusahaan benar-benar ingin membayar dengan adil dan layak. Manajemen perlu mendorong karyawan untuk lebih produktif sehingga mereka dapat membayar imbalan yang lebih tinggi.

#### 7.5.5 Kebijakan Kompensasi dan Gaji Lainnya

Semua organisasi memiliki kebijakan yang mempengaruhi upah dan gaji. Salah satu pedoman umum adalah menaikkan upah secara merata kepada pekerja yang berserikat atau tidak, membayar bonus (premi) lebih tinggi dari upah dasar, dan ketika indeks biaya hidup naik, maka upah akan naik secara otomatis.

#### 7.5.6 Kendala Pemerintah Tekanan

Eksternal dari pemerintah dan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum untuk pekerja anak, upah, lembur dan batas usia adalah contoh batas kompensasi pemerintah.

### 7.6 Sistem pengupahan dapat dibagi menjadi tiga kelompok

Remunerasi adalah salah satu faktor terpenting dan menjadi perhatian banyak organisasi dalam mempertahankan dan merekrut talenta berkualitas.

#### 7.6.1 Rasio Kinerja Karyawan

Semakin tinggi kompensasi karyawan perusahaan, semakin besar upaya karyawan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, bahkan jika kompensasi karyawan di bawah rata-rata undang-undang, kontribusi karyawan terhadap perusahaan rendah

#### 7.6.2 Hubungan dengan Kepuasan Kerja

Kompensasi dapat digunakan sebagai kunci manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan karyawan (Schuler dan Jackson, 1996). Kompensasi juga dapat digunakan sebagai sarana untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dan kepuasan kerja (Handoko, 1995). Oleh karena itu, menetapkan kompensasi adalah tugas yang kompleks dan sulit yang mempengaruhi kepentingan organisasi Anda dan karyawan Anda, jadi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan.

#### 7.6.3 Perputaran dan Ketidakhadiran Karyawan

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi pergantian dan ketidakhadiran pekerja. Peningkatan kepuasan kerja mengurangi fluktuasi dan ketidakhadiran, dan sebaliknya. Hal ini karena jika seorang karyawan tidak senang dengan pekerjaannya, dia akan lebih sering absen dan mungkin sering datang dan pergi, yang dapat mempengaruhi atau mengganggu proses produksi karyawan.

### 7.7 Tantangan kebijakan kompensasi:

#### 7.7.1 Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Upah biasanya tinggi untuk pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi tinggi dan biasanya tersedia dalam jumlah kecil (terbatas). Di sisi lain, jenis pekerjaan yang membutuhkan keterampilan rendah juga dibayar dengan upah rendah.

#### 7.7.2 Ekonomi

Pesatnya pertumbuhan ekonomi suatu negara membuatnya lebih kompetitif, meningkatkan upah dan gaji. Kondisi ekonomi yang buruk, di sisi lain, umumnya meningkatkan pasokan tenaga kerja dan menurunkan upah dan gaji pekerja.

#### 7.7.3 Serikat pekerja

Kekuatan serikat pekerja dalam organisasi mendorong peningkatan upah karyawan. Sebaliknya, jika serikat pekerja lemah, perusahaan cenderung mengambil keputusan.

#### 7.7.4 Kondisi Keuangan Perusahaan

Serikat buruh mempunyai kiprah bertenaga buat memilih kompensasi, tetapi wajib diubahsuaikan menggunakan syarat perusahaan buat memenuhi tuntutan tersebut. Kondisi keuangan organisasi adalah faktor krusial pada memilih taraf kompensasi yang layak.

#### 7.7.5 Kebijakan Perusahaan

Kebijakan kompensasi yang ditetapkan perusahaan juga berpengaruh terhadap penentuan kompensasi lantaran sudah disiapkannya panduan utama mengenai kompensasi. Beragam persepsi karyawan mengenai anugerah kompensasi sebagian mempersepsikan adil tetapi sebagian karyawan lain mempersepsikan kurang adil.

#### 7.7.6 Produktivitas

Semakin tinggi output produksi atau prestasi kerja karyawan maka hal yang masuk akal buat mempertinggi taraf upah karyawan. Sebagai konsekuensinya taraf produksi & prestasi kerja yang rendah akan menurunkan taraf upah yang diterima.

#### 7.7.7 Biaya Hidup

Biaya hayati dalam banyak sekali wilayah tidak selaras tergantung dalam syarat ekonomi dalam setiap wilayah tersebut. Salah satu faktor buat memilih kompensasi menggunakan menyesuaikan kebutuhan hayati layak (KHL) dalam setiap wilayah baik dalam taraf provinsi juga kabupaten.

#### 7.7.8 Pemerintah

Pemerintah memilih batas minimum upah yang diterima karyawan. Hal ini pemerintah memilih menurut jenis pekerjaannya & terlepas menurut porto hayati dalam masing-masing wilayah.

### 7.8 Faktor yang memilih besarnya pembayaran kompensasi :

#### 7.8.1 Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Jika kemampuan dan kesediaan perusahaan buat membayar semakin baik maka taraf kompensasi akan semakin besar. Namun sebaliknya, bila kemampuan dan kesediaan perusahaan buat membayar kurang maka taraf kompensasi kecil.

#### 7.8.2 Biaya hidup / Cost of living

Jika hidup didaerah itu tinggi maka taraf kompensasi/upah semakin besar . Sebaliknya, bila taraf hidup didaerah itu rendah maka taraf kompensasi/kecil.

### 7.8.3 Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi maka taraf kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh honor /kompensasi yang kecil.

### 7.8.4 Pendidikan dan pengalaman kerja

Apabila pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih usang maka honor /balas jasa akan semakin besar , lantaran kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka taraf honor / kompensasinya kecil.

## 7.9 Jenis & Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan sulit memiliki resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka taraf upah/balas jasanya semakin besar lantaran membutuhkan kecakapan dan ketelitian buat mengerjakannya. Namun bila jenis dan sifat pekerjaannya gampang dan resiko (finansial, kecelakaan) kecil, taraf upah/balas jasanya rendah. Keadilan kompensasi adalah faktor krusial yang mensugesti bagaimana dan mengapa karyawan bekerja dalam suatu perusahaan dan bukan dalam perusahaan lainnya. Kompensasi yang adil maksudnya segala pengorbanan yg dilakukan sang karyawan seimbang menggunakan imbalan yang mereka terima. Ada ekuilibrium antara produktivitas menggunakan upah atau honor atau kompensasi yang diterimanya. Keadilan kompensasi dalam prinsipnya merupakan sama akan namun bagi karyawan yang prestasinya beda maka keadilan kompensasi yang diterima tidak selaras tergantung dalam prestasi kerjanya.

### 7.9.1 Keadilan Distributif

Merupakan keadilan yang dirasakan karyawan atas kesesuaian kompensasi yang mereka terima dengan output pekerjaannya.

### 7.9.2 Keadilan Eksternal

Merupakan perbandingan kompensasi yang diterima karyawan dalam taraf dan jenis pekerjaan yang sama dalam perusahaan tidak selaras pada industri.

## 7.10 Evaluasi Pekerjaan

Merupakan proses pada menilai suatu pekerjaan dibandingkan menggunakan pekerjaan lain baik pada juga luar organisasi, buat dijadikan menjadi dasar pada memilih besarnya kompensasi.

### 7.11 Metode-Metode Evaluasi Pekerjaan

#### 1. Metode Peringkat

Merupakan proses mengurutkan nilai setiap pekerjaan mulai menurut yang terbesar hingga yang terkecil melalui pelukisan pekerjaan.

## 2. Metode Klasifikasi

Membagi pekerjaan dalam beberapa kelas dimana pekerjaan yang mempunyai karakter sama dikelompokkan pada satu kelas.

## 3. Metode Perbandingan Faktor

Merupakan mengakibatkan beberapa faktor dalam suatu pekerjaan menjadi pembanding atas pekerjaan lain lalu diurutkan menurut nilai yang tertinggi hingga terendah.

## 4. Metode Poin

Merupakan evaluasi kepatas beberapa faktor dalam suatu pekerjaan lalu dijumlahkan buat memilih nilai suatu pekerjaan.

7.12 Dasar buat memilih, harga pekerjaan bisa dilakukan menggunakan 3 cara yaitu :

1. Tingkat Bayaran : Suatu proses yang dipakai organisasi buat tetapkan harga pekerjaan merupakan menggunakan mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yg mempunyai ciri sama atau hampir sama.
2. Rentang Bayaran : Proses pengelompokkan pekerjaan menggunakan rentang eksklusif buat menaruh bayaran yang sama dalam suatu rentang eksklusif tersebut.
3. Broadbanding : Kebijakan kompensasi buat menghilangkan sebagian strata bayaran supaya sebagai lebih sedikit buat menaikkan efektivitas organisasi.
4. Sistem Pembayaran Tunggal merupakan kebijakan kompensasi buat membayar sama serluruh karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang setingkat
5. Penyebab terjadinya overpaid dan underpaid pada pembayaran kompensasi pada pekerja lantaran terjadinya disparitas persepsi antara para karyawan pada suatu perusahaan. Realisasinya tergantung dalam donasi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Apakah menggunakan menerima donasi x maka karyawan juga bisa menaruh donasi yang setara yaitu sebanyak x atau tidak.

### **Latihan – Kompensasi**

1. Sebutkan dan jelaskan tujuan dari pemberian kompensasi!
2. Apakah yang dimaksud dengan *The point rating method* atau *Point system* dalam metode evaluasi jabatan dari kompensasi?
3. Apa yang diberikan oleh Perusahaan berdasarkan kompensasi tambahan?
4. Kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka

## **Jawaban – Kompensasi**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah soal-soal berikut!

1. Buatlah analisis kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat
2. Karyawan adalah perencana, palaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan. Coba jelaskan hal tersebut dan berikan contoh.

Petunjuk Jawaban Soal

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu kajian MSDM teori Tradisional dan Strategi MSDM.
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan pengertian MSDM, kemudian berikan contohnya.

## **Rangkuman Kompensasi**

Kompensasi bersifat fisik atau tidak berwujud dan harus dihitung dan dibayarkan kepada seseorang yang biasanya merupakan item pembebasan pajak penghasilan. Imbalan adalah masalah yang kompleks dan kompleks karena mencakup dasar-dasar kecukupan, akal sehat, rasionalitas, akuntabilitas, dan aspek emosional dari perspektif pekerja. Kompensasi diberikan untuk merangsang dan mendorong tenaga kerja meningkatkan prestasi kerja serta efisiensi dan efektivitas produksi. Oleh karena itu, dengan kompensasi yang tepat, karyawan akan lebih terpenuhi dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Imbalan memiliki dua aspek: upah, gaji, insentif, komisi, dan pembayaran langsung dalam bentuk bonus. Pembayaran tidak langsung, di sisi lain, datang dalam bentuk manfaat moneter yang dibayarkan oleh perusahaan, seperti asuransi dan tunjangan liburan. Kompensasi dibagi menjadi kompensasi moneter langsung, kompensasi moneter tidak langsung, dan kompensasi non-moneter.

Tes Formatif-Kompensasi

Pilih Jawaban Terbaik!

1. Sasaran hadiah adalah sebagai berikut:
  - A. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
  - B. Kemampuan dan Motivasi Perusahaan
  - C. Produktivitas karyawan
  - D. Kepuasan Kerja
2. Faktor-faktor berikut mempengaruhi tingkat kompensasi:
  - A. Asosiasi Koperasi
  - B. Pengadaan Efektif
  - C. Produktivitas karyawan
  - D. Motivasi
3. Prinsip penghargaan yang benar adalah:
  - A. Layak dan Tidak Layak
  - B. Stabil dan termotivasi
  - C. Pengadaan dan Kepuasan
  - D. Evaluasi dan Implementasi

4. Hadiah langsung tidak termasuk:
  - A. Upah
  - B. Imbalan Kerja
  - C. Upah insentif
  - D. Gaji
5. Fungsi penghargaan tidak termasuk:
  - A. Penggunaan yang efisien dari personel
  - B. Penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien dan efektif
  - C. Untuk mendapatkan karyawan yang sangat baik
  - D. Mempromosikan stabilitas dan pertumbuhan ekonomi
6. Kebutuhan umum pekerja adalah sebagai berikut, kecuali:
  - A. Pekerjaan yang aman secara ekonomi
  - B. Terima kasih atas pekerjaan yang saya lakukan dengan baik
  - C. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik
  - D. Mempertahankan Prinsip
7. Berikut ini tidak termasuk dalam metode integrasi
  - A. Hubungan
  - B. Motivasi
  - C. Pendakian
  - D. Kepemimpinan
8. Dalam teori kepemimpinan, teori bahwa pada dasarnya siapa saja bisa menjadi pemimpin. Teori masalahnya adalah:
  - A. Teori social
  - B. Teori alam
  - C. Teori genetika
  - D. Kelebihan Teori
9. Secara umum, tipe yang dipimpin oleh eksekutif tanpa keahlian teknis adalah:
  - A. Militerisme
  - B. Delegasi
  - C. Paternalisme
  - D. Demokrasi
10. Perundingan bersama dan perundingan bersama terkait karena alasan berikut:
  - A. Menciptakan integrasi dan mengambil keputusan sebagai hasil negosiasi kepentingan perusahaan dan kebutuhan pekerja
  - B. Punya ide baru dan bagus
  - C. Mengandalkan Prinsip dan dapat mematuhi
  - D. Membuat keputusan dengan cepat dan mudah

### Kunci Jawaban

1. Jawaban : D
2. Jawaban : C
3. Jawaban : A
4. Jawaban : B
5. Jawaban : C
6. Jawaban : D
7. Jawaban : C

8. Jawaban : A
9. Jawaban : B
10. Jawaban : A

### **Pedoman Penskoran**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

- 90-100% = Baik Sekali
- 80-89% = Baik
- 70-79% = Cukup
- <70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

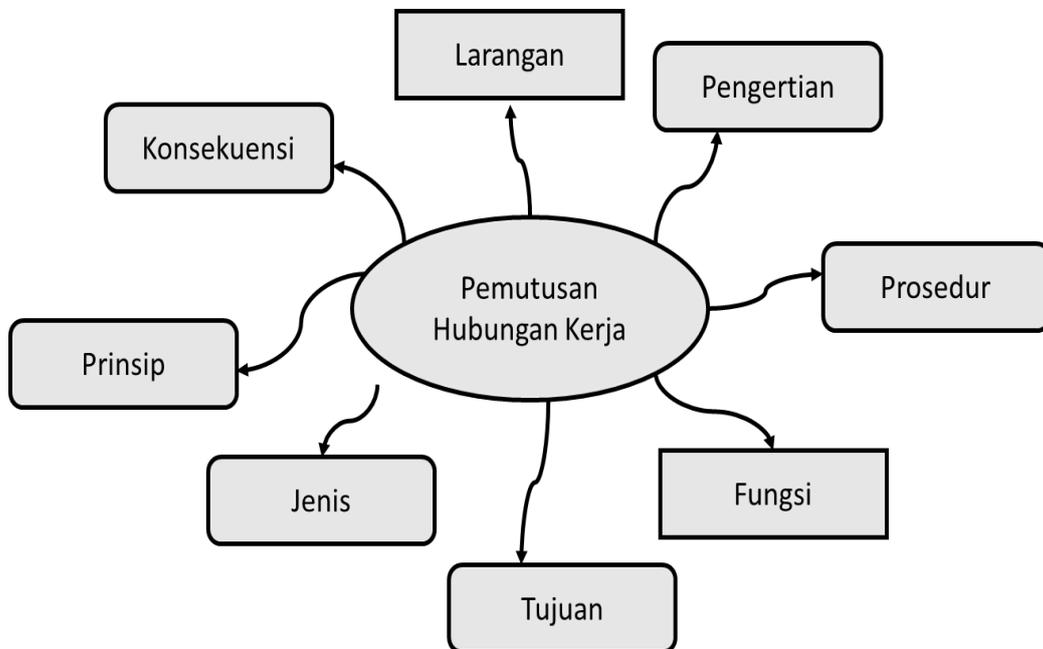
### **Unsur Pendukung**

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

### **REFERENSI:**

- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group. hlm: 181.
- H.M. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. hlm: 19.
- Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN. hlm: 442.
- H. Wayne Monde. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2 Edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu. hlm: 146.
- Rivai dan Ella. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hlm: 744-749.

## MODUL 8 –PEMUTUSAN TENAGA KERJA



Gambar 8.19 Pemutusan Hubungan Kerja

### Tujuan Pembelajaran Pemutusan Hubungan Kerja

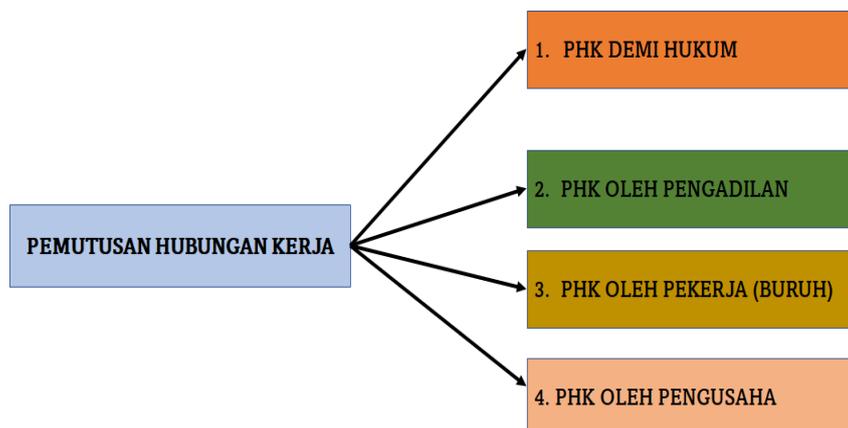
1. Mempelajari Konsep Pemeliharaan dan Pemutusan Hubungan kerja karyawan
2. Memahami tahapan dalam pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja karyawan.
3. Mengetahui dan bagaimana implementasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja berlangsung di perusahaan

## Materi –Pemutusan Tenaga Kerja

| Metode Pembelajaran   | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|---|-----------------------|-------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceramah</li> <li>- Diskusi</li> <li>- Tugas</li> </ul> | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 7.1. Pengertian dari Pemutusan Tenaga Kerja

Pemutusan hubungan kerja menunjukkan pemutusan kontrak kerja dengan perusahaan. Karyawan dapat diberhentikan secara sukarela atau atas kebijaksanaan manajer mereka. Sesuai dengan UU RI No. 13 Pasal 1 Ayat 25 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pemutusan hubungan kerja karena hal-hal tertentu yang mengakibatkan pemutusan hak dan kewajiban dengan pekerja atau pekerja. pengusaha. Dari sini dapat disimpulkan bahwa pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah jangka waktu pemutusan hubungan kerja. Penyebabnya sendiri mungkin berbeda. Akibatnya, hak dan kewajiban pekerja dan perusahaan hilang, kadang-kadang disebut sebagai pemutusan hubungan kerja, perpisahan, atau perpisahan sebagai pemutusan hubungan kerja karena alasan tertentu, yang menyebabkan berakhirnya hak dan kewajiban pekerja.



Gambar 8.20 Kriteria Pemutusan Hubungan Kerja

Pengertian lain adalah pemutusan hubungan kerja dalam situasi tertentu yang mengarah pada pemutusan hak dan kewajiban antara pekerja dan pemberi kerja. Pada intinya pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat terjadi karena beberapa alasan:

#### 8.1.1 Pemberhentian Karyawan

Karyawan dapat mengundurkan diri karena alasan pribadi dan tidak toleran terhadap ketidaksesuaian dengan kepemimpinan, manajemen atau lingkungan kerja. Pengunduran diri ini mungkin karena karyawan merasa sakit dan menjadi sukarelawan daripada dipecat dari sudut pandangnya sendiri.

#### 8.1.2 Pemberhentian dari perusahaan

Hukuman terberat perusahaan bagi karyawan adalah pemecatan. Jika perusahaan memiliki serikat pekerja, prosedur pemecatan biasanya dijelaskan dengan jelas dalam kontrak kerja. Untuk usaha kecil, proses PHK bisa bersifat informal. Namun, terlepas dari ukuran perusahaan, karyawan akan diberitahu terlebih dahulu tentang alasan pemecatan dan kapan pemecatan akan berlaku.

#### 8.1.3 Pemberhentian Sementara

Jika penjualan perusahaan menurun tajam karena krisis ekonomi, dan lain-lain, tidak ada pilihan selain memberhentikan sementara atau memberhentikan seorang karyawan. Di sini, karyawan masih terhubung dengan perusahaan. Hal ini berbeda dengan PHK dimana seorang karyawan bebas meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Sebagai aturan umum, pemecatan karyawan yang diberhentikan diatur dalam kontrak, termasuk urutan (prioritas) karyawan yang dipanggil pertama.

#### 8.1.4 Pemecatan

Tindakan ini sebenarnya dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya terakhir dan harus didahului dengan peraturan yang harus dipatuhi dan sanksi seperti skorsing dan peringatan yang dijatuhkan jika terjadi pelanggaran. Pelanggaran yang biasanya dilakukan oleh karyawan antara lain:

1. Kelalaian tugas (sering absen tanpa izin)
2. Inefisiensi di tempat kerja
3. Saya suka membuat keributan di tempat kerja
4. Penipuan, manipulasi, pencurian Hal-hal ini pada akhirnya dapat menyebabkan pemecatan dari perusahaan.

#### 8.1.5 Perubahan Karir

Dalam hal ini pekerja diberhentikan, tetapi perusahaan membantu penempatan atau mencari pekerjaan lain, terutama untuk pekerja jangka panjang. PHK itu bukan karena seorang karyawan melakukan kesalahan atau ketidakmampuan, tetapi karena perusahaan yang menyusut.

#### 8.1.6 Penurunan peringkat (sebagai alternatif pesangon)

Penurunan peringkat di sini membantu memindahkan karyawan ke tingkat tanggung jawab yang lebih rendah dan selanjutnya mengurangi upah/gaji. Karyawan juga mungkin memiliki keterampilan yang rendah karena perkembangan teknologi baru dan usia, sehingga mereka juga dapat diturunkan alih-alih diberhentikan.

#### 8.1.7 Pensiun

Pensiun adalah pemberitahuan pensiun karyawan atas permintaan perusahaan, hukum, atau karyawan itu sendiri. Perusahaan ingin memensiunkan karyawannya karena produktivitas kerja yang rendah karena usia, cacat, kecelakaan kerja, dan lain – lain.

Pegawai yang telah mencapai usia tertentu akan pensiun atau memasuki masa pensiun. Setelah pensiun, karyawan menerima pensiun bulanan atau pesangon sekaligus. Karyawan juga dapat mengajukan pensiun dini (pensiun junior) karena alasan pribadi. Atau, perusahaan mungkin ingin pensiun dini karena penyusutan. Undang-undang memensiunkan seseorang karena ia telah mencapai usia tertentu dan sejumlah jam tertentu.

Kemudian, atas permintaan karyawan tersebut, setelah bekerja dalam jangka waktu tertentu, ia dapat pensiun dari masa pensiun karyawan tersebut dengan mengajukan permohonan, dan permohonannya disetujui oleh perusahaan.

#### 8.2 Peran, tujuan, dan pentingnya pemutusan hubungan kerja

Faktanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks hubungan antar individu dalam organisasi atau perusahaan. Ini terlihat berbeda ketika Anda melihat hubungan antar individu dalam bisnis kecil. Hubungan Anda di sini tampaknya belum berhubungan atau formal. Seringkali ada kesenjangan antara tujuan perusahaan dan pribadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengaktifkan fungsi-fungsi terintegrasi, atau seluruh aktivitas, untuk memahami motivasi dan karakteristik karyawannya serta memahami kebutuhan mereka. Dengan kata lain, terjadi penyesuaian antara kepentingan individu dengan kepentingan perusahaan dalam rangka menyesuaikan tujuan perusahaan.

##### 8.2.1 Fungsi terminasi dilakukan sebagai berikut:

1. Pengurangan biaya tenaga kerja
2. Kompensasi untuk kinerja yang buruk. Bagian penting dari manajemen adalah mengidentifikasi orang-orang dengan kinerja yang buruk dan meningkatkan kinerja.
3. Mempromosikan inovasi. PHK meningkatkan peluang Anda untuk menang. Yaitu
  - a. Memberikan subsidi untuk individu yang berkinerja tinggi. Lahir di Menciptakan peluang entry-level baru.
  - b. Tenaga kerja didorong untuk mengisi lowongan sebagai sumber daya yang dapat memberikan inovasi dan perspektif baru.

4. Peluang untuk perbedaan yang lebih besar. Tingkatkan peluang untuk mempekerjakan orang dari berbagai latar belakang dan mendistribusikan kembali kombinasi budaya dan gender dari angkatan kerja.

#### 8.2.2 Tujuan pemutusan hubungan kerja

Dilakukan sebagai berikut. Tujuan pemutusan hubungan kerja erat kaitannya dengan alasan pemutusan hubungan kerja (PHK), tetapi tujuannya adalah untuk fokus pada manajemen. Dari perusahaan (majikan). Selanjutnya, tujuan dari PHK adalah:

1. Perusahaan / pengusaha bertanggung jawab atas operasi bisnis mereka yang tepat dan efektif, termasuk PHK.
2. Penyusutan tenaga kerja di luar kesulitan dalam menjual dan memperoleh kredit, kekurangan pesanan, kekurangan bahan baku yang sangat produktif, berkurangnya permintaan, kekurangan bahan bakar dan listrik, tindakan pemerintah, persaingan yang semakin ketat, dll. Hal ini dapat disebabkan oleh sebuah faktor.

Tujuan lain dari pemecatan adalah dengan mempertimbangkan tiga faktor penting: faktor yang saling bertentangan, faktor yang diperlukan dan faktor sosial untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan mencegah masalah baru.

#### 8.3 Prinsip Pemutusan Hubungan Kerja

Karena Prinsip Pemutusan Hubungan Kerja berkaitan dengan alasan dan mekanisme pemutusan hubungan kerja, maka alasan pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah sebagai berikut:

##### 1. Undang-undang

Dapat mewajibkan seseorang untuk pensiun, seperti pekerja asing yang izinnya telah habis.

##### 2. Permintaan Perusahaan

Perusahaan dapat memberhentikan seorang karyawan terlepas dari kelalaian berat karyawan tersebut.

##### 3. Permintaan Karyawan

Dapat memutuskan hubungan kerja setiap saat karena alasan mendesak Dapat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

##### 4. Pensiun

Ketika seseorang mencapai batas usia tertentu sesuai dengan aturan perusahaan yang disepakati.

##### 5. Pemutusan Hubungan Kerja

##### 6. Kesehatan Pegawai

Kesehatan Pegawai dapat dijadikan alasan untuk pensiun. Hal ini dapat didasarkan pada keinginan perusahaan atau keinginan karyawan. Ini juga diatur oleh undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.

#### 7. Meninggal Dunia

#### 8. Likuidasi Perusahaan

Jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena pailit, karyawan tersebut akan diberhentikan.

### 8.4 Jenis pemutusan hubungan kerja

Berdasarkan UUK 13/2003, menurut Mangkuprawira, alasan pemecatan pekerja yang diperbolehkan adalah:

#### 8.4.1 Pemberhentian Sementara

Pemberhentian sementara dapat terjadi karena perusahaan yang bersifat sukarela atau memiliki tujuan yang jelas.

1. Seorang karyawan yang menganggur sementara mungkin harus berhenti sementara dari pekerjaannya. Ada banyak alasan untuk ini, termasuk kesehatan, keluarga, melanjutkan pendidikan, dan rekreasi. Situasi ini, juga dikenal sebagai liburan pendek atau panjang, memiliki ikatan karyawan dengan perusahaan dan memiliki aturan sendiri. Contoh: Seorang pegawai telah sakit lebih dari 12 bulan (Pasal 172).
2. Pemberhentian sementara Berbeda dengan sementara tidak bekerja pemberhentian sementara memiliki alasan internal perusahaan, yaitu karena alasan ekonomi dan bisnis, misalnya kondisi moneter dan krisis ekonomi menyebabkan perusahaan mengalami chaos atau karena siklus bisnis. Pemberhentian sementara dapat meminimumkan di beberapa perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia yang hati-hati dan teliti. Contohnya adalah:
  - Peleburan, penggabungan, atau perubahan status pekerja, jika pekerja atau pengusaha tak ingin melanjutkan hubungan kerja (Pasal 163);
  - PHK massal karena perusahaan merugi (Pasal 164 Ayat 1) atau efisiensi (Pasal 164 Ayat 3).
3. Pemutusan hubungan kerja tetap
  - a. Pengunduran diri atau pemberhentian tetap seseorang dari perusahaan karena pengunduran diri, berakhirnya kontrak, pensiun, wasiat perusahaan atau kematian. Fenomena ini disebabkan oleh pekerja individu, bukan perusahaan. Ketika datang ke perencanaan personalia, proses perencanaan berusaha untuk memprediksi kebutuhan masa depan karyawan, sehingga perusahaan fokus pada variabilitas di atas PHK. Contoh:
    - Masa percobaan gagal (Pasal 154)
    - Kontrak atau PKWT habis masa berlakunya (Pasal 154 huruf b)

- Sebagai sanksi atas kelalaian pegawai yang berat (Pasal 158 Ayat 1)
- Pegawai ditangkap dan/atau dihukum ( Pasal 160 Ayat 7)
- Pekerja melanggar kontrak kerja, perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan (Pasal 161)
- Tidak ada tekanan Mengundurkan diri pada (Pasal 162)

b. Pemberhentian

adalah istilah luas yang mencakup pemisahan permanen seorang karyawan dari perusahaan karena alasan apa pun. Prasangka dalam istilah ini mengacu pada orang-orang yang telah diberhentikan dari perusahaan karena tindakan disipliner. Ketika orang menjadi berlebihan karena alasan bisnis dan keuangan. Untuk mengurangi PHK terkait kinerja, pelatihan karyawan dan pendidikan berkelanjutan adalah salah satu cara yang mungkin karena dapat mengajarkan karyawan bagaimana untuk berhasil. Contoh:

- Perusahaan Pailit (Pasal 165)
- Pekerja Pensiunan (Pasal 167)
- Pekerja tidak masuk lebih dari 5 hari setelah dua kali pemanggilan (Pasal 168 ayat 1)
- Kematian karyawan muda merupakan kerugian yang signifikan bagi perusahaan karena terkait dengan investasi dalam perekrutan, seleksi, orientasi dan pelatihan. Contoh: Seorang pekerja meninggal dunia (Pasal 166).

#### 8.4.2 Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan harus dilakukan dengan baik dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku. Namun menurut Umar (2004), pemecatan dapat diberhentikan tanpa penyelesaian, sehingga pemecatan paksa harus dilakukan sebagai berikut:

1. Konsultasi antara karyawan dan manajemen perusahaan
2. Konsultasi antara pemimpin serikat pekerja dan pemimpin bisnis
3. Memberi nasihat kepada pemimpin serikat pekerja, pemimpin bisnis, dan perwakilan P4D
4. Beri tahu para pemimpin serikat pekerja, pemimpin bisnis, dan perwakilan P4P
5. Pemutusan hubungan berdasarkan keputusan pengadilan negeri. Tata cara pensiun dalam hal keadaan yang tidak dapat dihindarkan diatur dalam Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Perusahaan yang ingin memutuskan hubungan kerja harus mendapatkan persetujuan P4D (Badan Ketenagakerjaan Daerah), dan jika ingin memutuskan hubungan kerja dengan karyawan, harus mendapatkan izin P4P (Komite Kompensasi

Tenaga Kerja Pusat). Tanpa izin, perusahaan tidak boleh memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dan memenuhi kewajibannya. Namun demikian, sebelum hubungan kerja berakhir, perlu dilakukan upaya peningkatan efisiensi dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Pengurangan shift kerja
2. Pengurangan lembur
3. Pengurangan jam kerja
4. Percepatan pension
5. Untuk beberapa waktu, rotasi atau pemecatan karyawan.

#### 8.4.3 **Konsekwensi Pemutusan Hubungan Kerja**

Hasil tersebut juga dapat diartikan sebagai kerugian, sehingga menurut Balkin, Mejia dan Cardy (1995:231) disusun sebagai berikut:

1. Biaya perekrutan
  - a. Pasang Tawaran Kerja
  - b. Banyak orang terus melamar pekerjaan dengan staf rekrutmen profesional
  - c. Anda memerlukan perusahaan pencari untuk mendapatkan posisi manajerial tingkat lanjut secara teknis. Perusahaan pencari biasanya menggunakan gaji tahunan karyawan dari 30% dari gaji
2. Biaya seleksi sudah termasuk
  - a. Biaya wawancara untuk pelamar
  - b. Tes / Psikotes
  - c. Referensi biaya validasi ulang
  - d. Biaya penempatan
3. Biaya pelatihan:
  - a. Nilai perusahaan dan orientasi budaya
  - b. Biaya pelatihan langsung
  - c. Periode pelatihan
  - d. Kehilangan produktivitas selama latihan.
4. Biaya penghentian termasuk:
  - a. Santunan bagi pegawai yang diberhentikan sementara tanpa kesalahan
  - b. Pekerja terus menerima tunjangan kesehatan sampai mereka mendapatkan pekerjaan baru.
  - c. Biaya asuransi bagi pekerja yang telah diberhentikan tetapi belum bekerja
  - d. Wawancara pensiun yang bertujuan untuk menjelaskan mengapa seorang karyawan meninggalkan perusahaan.

- e. Bantuan penempatan merupakan program dimana perusahaan membantu karyawan mendapatkan pekerjaan baru lebih cepat dengan memberikan training pekerjaan.
- f. Posisi yang kosong akan mengurangi keluaran atau kualitas jasa klien perusahaan atau pelanggan.

Pemberhentian karyawan oleh perusahaan dapat menimbulkan beberapa konsekuensi memberikan pesangon untuk karyawan dengan aturan sebagai berikut:

- a. Masa percobaan dan Kontrak tanpa pesangon
- b. Jam kerja 1 tahun atau kurang 1 bulan total upah
- c. Jam kerja dari 1 hingga 2 tahun, total upah selama 2 bulan
- d. Total upah untuk 2 sampai 3 tahun dan 3 bulan e. Jam kerja seperti 3 tahun. Total upah selama 4 bulan diterima.

Selain uang pesangon, hasil uang pesangon harus memperhitungkan biaya layanan beserta informasi sebagai berikut:

- a. Masa kerja 1 bulan untuk 5 sampai 10 tahun jam kerja total upah
- b. Masa kerja total upah c untuk 2 bulan jam kerja dari 10 sampai 15 tahun
- c. Masa kerja 15 sampai 20 tahun jam kerja, 3 bulan service charge total upah
- d. Masa kerja 20 sampai 25 tahun, service charge 4 bulan total upah
- e. Masa kerja 5 bulan service charge total upah termasuk 25 jam kerja.

#### 8.4.4 Larangan Pemutusan Hubungan Kerja

Pemerintah tidak mengharapkan pemutusan hubungan kerja dari perusahaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 153 Ayat 1 UUK 13/2003, yang tidak dapat secara khusus menjadi alasan pemutusan hubungan kerja. Hubungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan sebagai berikut:

1. Menurut sertifikat medis, pekerja dilarang bekerja hingga 12 bulan tanpa gangguan karena sakit.
2. Pekerja tidak dapat melaksanakan tugasnya karena memenuhi kewajibannya kepada negara menurut ketentuan hukum yang berlaku.
3. Pekerja melakukan ibadah yang diwajibkan oleh agamanya
4. Pekerja Menikah
5. Pekerja hamil, melahirkan, menggugurkan kandungan, atau menyusui bayinya.
6. Pekerja mempunyai ikatan darah dan/atau hubungan perkawinan dengan pekerja/pekerja lain di perusahaan, kecuali diatur dalam kontrak kerja, peraturan ketenagakerjaan, atau PKB.
7. Pekerja/buruh mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh melakukan kegiatan serikat/pekerja/serikat buruh di luar jam kerja, atau di dalam

jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau PKB.

8. Pekerja/buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan.
9. Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan.
10. Pekerja dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penembuhannya belum dapat dipastikan.

#### 8.5 Pengertian Mempertahankan Kondisi Karyawan

Pada dasarnya fungsi mempertahankan kondisi karyawan tidak hanya berarti mencegah keluarnya karyawan yang telah ditarik/ diterima perusahaan, tetapi lebih luas dari itu. Dalam kondisi yang mampu/ cakap dan bersedia bekerjasama ini perusahaan selayaknya mempertahankan sikap kerja sama dan kecakapan bekerja para karyawan. Dalam mempertahankan atau memelihara kondisi yang sudah baik tersebut perusahaan dapat menciptakan kegiatankegiatan yang sedemikian rupa dapat membantu sikap maupun kecakapan yang telah dimiliki para karyawam. Berdasarkan kondisi yang dimiliki para karyawan, maka kegiatan atau program perusahaan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu

##### 8.5.1 Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Secara historis, pandangan manusia terhadap keselamatan dan kesehatan kerja yang berkembang dari yang sederhana ke pandangan yang didasari konsep sistem yang kompleks. Secara terperinci pandanganpandangan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor nasib karyawan yang terkena kecelakaan, saat ini belum ada upaya rasional untuk mencegah terulangnya kecelakaan
2. Faktor lingkungan fisik karyawan seperti mesin, gedung, ruangan dan peralatan. Pada masa ini , upaya preventif cenderung terfokus pada pembangunan fasilitas untuk melindungi, mengelola dan mencegah kecelakaan.
3. Faktor kelalaian manusia seperti kecerobohan, kantuk, mabuk, atau pekerjaan atau ketidakmampuan untuk melakukan pekerjaan.
4. Perhatian dan perbaikan sekarang difokuskan pada peningkatan kesadaran dan perilaku manusia.
5. Faktor-faktor yang tidak sesuai dengan kombinasi faktor produksi yang dikelola oleh perusahaan.
6. Saat ini semua kecelakaan/kecelakaan di lingkungan perusahaan menjadi tanggung jawab manajemen, sehingga penanganannya melalui program manajemen keselamatan dan pelayanan terpadu lebih bersifat preventif.

Dengan mengkaji secara sistematis masalah kesehatan dan keselamatan kerja, penyebab kecelakaan dapat ditelusuri kembali ke kelemahan dan inkonsistensi sistem manajemen. Seiring dengan perubahan cara pandang menuju kepribadian profilaksis atau profilaksis, maka diperlukan kemampuan untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan memantau kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan.

1. Sifat preventif atau tindakan pencegahan

Tindakan pencegahan untuk mencegah dan/atau mengelola bahaya di tempat kerja agar tidak merugikan atau merugikan pekerja Tindakan pencegahan dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Peningkatan
- b. Pemisahan
- c. Manajemen teknis
- d. Penggunaan alat pelindung diri
- e. Mengenali penyebab bahaya dan cara memastikannya
- f. Instruksi dan pengingat tempat kerja
- g. Pelatihan dan Pembinaan Karyawan

2. Upaya represif atau terapeutik

Uji keselamatan kerja tersebut di atas lebih difokuskan pada kegiatan preventif. Namun pada kenyataannya, sangat penting untuk mewaspadai aktivitas kuratif represif. Kegiatan penyembuhan menangani peristiwa yang disebabkan oleh bahaya di tempat kerja. Kecelakaan dapat berupa kecelakaan dengan akibat langsung fisik/karyawan, kebakaran, penyebaran gas beracun, dan kejadian berbahaya lainnya di tempat kerja. Jika terjadi kecelakaan, Anda dapat merasakan pentingnya fasilitas dan sikap karyawan untuk menghadapi dan mengatasinya. Kegiatan preventif dan terapeutik saling terkait erat. Bagi karyawan, minimal mengetahui fasilitas yang ada, dapat menggunakan fasilitas tersebut, dan bertanggung jawab atas setiap tugasnya. Upaya pencegahan dan penanggulangan kecelakaan tidak dapat dipisahkan dari upaya menjaga kesehatan karyawan. Karena upaya tersebut saling berkaitan. Bahkan jika karyawan sudah memakai alat pelindung, kesehatan fisik dan mental karyawan dapat menyebabkan kecelakaan.

Di sisi lain, lingkungan fisik yang buruk tidak hanya berdampak pada keselamatan karyawan, tetapi juga tanpa disadari dapat mempengaruhi kesehatan fisik dan mental mereka. Hal ini terutama berlaku untuk perusahaan yang menggunakan bahan kimia beracun seperti merkuri dan fiberglass. Dalam perusahaan yang demikian harus diperhatikan keselamatan dan kebersihan lingkungan kerja agar karyawan tidak terkena dampak buruk pencemaran lingkungan

atau terjadi kecelakaan akibat kesehatan dan keselamatan kerja yang kurang memadai.

Jika karyawan sakit karena sering mengalami kecelakaan kerja atau kondisi kerja yang buruk, tingginya angka absensi karyawan berarti semua program yang dilaksanakan selama ini, seperti pelatihan dan pendidikan lanjutan, akan sia-sia. Program kesehatan karyawan dapat dilaksanakan dengan melakukan pemeriksaan secara berkala atau dengan menyediakan peralatan dan personel medis yang memadai di lingkungan perusahaan. Perusahaan juga dapat bekerja sama dengan dokter atau rumah sakit eksternal untuk mendukung program kesehatan kerja ini.

#### 8.5.2 Program Pelayanan Karyawan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Program ini dapat mengambil salah satu bentuk berikut:

1. Dukungan tunjangan karyawan (peminjaman uang, perumahan, transportasi, pembelian kelompok)
2. Penyelenggaraan rekreasi, olahraga secara terprogram
3. Pemberian fasilitas lain bagi karyawan.

Manfaat diselenggarakannya program ini diantaranya

1. Penarikan tenaga kerja yang lebih efektif
2. Memperbaiki semangat dan kesetiaan karyawan
3. Mengurangi ketidakhadiran dan pergantian
4. Meningkatkan hubungan masyarakat
5. Mengurangi dampak organisasi serikat pekerja
6. Mengurangi campur tangan negara

#### **Latihan – Pemutusan Hubungan Kerja**

1. Sebutkan argumen yang mendukung dan menentang pernyataan berikut: ada hal lain yang lebih berharga dalam sebuah organisasi selain orang-orang yang bekerja di Rumah Sakit atau di Puskesmas.
1. Dari tujuh tugas yang dilakukan manajer SDM, mana yang menurut Anda paling menantang? Mengapa?

#### **Jawaban – Pemutusan Hubungan Kerja**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah soal-soal berikut!

1. Buatlah analisis kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat
2. Karyawan adalah perencana, palaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan. Coba jelaskan hal tersebut dan berikan contoh.

## Petunjuk Jawaban Soal

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu kajian MSDM teori Tradisional dan Strategi MSDM.
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan pengertian MSDM, kemudian berikan contohnya.

### **Rangkuman – Pemutusan Hubungan Kerja**

Dalam hubungan industrial tentunya ada hubungan kerja antara pemberi kerja dan pekerja. Hubungan kerja adalah hubungan (hukum) antara pengusaha dengan dengan pekerja berdasarkan perjanjian kerja. Perjanjian kerja dapat berakhir karena berbagai hal, diantaranya adalah berakhirnya masa kerja dan pemutusan hubungan kerja. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja dapat diajukan oleh pemberi kerja maupun pekerja. Pemutusan hubungan kerja oleh pekerja dapat diartikan sebagai pengunduran diri. Sedangkan pemutusan hubungan kerja oleh pemberi kerja dapat dilakukan karena berbagai hal, salah satunya adalah pekerja yang melakukan kesalahan berat. Melalui video pembelajaran ini, peserta akan diberikan pemahaman mengenai status hubungan kerja, hal-hal penyebab berakhirnya perjanjian kerja, dan macam-macam bentuk pemutusan hubungan kerja

### **Tes Formatif– Pemutusan Hubungan Kerja**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Apa tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Lawrence?
  - A. Mempromosikan dan mempercepat peningkatan bakat melalui pendidikan, pelatihan, strategi dan program pengembangan, dan perubahan yang direncanakan
  - B. Mempelajari pedoman organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - C. Mempromosikan dan mempercepat perubahan organisasi melalui kebijakan yang jelas dan koheren dalam pendidikan, pelatihan, kesehatan dan pekerjaan
  - D. Mempromosikan peningkatan kualitas hidup dan mempromosikan lingkungan kerja dan belajar yang lebih mendorong bagi pekerja
2. Promosi dan Menetapkan Inisiatif Prioritas dengan memperhatikan aspek yang secara langsung berkontribusi pada tujuan organisasi termasuk ide-ide kunci
  - A. Menghubungkan antara pengembangan sumber daya manusia dan tujuan perusahaan
  - B. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - C. Peningkatan komunikasi

- D. Hubungan Belajar dan Bekerja
3. Kegiatan yang ditujukan untuk belajar melalui proses dan belajar dari kesalahan, termasuk ide-ide kunci
    - A. Menghubungkan pengembangan personel dengan tujuan perusahaan
    - B. Berfokus pada pembelajaran organisasi
    - C. Meningkatkan komunikasi
    - D. Hubungan belajar untuk bekerja
  4. Apakah Anda berpikir tentang apa yang harus dipelajari? Apa yang ingin Anda capai dengan pembelajaran langsung? Apa kendala yang kita hadapi? Dan bantuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pembelajaran yang mencakup ide-ide kunci. NS.
    - A. Pengembangan SDM dan Sasaran Perusahaan
    - B. Fokus pada pembelajaran organisasi
    - C. Peningkatan komunikasi
    - D. Hubungan Belajar dan Bekerja
  5. Prinsip-prinsip yang menjadi pedoman praktik pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah ...
    - A. Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan
    - B. Peningkatan kualitas yang berorientasi pada proses dan berkelanjutan C
    - C. Peningkatan daya saing
    - D. Perubahan yang direncanakan
  6. Proses pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang sistematis dan terintegrasi adalah ....
    - A. Analisis desain, evaluasi implementasi pengembangan
    - B. Analisis, pengembangan evaluasi implementasi
    - C. Persiapan Penawaran, Pelaksanaan, Analisis Evaluasi
    - D. Diagnosis Kontrak, Pengembangan Perencanaan, Revisi
  7. Kegiatan untuk mengetahui gap kinerja yang ada pada kinerja pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia meliputi langkah-langkah sebagai berikut...
    - A. Analisis
    - B. Eksekusi
    - C. Pengembangan
    - D. Evaluasi
  8. Pembuatan program pelatihan, dokumentasi dan persiapan instruktur, dan kegiatan pengujian program ...
    - A. Analisis
    - B. Desain
    - C. Pengembangan
    - D. Evaluasi

9. Demografi, Keanekaragaman, kualifikasi, kemampuan dan faktor-faktor penentu pengembangan sumber daya manusia lainnya adalah ....
- Termasuk dalam tren utama
  - Struktur
  - Respons individu
  - Metode rekrutmen
10. Sebaran Geografi, norma dan nilai karier serta perbedaan usia generasi termasuk faktor penentu dalam pengembangan SDM yaitu ...
- tren utama
  - Struktur
  - Korespondensi individu
  - Metode kerja

### Kunci Jawaban

- A
- B
- C
- A
- B
- A
- C
- C
- D
- A

### Pedoman Penskoran

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

- |         |               |
|---------|---------------|
| 90-100% | = Baik Sekali |
| 80-89%  | = Baik        |
| 70-79%  | = Cukup       |
| <70%    | = Kurang      |

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

### Unsur Pendukung

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

<https://regional.kompas.com/read/2019/11/26/16501841/menteri-tenaga-kerja-23-juta-pekerja-indonesia-terdampak-otomatisasi-di-era>

## MODUL 9 – KEPUASAN KERJA, STRESS DAN DISIPLIN



Gambar 9.21 Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Dalam Pembelajaran ini mahasiswa mampu

1. Memahami terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangat penting karena fungsi-fungsi personalia dapat memiliki faktor-faktor peningkatan produktivitas yang sesuai dengan situasi tertentu.
2. Memahami kepuasan kerja, stress dan kedisiplinan dan faktor yang mempengaruhinya
3. Memahami lingkungan kerja dan faktor yang mempengaruhinya.

## Materi – Kepuasan Kerja, Stres dan Disiplin

| Metode Pembelajaran               | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|--|
| - Ceramah<br>- Diskusi<br>- Tugas | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 9.1. Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, stres, kondisi kerja fisik, sistem kompensasi, desain tempat kerja, dan masalah keuangan, teknis, dan perilaku lainnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang nyaman atau tidak menyenangkan di mana seorang karyawan melihat pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang tentang pekerjaannya.

#### 9.1.1Kepuasan Kerja

Fungsi karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menjadikan pekerjaannya lebih baik. Seringkali ada korelasi positif antara kepuasan tinggi dan kinerja tinggi, tetapi tidak selalu kuat dan penting. Banyak karyawan tetap menjadi karyawan rata-rata, tidak terlalu puas dengan pekerjaan mereka dan tidak produktif. Kepuasan kerja itu sendiri bukanlah motivasi yang kuat. Namun, kepuasan kerja diperlukan agar karyawan dapat bereaksi lebih baik terhadap lingkungan motivasi yang diciptakan. Memang banyak pendapat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama didorong oleh prestasi kerja.

Prestasi kerja yang lebih baik menghasilkan kompensasi yang lebih tinggi. Ketika penghargaan diakui sebagai adil dan pantas, karyawan menerima penghargaan secara proporsional dengan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan, yang meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaan. Di sisi lain, ketidakpuasan terhadap pekerjaan cenderung terjadi ketika kompensasi dianggap tidak mencukupi untuk kinerja pekerjaan tertentu. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja memberikan umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di masa yang akan datang.

Dengan cara ini, hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja adalah sistem yang konsisten. Kepuasan kerja penting bagi karyawan dan perusahaan, terutama karena menciptakan kondisi kerangka kerja yang positif bagi lingkungan kerja perusahaan.

#### 9.1.2Kepuasan Kerja, Perputaran Karyawan, Kehadiran

Ini hanyalah salah satu dari banyak faktor yang berpengaruh, tetapi kepuasan kerja mempengaruhi pergantian dan ketidakhadiran karyawan. Perusahaan dapat berasumsi bahwa ketika kepuasan kerja meningkat, pergantian karyawan dan ketidakhadiran menurun, dan sebaliknya.

#### 9.1.3Kepuasan Kerja, Usia, Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang lebih tua cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Ada beberapa alasan untuk kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka. Misalnya, pengalaman menurunkan harapan dan meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan situasi kerja. Pekerja muda, di sisi lain, cenderung kurang puas karena harapan yang lebih tinggi dan kurang koordinasi. Dengan beberapa pengecualian, tentu saja, banyak penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi oleh generalitas.

#### 9.1.4Ukuran Perusahaan dan Kepuasan Kerja

Ukuran perusahaan cenderung berlawanan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja di perusahaan besar cenderung menurun secara moderat kecuali manajemen mengambil berbagai tindakan korektif. Tanpa tindakan korektif, organisasi besar "menenggelamkan" karyawan mereka, dan kekuatan pengambilan keputusan terutama terletak pada mereka, sehingga proses seperti partisipasi, komunikasi, dan koordinasi tidak berjalan lancar. Juga, jika lingkungan kerja terlalu luas, banyak elemen kepuasan karyawan, seperti keintiman pribadi, persahabatan, dan "kehangatan" dalam kelompok kerja kecil, hilang. Yang dimaksud dengan "ukuran atau ukuran organisasi" tidak berarti keseluruhan unit bisnis, tetapi ukuran unit bisnis seperti kantor cabang. Akhirnya, karena hubungan antara ukuran perusahaan dan kepuasan kerja, kemampuan SDM perusahaan besar bisa sangat sulit atau sulit untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan.

### 9.2 Pengertian Stres

Stres adalah suatu keadaan ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan keadaan seseorang. Terlalu banyak stres dapat membahayakan kesiapan lingkungan, dan akibatnya, karyawan dapat mengembangkan berbagai gejala stres dan mengganggu kinerja. Gejala-gejala ini mempengaruhi kesehatan fisik dan mental. Orang yang menderita stres dapat menjadi gugup dan mengalami kecemasan kronis. Mereka sering frustrasi, agresif, tidak nyaman, dan tidak kooperatif. Mereka juga melarikan diri dengan meminum alkohol atau merokok secara berlebihan. Selain itu, dapat dipengaruhi oleh masalah pencernaan dan berbagai penyakit fisik seperti tekanan darah tinggi dan insomnia.

#### 9.2.1Penyebab Stres

Suatu kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut stresor. Karyawan biasanya mengalami stres dengan kombinasi stresor, meskipun stres hanya dapat disebabkan oleh satu stresor. Ada dua kategori stresor, di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Tergantung pada reaksi pekerja, hampir semua kondisi kerja dapat

menimbulkan stres. Misalnya, satu karyawan dapat dengan mudah menerima dan mempelajari proses kerja baru, sementara yang lain mungkin tidak atau bahkan menolaknya. Namun, ada beberapa kondisi kerja yang seringkali membuat pekerja stres.

Kondisi kerja tersebut antara lain:

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan
3. Kualitas pengawasan yang buruk
4. Situasi politik yang tidak stabil
5. Umpan balik tentang kinerja pekerjaan yang buruk
6. Otoritas yang tidak memadai untuk menjalankan tanggung jawab
7. Ambiguitas peran
8. Frustrasi
9. Konflik antara individu dan kelompok
10. Perbedaan nilai perusahaan dengan karyawan
11. Berbagai bentuk perubahan

Di sisi lain, stres karyawan juga dapat disebabkan oleh masalah yang terjadi di luar perusahaan. Penyebab stres "di luar tempat kerja" adalah:

1. Kekhawatiran keuangan
2. Masalah terkait anak
3. Masalah fisik
4. Masalah pernikahan (seperti perceraian)
5. Perubahan tempat tinggal
6. Masalah pribadi lainnya seperti kematian kerabat

#### 9.2.2 Stres dan Performa Kerja

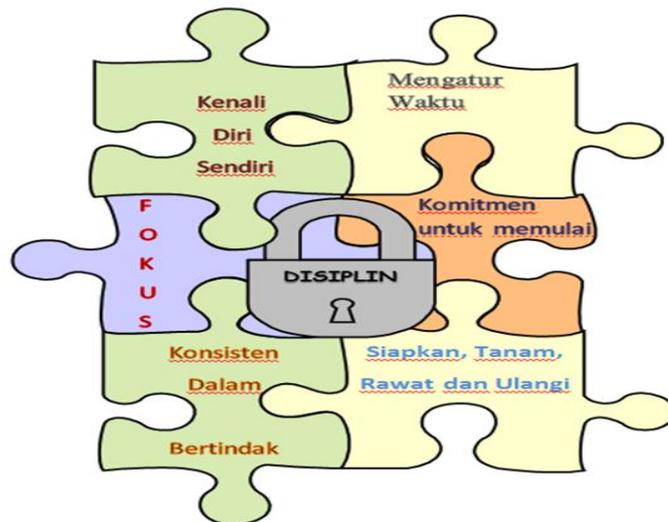
Stres bisa bermanfaat atau fungsional, tetapi juga bisa disfungsi atau merusak performa kerja. Sederhananya, ini berarti bahwa stres dapat meningkatkan atau merusak kinerja tergantung pada tingkat stres Anda. Gambar 10.4 menunjukkan model tegangan. Prestasi kerja yang menunjukkan hubungan antara stres dengan prestasi kerja. Dengan tidak adanya stres, tidak ada tantangan kerja dan prestasi kerja cenderung buruk. Peningkatan stres cenderung meningkatkan kinerja karena membantu karyawan memobilisasi semua sumber daya untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan pekerjaan yang berbeda. Bila stress telah mencapai "puncak" yang dicerminkan kemampuan pelaksanaan kerja harian karyawan, maka stress tambahan akan cenderung tidak menghasilkan perbaikan prestasi kerja.

Jika stres akhirnya menjadi terlalu besar, stres akan mengganggu kinerja pekerjaan dan kinerja pekerjaan akan mulai memburuk. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikan mereka, tidak mampu membuat keputusan, dan perilaku mereka

menjadi kacau. Akibat yang paling ekstrim adalah prestasi kerja nol karena karyawan bisa sakit, kehilangan pekerjaan, putus asa, keluar atau "kabur" dan dipecat.

### 9.3 Disiplin

Disiplin adalah kegiatan manajemen yang digunakan untuk menerapkan standar organisasi. Ada dua jenis tindakan disipliner: pencegahan dan koreksi.



Gambar 9.22 Disiplin Kerja

#### 9.3.1 Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong pegawai agar mematuhi berbagai standar dan aturan untuk mencegah terjadinya penyimpangan. Tujuan utamanya adalah untuk mempromosikan disiplin diri karyawan. Dengan cara ini, karyawan tidak mendisiplinkan diri hanya karena manajemen dipaksa. Manajemen bertanggung jawab untuk menciptakan budaya disiplin preventif di mana standar diketahui dan dipahami. Jika karyawan tidak mengetahui kriteria yang ingin dicapai, mereka cenderung sesat atau tidak berdasar. Selain itu, manajemen perlu menetapkan kriteria positif daripada negatif, seperti "tetap aman" daripada "tidak ceroboh". Selain itu, untuk memahami suatu standar, Anda biasanya perlu mengetahui alasan dibalikinya.

#### 9.3.2 Disiplin Korektif

Adalah kegiatan yang digunakan untuk menangani pelanggaran aturan dan berusaha menghindari pelanggaran lebih lanjut. Tindakan korektif seringkali merupakan bentuk hukuman, yang dikenal sebagai tindakan disipliner. Tindakan disipliner dapat dilakukan, misalnya, peringatan atau penangguhan. Tujuan dari tindakan disipliner haruslah tindakan non-negatif, positif, mendidik, dan korektif yang mengalahkan mereka yang telah melakukan hal-hal buruk. Tujuan disiplin bukanlah untuk menghukum aktivitas masa lalu, tetapi untuk meningkatkan aktivitas masa depan. Pendekatan negatif dan disiplin biasanya memiliki

berbagai efek samping negatif, termasuk hubungan emosional yang terganggu, ketidakhadiran yang meningkat, kelesuan, dan ketakutan akan atasan. Secara sederhana, berbagai tujuan tindakan disipliner adalah:

1. Mengoreksi pelanggar
2. Mencegah staf lain melakukan kegiatan serupa
3. Bentuk terakhir dari tindakan disipliner adalah pemecatan untuk memastikan standar kelompok yang seragam dan efektif.

Pendekatan ini sering digambarkan sebagai kegagalan oleh manajemen atau talenta, tetapi pandangan ini tidak realistis. Baik manajemen maupun karyawan tidak sempurna, sehingga ada masalah yang hampir pasti tidak dapat diselesaikan. Terkadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah ke perusahaan lain. Namun, perusahaan terbatas dalam apa yang dapat mereka keluarkan untuk mempertahankan karyawan yang buruk.

### **Latihan – Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin**

1. Sebutkan argumen yang mendukung dan menentang pernyataan berikut: ada hal lain yang lebih berharga dalam sebuah organisasi selain orang-orang yang memberikan pelayanan di fasilitas Kesehatan?
2. Dari tujuh tugas yang dilakukan manajer SDM, mana yang menurut Anda paling menantang? Mengapa?

### **Jawaban – Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah soal-soal berikut!

1. Buatlah analisis kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat
2. Karyawan adalah perencana, palaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan. Coba jelaskan hal tersebut dan berikan contoh.

Petunjuk Jawaban Soal

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu kajian MSDM teori Tradisional dan Strategi MSDM.
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan pengertian MSDM, kemudian berikan contohnya.

### **Rangkuman – Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin**

Disiplin adalah fitur, pekerja, MSDM , di mana adalah yang paling penting. Tidak Disiplin Karyawan bagi Organisasi dan Perusahaan mencapai hasil yang optimal. Manajer harus sah dalam kepemimpinannya. Jika karyawan terlatih dengan baik, maka disiplin diri berarti bahwa pengakuan

dan kesediaan seseorang akan mematuhi peraturan dan norma sosial yang berlaku dari semua perusahaan.

Pelanggaran pegawai terhadap peraturan yang berlaku. Tindakan disiplin ini adalah pengaduan, peringatan, gaji diturunkan, pemberhentian sementara. Tindakan disiplin diberikan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan karyawan. Faktor kedisiplinan adalah tujuan dan kemampuan, teladan pemimpin, balas jasa, Keadilan, Waskat, Sanksi hukuman, Ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Stres biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidakmenyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.Cary Cooper dan Alison Straw mengemukakan gejala stress dapat berupa tandatanda berikut ini:

1. Fisik, yaitu nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot tegang
2. Perilaku, yaitu perasaan bingung, cemas dan sedih, marahmarah,mudahsalah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apaapa, gelisah
3. Intelektual, yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untukberkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja
4. Interpersonal, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada orang lain, mudah berbohong. Dari beberapa uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang dimana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal (lingkungan). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Karyawan yang senang dengan pekerjaan, memprioritaskan pekerjaan, kepuasan bekerja, disiplin, beretika dalam bekerja.

### **Tes Formatif – Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Apa tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Lawrence?
  - A. Mempromosikan dan mempercepat peningkatan bakat melalui pelatihan, strategi dan program pendidikan dan pengembangan lebih lanjut, dan perubahan yang direncanakan
  - B. Mempelajari pedoman organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan
  - C. Mempromosikan dan mempercepat perubahan organisasi. Mempromosikan dan mempercepat penggunaan bakat melalui kebijakan yang jelas dan koheren di bidang pendidikan, pelatihan, kesehatan, dan ketenagakerjaan

- D. Meningkatkan kualitas hidup karyawan dan mempromosikan lingkungan kerja dan belajar yang lebih baik
2. Mempromosikan dan memprioritaskan pembelajaran dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang secara langsung berkontribusi pada tujuan perusahaan, termasuk prinsip-prinsip panduan Upaya yang dilakukan
    - A. Pengembangan SDM dan Tautan Sasaran Perusahaan
    - B. Fokus pada pembelajaran organisasi
    - C. Peningkatan komunikasi
    - D. Hubungan antara pembelajaran dan pekerjaan
  3. Kegiatan yang bertujuan untuk belajar melalui proses dan belajar dari kesalahan, termasuk ide-ide kunci
    - A. Pengembangan SDM dan Tautan Sasaran Perusahaan
    - B. Fokus pada pembelajaran organisasi
    - C. Peningkatan komunikasi
    - D. Hubungan antara pembelajaran dan pekerjaan
  4. Mengapa Anda tidak memikirkan apa yang ingin Anda pelajari? Apa yang ingin Anda lakukan dalam pembelajaran langsung? Apa kendala yang kita hadapi? Dan kita membutuhkan bantuan untuk menerapkan apa yang telah kita pelajari, termasuk gagasan utama
    - A. Menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan perusahaan.
    - B. Fokus pada pembelajaran organisasi
    - C. Meningkatkan komunikasi
    - D. Menghubungkan pembelajaran dengan pekerjaan
  5. Prinsip-prinsip yang memandu praktik pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi
    - A. Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan
    - B. Berorientasi pada proses dan peningkatan kualitas berkelanjutan
    - C. Peningkatan daya saing
    - D. Perubahan yang Direncanakan
  6. Proses pengembangan sumber daya manusia yang sistematis dan terpadu adalah ....
    - A. Analisis pengembangan desain, evaluasi implementasi
    - B. Analisis Penawaran Pengembangan Analisis Evaluasi Pelaksanaan
    - C. Analisis Penyusunan Proposal, Evaluasi Pelaksanaan
    - D. Diagnosis Kontrak, Pengembangan Perencanaan, Revisi
  7. Kegiatan yang menentukan gap kinerja yang ada Termasuk dalam tahapan, beserta kinerja pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia. Yaitu ....
    - A. Analisis
    - B. Desain

- C. Pengembangan
  - D. Evaluasi
8. Pengembangan program pelatihan, persiapan bahan ajar dan instruktur, serta kegiatan uji coba program berlokasi di ....
- A. Analisis
  - B. Desain
  - C. Pengembangan
  - D. Evaluasi
9. Demografi, keragaman, kualifikasi, kemampuan dan faktor-faktor penentu lain dari pengembangan sumber daya manusia adalah ...
- A. Tren utama.
  - B. Struktur
  - C. Jawaban pribadi
  - D. Metode rekrutmen
10. Distribusi geografis, norma dan nilai karir, dan perbedaan usia terkait generasi (termasuk faktor penentu pengembangan sumber daya manusia), yaitu ...
- A. Tren utama
  - B. Struktur
  - C. Jawaban individu
  - D. Cara kerja

Kunci jawaban

- 1. A
- 2. B
- 3. C
- 4. A
- 5. B
- 6. A
- 7. C
- 8. C
- 9. D
- 10. A

Pedoman Penskoran

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90-100% = Baik Sekali

80-89% = Baik

70-79% = Cukup

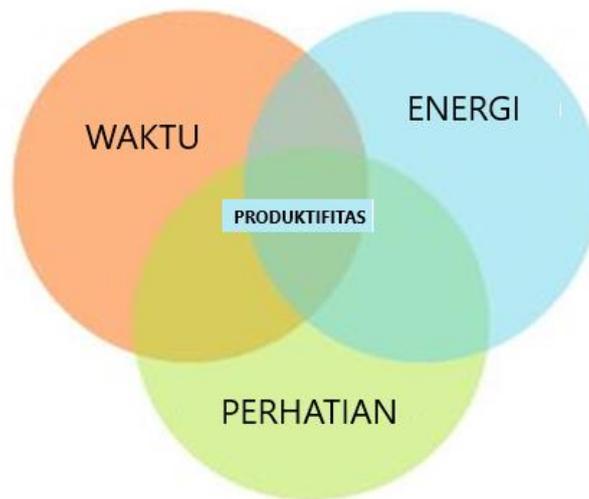
<70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. Bagus! Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

#### Unsur Pendukung

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## MODUL 10 – PRODUKTIVITAS



Gambar 10.23 Produktivitas

Dalam Pembelajaran ini mahasiswa mampu

1. Sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, karena fungsionalitas SDM dapat mencakup faktor-faktor yang meningkatkan produktivitas dalam situasi tertentu
2. Memahami Faktor Kunci Sukses Produktivitas
3. Penelitian Produktivitas Tenaga Kerja memiliki efektivitas yang terkait dengan pencapaian kinerja maksimum (dalam hal kualitas, kuantitas, dan waktu) dan efektivitas yang terkait dengan upaya. Ada dua aspek. Masukan untuk membandingkan realisasi penggunaannya.

## Materi – Produktivitas

| Metode Pembelajaran               | Estimasi Pembelajaran | Waktu | Sub CPMK   |
|-----------------------------------|-----------------------|-------|--|
| - Ceramah<br>- Diskusi<br>- Tugas | 150 menit             |       | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 10.1 Pengertian Produktivitas

Definisi standar produktivitas berarti sikap spiritual yang selalu berpandangan bahwa kualitas hidup hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan lebih baik dari hari ini. Menurut Payment J. Simanjuntak definisi produktivitas, produktivitas mencakup pandangan hidup dan sikap spiritual yang senantiasa berupaya meningkatkan produktivitas dan kualitas hidup. Secara umum, produktivitas karyawan cenderung meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pembuatan produk, karena setiap upaya dapat menghasilkan kualitas yang lebih banyak dan lebih baik dengan sumber daya yang sama.

### 10.2 Pengukuran Produktivitas

Alasan mengapa perusahaan pengukuran produktivitas melakukan pengukuran produktivitas adalah sebagai berikut

1. Ini digunakan sebagai alat manajemen untuk menganalisis efisiensi dan efektivitas produksi untuk memotivasi proses
2. Bertindak sebagai alat manajemen untuk menetapkan tujuan / sasaran dan digunakan untuk pertukaran informasi secara teratur antara staf dan manajer mengenai isu-isu terkait
3. Digunakan sebagai sarana pemantauan dan pengendalian perubahan. Perubahan deskripsi data yang diperoleh seringkali memiliki nilai diagnostik yang mengungkapkan hambatan dan hambatan untuk meningkatkan kredibilitas perusahaan.

#### 10.2.1 Mengukur Peningkatan Produktivitas

Untuk mengukur tingkat peningkatan produktivitas dalam sebuah perusahaan, hal ini dapat ditentukan dengan beberapa cara:

1. Input Menurun, Output Terjaga
2. Input Menurun, Output Meningkat
3. Input Ketiga Meningkat, Output Meningkat

4. Input dikurangi dan output dikurangi dengan jumlah yang lebih kecil dari pengurangan input

#### 10.2.2 Manfaat Produktivitas

1. Di atas segalanya, pentingnya produktivitas bagi individu
  - a. Pendapatan yang lebih tinggi dan jaminan sosial, ini dapat meningkatkan kemampuan atau kekuatan untuk menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan sehari-hari untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.
  - b. Pasa masa ini dapat meningkatkan kesadaran akan martabat dan potensi para pemangku kepentingan
  - c. Anda dapat meningkatkan motivasi dan insentif kerja Anda untuk meningkatkan kinerja Anda
2. Ada dua jenis produktivitas perusahaan.
  - a. Manfaat Mikro
    - 1) Mengurangi biaya unit
    - 2) Meningkatkan daya saing perusahaan
    - 3) Menghemat sumber daya input
    - 4) Meningkatkan upah dan pembayaran upah
    - 5) Meningkatkan pajak 6
    - 6) Mendukung hubungan kerja yang lebih baik Dapat
    - 7) Memproduksi barang dan jasa
  - b. Manfaat Makro
    - 1) Peningkatan produktivitas dapat mendukung keberlanjutan dan pengembangan usaha yang memperoleh manfaat dari investasi baru
    - 2) Meningkatkan pendapatan dan menurunkan serta meningkatkan harga barang dan jasa Dengan demikian, dapat membuka peluang bagi kehidupan masyarakat Pasar
    - 3) Peningkatan kondisi dan fasilitas kerja, kualitas hidup dan keamanan sosial kerja
    - 4) Perluasan kesempatan kerja dapat dipromosikan. Hal ini karena keuntungan yang diperoleh dapat digunakan untuk ekspor dengan standar. Meningkatkan kehidupan dan citra karyawan.
    - 5) Secara umum, dapat meletakkan dasar ekonomi yang kuat untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan manusia.

#### 10.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Setiap perusahaan menginginkan produktivitas yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemilik usaha perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendorongnya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan adalah peralatan fisik perusahaan dan

produktivitas tenaga kerja. Dari dua faktor yang dibahas lebih lanjut, disebut produktivitas tenaga kerja, atau sering disebut produktivitas tenaga kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan membentuk dan memperluas pengetahuan untuk menyelesaikan sesuatu dengan lebih cepat. Pelatihan membentuk dan meningkatkan kemampuan Anda untuk bekerja. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin tinggi produktivitasnya.

#### 2. Gizi dan Kesehatan

Gizi dan kesehatan yang baik di tempat kerja memastikan bahwa seseorang bekerja dengan baik saat bekerja dan segar secara fisik dan mental. Semakin baik pola makan dan kesehatan seseorang, semakin produktif mereka.

#### 3. Pendapatan dan Jaminan Sosial

Pendapatan dan jaminan sosial dalam bentuk kompensasi atau kompensasi sebenarnya dapat menjadi insentif atau insentif untuk bekerja lebih keras atau lebih produktif. Karyawan berpenghasilan tinggi biasanya memiliki penghasilan tinggi dan dilindungi secara sosial. Sistem kompensasi seperti itu seharusnya tidak hanya menjamin kompensasi atas kinerja, tetapi juga mendorong semua karyawan untuk bekerja lebih baik.

#### 4. Usia

Perusahaan perlu mengetahui perkiraan usia karyawannya untuk mencapai kinerja yang baik dalam hal produktivitas yang tinggi.

#### 5. Lama Kerja

Lama Kerja dapat meningkatkan keterampilan kerja Anda untuk meningkatkan produktivitas Anda.

#### 6. Peluang Kerja

Produktivitas orang juga sangat bergantung pada peluang yang tersedia. Dalam hal ini, peluang juga berarti:

- a. Kesempatan Kerja
- b. Pekerjaan
- c. Sesuai dengan pendidikan dan keterampilan masing-masing individu.

Peluang pengembangan diri Keterampilan kerja dan produktivitas berkembang melalui perusahaan dan di tempat kerja. Keterampilan tertentu dapat benar-benar berkurang atau hilang. Jika tidak demikian, keterampilan yang terus-menerus digunakan dapat berkembang lebih jauh. Rendahnya produktivitas kerja seseorang menempatkannya pada pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan.

#### 7. Meningkatkan kapasitas manajemen

Prinsip usaha adalah efisiensi dengan memaksimalkan pemborosan sumber daya, termasuk barang modal, produk mentah dan setengah jadi, serta tenaga kerja itu sendiri. Penggunaan sumber daya termasuk efisien dan efektif (efektif)).

#### 8. Kebijakan Pemerintah

Upaya peningkatan produktivitas pemerintah di bidang-bidang seperti uang, produksi investasi, perizinan perusahaan, teknologi, pajak harga dan distribusi sangat sensitif terhadap kebijakan.

### **Latihan - Produktivitas**

1. Sebutkan argumen yang mendukung dan menentang pernyataan berikut: ada hal lain yang lebih berharga dalam sebuah organisasi selain orang-orang yang bekerja dengan jumlah produksi dan layanan yang diberikan terhadap produktivitas.
2. Dari sejumlah faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, mana yang menurut Anda paling berpengaruh? Mengapa?

### **Jawaban – Produktivitas**

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah soal-soal berikut!

1. Buatlah analisis kajian produktivitas adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat
2. Karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan. Coba jelaskan hal tersebut dan berikan contoh.

#### Petunjuk Jawaban Soal - Produktivitas

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu diskusi masalah makro dan mikro dari sebuah produktivitas
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan manfaat produktivitas, kemudian berikan contohnya.

### **Rangkuman – Produktivitas**

Produktivitas tenaga kerja adalah kapasitas karyawan dibandingkan dengan input yang digunakan. Karyawan dapat dikatakan produktif jika dapat menghasilkan barang atau jasa seperti yang diharapkan dalam waktu yang singkat atau dalam jumlah waktu yang wajar. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan melakukan ekspansi, yaitu meningkatkan produksi dengan menambah jumlah faktor produksi.

Selain itu, organisasi membutuhkan sumber daya manusia sebagai administrator sistem untuk mencapai tujuannya. Tentu saja, agar sistem ini dapat bekerja, Anda perlu mempertimbangkan beberapa aspek penting dari manajemen, seperti pelatihan, pengembangan, motivasi, dan aspek

lainnya. Oleh karena itu, pengelolaan SDM merupakan salah satu indikator terpenting untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien guna meningkatkan produktivitas kerja. Selain pelatihan, lima cara untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui perencanaan juga dilaksanakan. Pekerjaan hebat yang memudahkan untuk menentukan langkah strategis untuk mencapai tujuan Anda. Hindari potensi gangguan dengan tujuan kecil, fokus pada prioritas Anda, dan selesaikan dengan penilaian.

### **Tes Formatif – Produktivitas**

Pilihlah satu alternatif jawaban yang Anda anggap paling benar.

1. Beberapa variabel dapat digunakan untuk mengukur tingkat produksi selama periode waktu tertentu
  - A. Jumlah total karyawan perusahaan dalam periode tertentu
  - B. Jumlah total bahan di gudang untuk periode tertentu
  - C. Jumlah semua produk yang disimpan di gudang untuk periode tertentu
  - D. Jumlah jam mesin yang digunakan untuk konversi dalam periode tertentu
2. Jumlah jam kerja langsung dalam periode tertentu juga sebenarnya ditampilkan ...
  - A. Produksi perusahaan atau tingkat tinggi selama periode tersebut
  - B. Tingkat teknis karyawan tidak langsung perusahaan selama periode tersebut
  - C. Jumlah calon karyawan langsung yang berminat bekerja di perusahaan selama periode tersebut
  - D. Pada perusahaan dengan pendapatan tinggi periode per karyawan dari semua karyawan yang bekerja
3. Jumlah produk yang dihasilkan selama periode ini adalah 400 unit, sedangkan produktivitas bahan adalah 4 per unit. bisa mendapatkan adalah...
  - A. Jumlah bahan yang digunakan selama periode ini adalah 400 unit
  - B. Jumlah bahan yang digunakan selama periode ini adalah 100 unit
  - C. Jumlah bahan yang digunakan selama periode ini adalah 1600 unit
  - D. Ada 4 unit bahan yang digunakan selama periode tersebut.
4. Membandingkan output dan input untuk menghitung produktivitas memberi kita informasi berikut ...
  - A. Semakin tinggi nilai informasi produktivitas input, semakin tinggi andil input dalam pembentukan output
  - B. Semakin tinggi nilai produktivitas input, semakin tinggi pula produktivitas uang perusahaan dan input
  - C. Semakin tinggi nilai produktivitas input, semakin rendah produktivitas perusahaan moneter yang menggunakan input
5. Semakin tinggi nilai produktivitas input, semakin rendah rasio input dalam pembentukan output
  - A. Efisiensi kerja langsung dalam proses konversi perusahaan rendah

- B. Efisiensi kerja langsung dalam proses konversi perusahaan tinggi
  - C. Efisiensi kerja langsung dalam proses konversi di perusahaan adalah
  - D. Tidak tahu efisiensi kerja langsung di perusahaan karena tidak ada informasi tambahan
6. Ketika membandingkan keadaan sebenarnya dan keadaan standar, rasio produktivitas bahan baku rupiah lebih rendah daripada rasio unit (unit) Itu sesuatu mempertimbangkan ...
- A. Konsumsi fisik bahan mentah, mungkin melebihi
  - B. Diberikan standard
  - C. Penyimpanan bahan baku di gudang
  - D. Bahan baku yang rusak dan tidak dapat digunakan
  - E. Pembelian bahan baku yang dilakukan lebih cenderung menjadi
  - F. Proses konversi
  - G. Pembelian bahan baku manufaktur bisa
  - H. Lebih tinggi dari harga standar tetap
7. Produktivitas sangat perlu ditingkatkan. Ada beberapa hal yang dapat Anda lakukan untuk meningkatkan produktivitas ...
- A. Untuk menambah ruang pabrik dan meningkatkan kebebasan bergerak karyawan
  - B. Mengurangi kesempatan kerja karyawan dari keadaan sebelumnya untuk menghemat biaya
  - C. Memberdayakan semua karyawan di perusahaan dalam kaitannya dengan perubahan teknologi
  - D. Kurangi tagihan listrik perusahaan Anda untuk mengurangi listrik
8. Pikirkan tentang apa yang ingin Anda pelajari. Apa yang ingin Anda lakukan dalam pembelajaran langsung? Apa kendala yang kita hadapi? Dan bantuan yang diperlukan untuk menerapkan pelajaran yang diperoleh, termasuk gagasan utama
- A. Menghubungkan antara pengembangan sumber daya manusia dan tujuan perusahaan
  - B. Fokus pada pembelajaran organisasi
  - C. Peningkatan komunikasi
  - D. Hubungan antara belajar dan bekerja
9. Prinsip pedoman dalam praktik pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah ....
- A. Berdasarkan kepuasan dan harapan pemangku kepentingan
  - B. Berorientasi pada proses dan peningkatan kualitas berkelanjutan
  - C. Peningkatan daya saing
  - D. Perubahan yang Direncanakan
5. Proses pengembangan sumber daya manusia yang sistematis dan terpadu adalah ....
- A. Rancangan Analisis Pengembangan, Evaluasi Pelaksanaan
  - B. Analisis Pengembangan Penawaran, Evaluasi Pelaksanaan
  - C. Analisis Penyusunan Proposal, Evaluasi Pelaksanaan

#### D. Diagnosis Kontrak, Perencanaan, Pengembangan, Revisi

Kunci Jawaban

1. D, 2. B, 3. C, 4. A, 5. B, 6. D, 7. B, 8. C, 9. D, dan 10. C.

#### Pedoman Penskoran

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90-100% = Baik Sekali

80-89% = Baik

70-79% = Cukup

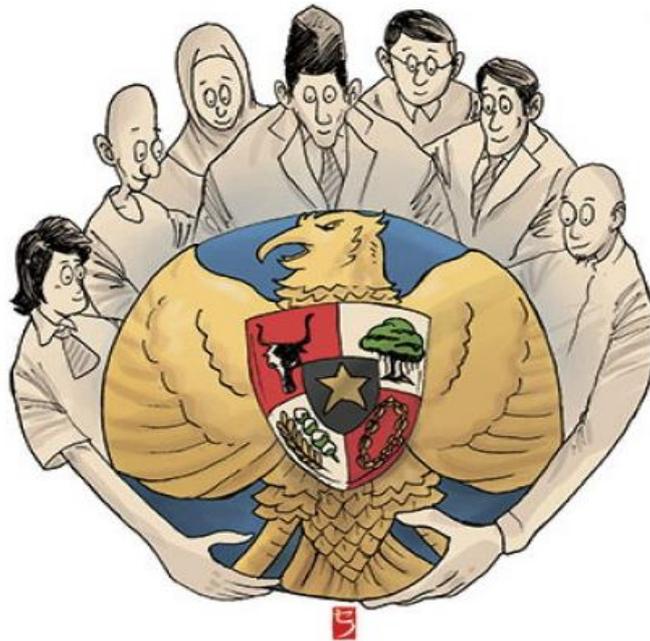
<70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

#### Unsur Pendukung

- A. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- B. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## MODUL 11 – HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA



Gambar 11.24 Hubungan Industrial Pancasila

### TUJUAN PEMBELAJARAN:

Mahasiswa menguasai perkembangan hubungan kerja dan menciptakan ketenangan bisnis dan ketenangan pikiran untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan:

1. Jelaskan peran pemerintah bagi pekerja
2. Jelaskan dasar hukum bekerja di Indonesia
3. Jelaskan hubungan perburuhan dan pentingnya hubungan perburuhan Pancasila
4. Penjelasan Pokok-pokok Hubungan Buruh-Manajemen Pancasila dan Penyelesaian Sengketa Hubungan Buruh-Manajemen Pancasila

## Materi – Hubungan Industrial Pancasila

| Metode Pembelajaran         | Estimasi Waktu Pembelajaran | Sub CPMK   |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Ceramah<br>Diskusi<br>Tugas | 150 menit                   | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 11.1 Pengertian Hubungan Industrial

Berdasar Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Di dalam pasal 1 angka 16 mengartikan sebagai berikut. "Hubungan Industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, serta pemerintah yang didasarkan nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945". Hubungan industrial menggambarkan sebuah sistem yang kompleks yang pada dasarnya merupakan hubungan antara pelaku dalam proses barang dan atau jasa. Para pelaku tersebut terdiri dari para karyawan, pengusaha dan pemerintah termasuk masyarakat.

Sebagai suatu sistem yang dinamis, suatu hubungan kerja memiliki subsistem atau bagian (dalam hal ini pelaku produksi) yang berperan tergantung pada domain mesin, dan diharapkan lingkungan kerja dan lingkungan bisnis yang harmonis.

### 11.2 Tujuan Hubungan Manajemen

Tujuan hubungan manajemen adalah untuk mewujudkan cita-cita Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia ke-17 dan ikut serta dalam mewujudkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan ketertiban dunia yang berdasarkan keadilan. Tujuan ini dicapai dengan mewujudkan ketenangan, ketentraman, ketertiban, kenikmatan kerja dan ketenangan pikiran, meningkatkan produktivitas atau produktivitas, dan meningkatkan kesejahteraan dan kualifikasi pekerja sesuai dengan martabat manusia.

### 11.3 Prinsip-Prinsip Manajemen Tenaga Kerja

Prinsip Manajemen Tenaga Kerja didasarkan pada kepentingan yang sama dari semua faktor untuk keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, hubungan kerja mencakup prinsip-prinsip berikut:

1. Pengusaha dan karyawan, serta pemerintah dan masyarakat pada umumnya, prihatin dengan keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan
2. Perusahaan adalah sumber pendapatan bagi banyak orang.

3. Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional yang masing-masing memiliki fungsi yang berbeda dalam pembagian kerja atau pekerjaan.
4. Pimpinan dan karyawan adalah bagian dari keluarga perusahaan. **Pembinaan hubungan kerja bertujuan untuk** menciptakan **ketentraman** dan **keamanan usaha guna** meningkatkan produktivitas perusahaan.
5. Peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan **masyarakat**, yaitu kesejahteraan pengusaha dan kesejahteraan pekerja.

#### 11.3.1 Perundingan Kerja Bersama (PKB)

Perundingan Kerja Bersama, atau disingkat PKB, adalah pilar seorang karyawan untuk mencapai kinerja yang mengarah pada kinerja perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Kontrak kerja bersama ini dibuat dengan persetujuan dari pemberi kerja dan masing-masing karyawan. Perjanjian kesepakatan bersama dapat dibuat dalam bentuk perjanjian kerja bersama (PPs) atau perjanjian kerja bersama (PKB), banyak kondisi kerja, serta hak dan kewajiban para pihak. Dalam hal ini merupakan hasil negosiasi antara pengusaha. Diwakili oleh manajemen dan karyawan, dalam hal ini serikat pekerja, dan terdaftar pada instansi yang bertanggung jawab di bidang sumber daya manusia.

#### 11.3.2 Pengertian Perundingan Bersama Perundingan bersama

Menurut Hani Handco, mempertemukan perwakilan dua kelompok (pekerja yang diwakili oleh serikat pekerja dan manajemen) untuk merundingkan kesepakatan untuk mengatur hubungan masa depan antara para pihak. Menurut Byars & Rue, perundingan bersama adalah proses yang melibatkan, untuk jangka waktu tertentu, negosiasi, penyusunan (persiapan file), manajemen, dan interpretasi perjanjian tertulis antara manajemen dan serikat pekerja.

#### 11.3.3 Tujuan perundingan bersama

Adalah untuk menciptakan kontrak kerja. Perjanjian bersama mendefinisikan berbagai hak, kewajiban dan tanggung jawab manajemen perusahaan, karyawan individu dan serikat pekerja. Struktur perjanjian bersama:

1. Tahap persiapan:
  - a. Untuk memantau lingkungan kerja
  - b. Membuat rencana negosiasi
  - c. Pembentukan tim negosiasi
  - d. Persetujuan dari Manajemen
2. Tahap Negosiasi Kedua:
  - a. Negosiasi dengan serikat pekerja
3. Fase negosiasi:

- a. Untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja. Setuju (disetujui oleh kedua belah pihak)

#### 4. Mengelola hasil Perjanjian Kerja

- a. Memberikan informasi melalui pelatihan
- b. Sesuaikan dengan hasil negosiasi (misalnya terkait dengan tingkat upah)
- c. Pengawasan terhadap pelaksanaan perjanjian (oleh manajemen dan serikat pekerja)

Oleh karena itu, perundingan bersama dan hubungan kerja memperhitungkan semua kekhawatiran pekerja tentang keputusan perusahaan dan membangun hubungan yang baik antara pekerja dan manajemen, Anda dapat menyimpulkan bahwa itu adalah sarana.

#### 11.4 Badan-badan pengelola tenaga kerja utama

Dibagi menjadi dua kelompok:

1. Di tingkat korporasi, serikat pekerja, pekerja/serikat buruh, kesepakatan kelompok, peraturan perusahaan, badan kerjasama bilateral, pendidikan dan mekanisme penyelesaian sengketa
2. Kelembagaan yang bersifat makro: serikat pekerja/serikat buruh, organisasi pengusaha, lembaga kerjasama tripartit, legislasi, penyelesaian perselisihan perburuhan, pengenalan hubungan perburuhan kepada masyarakat umum.

#### 11.5 Masalah Perusahaan Ada sembilan masalah umum yang menyebabkan konflik di dalam perusahaan antara karyawan dan pengusaha

1. Solidaritas dari perusahaan untuk karyawan yang diperlakukan tidak adil
2. Perbedaan Persepsi Hukum dan Peraturan Umum
3. Permintaan dari Manajer Rekrutmen yang dianggap tegas oleh pekerja/karyawan dan diharuskan mengundurkan diri demi kepentingan perusahaan
4. Perubahan manajemen perusahaan dianggap diabaikan Keuntungan dan kesejahteraan karyawan menjadi
5. Tuntutan untuk transparansi operasional (terutama yang berkaitan dengan keuntungan perusahaan yang mungkin timbul dalam bentuk upah karyawan yang lebih tinggi atau tunjangan sosial)
6. Penerapan peraturan tunjangan hari tua. Perusahaan dianggap tidak terbuka untuk kepentingan perusahaan
7. Dugaan Penyalahgunaan Dana Jamsostek
8. Ketidaksabaran pekerja menunggu hasil perundingan atau
9. Tuntutan baru lainnya yang muncul di tempat kerja dengan meningkatnya pengetahuan tentang hak-hak pekerja setelah pembentukan SPTP. Kemudian, sebagai kepala

departemen sumber daya manusia perusahaan, wajar jika Anda berharap dapat bekerja dengan tenang tanpa masalah.

#### 11.5.1 Norma Tata Kerja

1. Makro minimum adalah ketentuan normatif yang mengatur hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha, dan makro minimum ini adalah undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah serta turunannya
2. Makro bersyarat adalah kesepakatan/aturan yang mengatur hubungan kerja antara suatu organisasi dengan karyawannya. Jelas bahwa standar ini berlaku untuk dua tipe makro di atas.

#### 11.5.2 Asas Hubungan Ketenagakerjaan Pancasila

Dalam mencapai tujuan tersebut, Hubungan Perburuhan Pancasila bertumpu pada asas-asas pembangunan

- a. Prinsip Kinerja
- b. Prinsip Usaha Patungan dan Bisnis Keluarga
- c. Prinsip Demokrasi
- d. Kewajaran dan Prinsip Kewajaran
- e. Prinsip peri kehidupan berkelanjutan
- f. Prinsip pengetahuan hukum
- g. Prinsip kepercayaan

#### 11.5.3 Peraturan terkait HIP

- a. Undang-Undang No 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- b. Undang-Undang No 36 tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan
- c. Undang-Undang No 38 tahun 2014 tentang Keperawatan
- d. Undang-Undang No 7 tahun 1963 tentang Farmasi
- e. Undang-Undang No 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen
- f. Undang-Undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- g. Undang-Undang No 29 tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran
- h. Undang-Undang No 36 tahun 2009 Kesehatan
- i. Undang-Undang No 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit
- j. PMK No. 1438 ttg Standar Pelayanan Kedokteran
- k. PMK No. 1691 ttg Keselamatan Pasien Rumah Sakit
- l. Pedoman Upaya Peningkatan Mutu Rumah Sakit, Depkes, 1994
- m. PMK 1691/2011 tentang Keselamatan Pasien RS
- n. Panduan Nasional Keselamatan Pasien Rumah Sakit (Patient Safety), Depkes 2008
- o. PMK 1438/2010 tentang Standar Pelayanan Kedokteran
- p. PERMENKES No. 34 Tahun 2017 Tentang Akreditasi Rumah Sakit
- q. PERMENKES No. 72 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Rumah Sakit

## 11.6 Fasilitas dan kelembagaan

### 11.6.1 Badan kerjasama bilateral

Adalah lembaga atau badan dalam suatu perusahaan yang terdiri dari perwakilan karyawan dan pemberi kerja yang memecahkan masalah bersama seperti produktivitas kerja, disiplin kerja, keamanan dan keselamatan. Forum konsultasi dan komunikasi. Tujuan dari badan kerjasama adalah kerjasama yang harmonis di tingkat perusahaan untuk mencapai tujuan dalam lingkungan perusahaan yang harmonis dan tujuan nasional di bidang pertumbuhan ekonomi, stabilitas sektor industri dan perluasan kesempatan kerja.

### 11.6.2 Organisasi Kerja Sama Tripartit

Organisasi Kerja Sama Tripartit adalah sarana konsultasi dan komunikasi antara karyawan, pengusaha, dan perwakilan pemerintah untuk memecahkan masalah bersama di bidang ketenagakerjaan. Fasilitas ini didirikan di tingkat nasional, negara bagian, distrik, atau kota. Lembaga ini juga dibentuk untuk sektor umum atau khusus.

### 11.6.3 Perjanjian Bersama

Antara perwakilan majikan atau kelompok majikan dan karyawan atau karyawan perusahaan, di satu sisi, untuk mencapai kompromi. Setiap kesepakatan bersama yang telah disepakati disebut kesepakatan tawar-menawar kolektif. Perjanjian perundingan bersama yang dilaksanakan oleh konsultasi akan diselesaikan dengan kedua belah pihak. Sangat bermanfaat bagi karyawan dan pengusaha. Misalnya, karyawan dapat belajar tentang upah/gaji, tunjangan sosial, dan asuransi sosial. Asuransi sosial biasanya berbentuk kelayakan liburan, rekreasi, asuransi kesehatan, pensiun dan informasi lainnya. Karyawan juga dapat belajar tentang kewajibannya, seperti memberikan tanggung jawab kerja, disiplin kerja, dan lainnya. Di sisi kewirausahaan, dimungkinkan untuk memperjelas hak dan kewajiban mengenai kelancaran produksi, ketenangan industri dan peningkatan kesejahteraan seluruh karyawan. Kesepakatan bersama biasanya dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Durasi, misalnya 2 tahun. Jika majikan dan karyawan Anda sulit mencapai kesepakatan, Anda dapat membuat perkiraan melalui agen Tripartit atau layanan pemerintah.

## Latihan-Latihan Hubungan Ketenagakerjaan Pancasila

Untuk lebih memahami materi di atas, silahkan kerjakan latihan-latihan berikut.

1. Diskusikan dengan Canon dan Bosch dalam kelompok studi kasus!
2. Faktor apa yang mengidentifikasi masalah dan mendukung keberhasilan pengembangan bakat di perusahaan Canon dan Bosch?

Panduan Jawaban-Hubungan Perburuhan Pancasila

1. Studi Kasus Canon
2. Studi kasus Bosch.

Rangkuman-Hubungan Ketenagakerjaan Pancasila

Lingkup hubungan buruh-manajemen mencakup semua aspek dan persoalan ekonomi, sosial, politik, budaya dan teknis, serta hubungan langsung antara pekerja, pengusaha dan pemerintah/masyarakat. berhubungan secara objektif maupun tidak langsung. Hubungan Industrial Pancasila terbentuk di antara para pemangku kepentingan (pekerja, pengusaha, pemerintah) dalam proses produksi barang dan jasa berdasarkan Sila Pancasila utuh dan nilai-nilai yang mewakili UUD 1945.

Sistem hubungan, tumbuh dan berkembang melampaui individualitas negara dan budaya nasional Indonesia Sejalan dengan pemahaman di atas, shirara Pancasila yang menjadi dasar dari HIP, merupakan keberadaan yang tidak terpisahkan. Beberapa perintah kurang penting dalam peran mereka daripada yang lain. Jika dibahas secara regulasi, maka Pancasila harus dilaksanakan secara utuh dan dilaksanakan secara aklamasi dan tidak boleh dipisahkan dari regulasi lainnya.

Tes Formatif Hubungan Ketenagakerjaan Pancasila

Pilih Jawaban Terbaik!

1. Keunggulan kompetitif Canon tetap ada. ...
  - A. Pembentukan Satgas
  - B. Mengidentifikasi kompetensi inti
  - C. Pengembangan karyawan yang inovatif
  - D. Modal dan Teknologi
2. Salah satu penentu keberhasilan Canon, khususnya di bidang pengembangan sumber daya manusia...
  - A. Pembuatan sistem pengembangan kapasitas internal
  - B. Transisi ke organisasi pembelajaran
  - C. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pribadi.
  - D. Semua jawaban di atas benar
3. Manajemen Bosch mengukur kontribusi pelatihan lebih lanjut terhadap kinerja individu dan organisasi ...

- A. Prosedur peninjauan kinerja dan gaji
  - B. Meninjau kinerja dan kinerja pekerjaan dan mengusulkan peningkatan gaji yang sesuai
  - C. Pelatihan dan proses pendidikan lebih lanjut
  - D. Semua jawaban benar
4. Keberhasilan jangka panjang perusahaan adalah ...
- A. Modal
  - B. Teknologi
  - C. Ditentukan oleh Infrastruktur
  - D. Faktor Intangible
5. Proses review pendidikan dan pelatihan meliputi....
- A. Karyawan individu
  - B. Manajer
  - C. HR Spesialis
  - D. Semua di atas

Kunci Jawaban Tes Formatif – Hubungan Industrial Pancasila

- 1) C
- 2) A
- 3) B
- 4) D
- 5) A

### Pedoman Penskoran

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

- 90-100% = Baik Sekali
- 80-89% = Baik
- 70-79% = Cukup
- <70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

### Unsur Pendukung

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## MODUL 12 –KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Gambar 12.25 Penilaian Kinerja

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini dapat:

1. Memahami mengenai standar, indikator kinerja dan evaluasi termasuk kepentingannya untuk mengembangkan kualitas kinerja tenaga kesehatan
2. Memahami Penilaian dan Manajemen Kinerja disertai unsur-unsur dan tujuan Sistem penilaian kinerja
3. Mengetahui penyebab masalah-masalah kinerja serta proses penilaian kinerja
4. Mengetahui dan memahami jenis penilaian dan umpan balik kinerja.
5. Mengidentifikasi kegunaan utama dari system penilaian pegawai
6. Memberikan contoh 3 jenis metode penilaian kinerja
7. Menjelaskan kesalahan dalam penilaian kinerja
8. Mengidentifikasi setidaknya dua karakteristik dari system penilaian yang efektif

## A. Materi – Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia

| Metode Pembelajaran         | Estimasi Waktu Pembelajaran | Sub CPMK   |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Ceramah<br>Diskusi<br>Tugas | 150 menit                   | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 12.1. Penilaian Kinerja

Mondy (2008:257) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai sistem formal untuk menilai dan menilai kinerja tugas pegawai, baik secara individu maupun dalam tim. Penilaian kinerja sering dianggap sebagai perilaku rutin, tidak diinginkan dan negatif dan dianggap tidak terampil. Evaluasi kinerja, di sisi lain, merupakan kegiatan penting dan menawarkan banyak manfaat bagi perusahaan. Menurut Dessler (2008:322), penilaian kinerja berarti menilai kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu dalam kaitannya dengan kriteria kinerja.

Richard L. Daft (2011:124) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses mengamati dan menilai kinerja seorang karyawan, mencatat penilaian tersebut, dan memberikan umpan balik kepada karyawan tersebut. Dessler (2008:325) menjawab pertanyaan, mengapa kita perlu mengevaluasi kinerja?

#### 12.1.1 Alasan dilakukannya evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- Evaluasi kinerja memainkan peran terintegrasi yang penting dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
- Penilaian kinerja yang lahir memungkinkan manajer dan karyawan membuat rencana untuk memperbaiki cacat yang ditemukan dalam penilaian dan memastikan bahwa karyawan berperilaku benar
- Evaluasi kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir karena memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan dan mengatasi kekuatan dan kelemahan tertentu
- Evaluasi sangat penting dalam mengambil keputusan tentang kenaikan gaji dan promosi.

Evaluasi kinerja obyektif adalah keterampilan yang harus dimiliki oleh penilai kinerja. Review yang dilebih-lebihkan atau diabaikan oleh berbagai faktor dapat merugikan perusahaan, karyawan, dan reviewer itu sendiri. Evaluator kinerja harus terbiasa dengan teknik penilaian dasar, memahami dan menghindari masalah yang dapat membingungkan penilaian, dan mampu melakukan penilaian yang adil (Dessler, 2008: 326). Gambar 14.4 menunjukkan proses evaluasi kinerja untuk Mondy (2008: 260). Mengikuti:



Gambar 12.26 Proses Penilaian Kinerja Menurut Mondy

Penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh departemen sumber daya manusia, yang mengoordinasikan desain dan implementasi program penilaian kinerja. Namun, beberapa pemangku kepentingan lain sebenarnya dapat mengevaluasi kinerja karyawannya.

### 12.1.2 Evaluasi kinerja pegawai

Menurut Mondy (2008:262), ada lima pihak yang dapat menilai kinerja pegawai.

Yaitu

- a. Manajer Lini  
adalah pilihan paling umum untuk menilai kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh fakta bahwa atasan langsung sangat mampu mengamati dan menilai kinerja bawahannya.
- b. Bawahan  
Sama seperti seorang atasan dapat mengamati dan mengevaluasi bawahan, seorang bawahan dapat memberikan evaluasi kinerja atasan.
- c. Kolega atau Anggota Tim  
Saat bekerja, memiliki anggota tim di dekat Anda memberi Anda wawasan tentang hasil tertentu yang tidak dapat diamati oleh manajer langsung Anda, seperti kemampuan untuk bekerja dengan tim Anda.
- d. Penilaian Diri Sendiri  
Penilaian kinerja terhadap diri sendiri merupakan cara yang baik untuk dilakukan apabila karyawan memahami tujuantujuan mereka dan kriteriakriteria yang digunakan untuk evaluasi.
- e. Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan memiliki peranan penting terhadap tingkat kesuksesan perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan masukan pelanggan sebagai penilaian kinerja terhadap karyawan.

## 12.2 Tujuan Evaluasi

Kinerja Tujuan penilaian kinerja secara umum dapat dibagi menjadi dua (Gomes, 2003: 135). Yaitu

- a. Untuk menghargai kinerja masa lalu (untuk menghargai kinerja masa lalu); Lahir Motivasi untuk meningkatkan kinerja masa depan (untuk memotivasi peningkatan kinerja di masa depan)
- b. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk penghargaan gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

### 12.2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi peringkat kinerja

Menurut James L. Perry dalam Gomes (2003:150) merupakan faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap penilaian kinerja, ras atau etnis, jenis kelamin (gender) dan usia. Penilaian kinerja tidak dianggap objektif dan sangat dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut. Misalnya, jika penilai kinerja berkulit putih, hitam cenderung berkinerja lebih buruk daripada putih.

Mondy (2008:259) mengemukakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja, baik internal maupun eksternal. Faktor eksternal seperti peraturan perundang-undangan yang mensyaratkan sistem evaluasi kinerja yang tidak diskriminatif, dan serikat pekerja yang menekankan senioritas sebagai dasar kenaikan gaji dan promosi.

Di sisi lain, faktor internal seperti budaya perusahaan dapat menjadi faktor penghambat atau pendukung dalam evaluasi kinerja. Siagian (2000) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor:

- a. Faktor kapasitas, elemen keterampilan terdiri dari:
  - 1) Pengetahuan tentang pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, dan lain – lain
  - 2) Keterampilan termasuk keterampilan dan kepribadian.
- b. Faktor motivasi adalah:
  - 1) Kondisi sosial seperti organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan serikat pekerja
  - 2) Kebutuhan individu, meliputi kebutuhan fisiologis, sosial, dan egois
  - 3) Kondisi fisik termasuk lingkungan kerja.

Menurut Dessler (1992:514), penilaian kinerja saat ini memiliki lima komponen. Kualitas pekerjaan, meliputi: Memperoleh, ketelitian, penampilan dan penerimaan hasil. Lingkup pekerjaan kelahiran meliputi: produksi dan kontribusi. Atasan membutuhkan saran, bimbingan, atau perbaikan. Kehadiran meliputi keteraturan, kredibilitas dan ketepatan waktu. Contoh: Pengawetan meliputi pencegahan, pembuangan, kerusakan,

dan pemeliharaan. Menurut Mondy (2008:260), kriteria yang paling umum adalah tipe, perilaku, kemampuan, pencapaian tujuan, dan potensi peningkatan.

Dimensi yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai menurut Gomes (2003: 142) adalah:

- a. Jumlah pekerjaan, jumlah pekerjaan yang dilakukan selama periode tertentu.
- b. Kualitas kerja yang dicapai didasarkan pada persyaratan kualitas kerja, kesesuaian perilaku dan persiapan
- c. Pengetahuan kerja, luasnya pengetahuan kejuruan, dan keterampilan yang ada
- d. Kreativitas, kredibilitas ide-ide baru dan langkah-langkah untuk memecahkan masalah yang muncul. Contoh: Kerjasama, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (rekan organisasi)
- e. Keandalan, kesadaran, dan keandalan mengenai keberadaan dan penyelesaian pekerjaan.
- f. Inisiatif, antusiasme untuk mengambil tugas baru dan memperluas area tanggung jawab; jam. Kualitas pribadi mengenai kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

12.2.2 Indikator memiliki sifat-sifat berikut:

- a. Sahih (valid), berarti benar-benar dapat menggunakan metrik untuk mengukur aspek yang ingin Anda evaluasi
- b. Keyakinan, melihat hasil yang sama berulang kali sekarang dan di masa mendatang
- c. Sensitivitas, cukup sensitif untuk mengukur bahwa jumlahnya tidak perlu ditambah
- d. Spesifik, memberikan gambar yang jelas dan tidak tumpang tindih untuk diubah ukurannya
- e. Relevan, sesuai dengan aspek kegiatan yang akan diukur dan kritikal contoh: pada unit bedah indikator yang dibuat berhubungan dengan preoperasi dan postoperasi.

### **Latihan – Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### 1. Pembagian Kelompok

Mahasiswa dibagi menjadi beberapa kelompok, masing-masing kelompok mengidentifikasi peran dan menerjemahkannya ke dalam kegiatan di rumah sakit. Buat indikator untuk setiap jenis aktivitas dan pilih indikator utama dari semua aktivitas ini. Menyajikan hasil diskusi. Jika ada perbaikan, kami akan memperbaikinya

#### 2. Evaluasi proses "Indikator"

- a. Saya akan menjelaskan pengertian dari index.
- b. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja orang yang dilahirkan?
- c. Apa itu indikator klinis?
- d. Apa komponen indikator yang ideal?

- e. Apa manfaat indikator?
3. Evaluasi kinerja proses
- a. Apa itu kinerja?
  - b. Sebutkan dua komponen kinerja Lahir tahun Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja?
  - c. Apakah itu menunjukkan pentingnya indikator klinis?
  - d. Tolong jelaskan kriteria indikator yang baik. Bagaimana Anda mengukur kinerja menggunakan indikator klinis?

### Jawaban – Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia

Contoh Tabel Penilaian Kinerja

Tabel 12.3Tabel Penilaian Kinerja

| NO. | UKP MEDIK, BEDAH, KEGAWATDARURATAN, JIWA, MEDIKOLEGAL  | KINERJA                  |                          |                          |                          |                          |
|-----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|     |  | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
| A.  | Perilaku   |                          |                          |                          |                          |                          |
|     | Disiplin (kehadiran tepat waktu)   | <input type="checkbox"/> |
|     | Partisipasi (ikut serta memberi masukan)   | <input type="checkbox"/> |
|     | Argumentasi (rasionalitas)   | <input type="checkbox"/> |
|     | Tanggungjawab(misalnya, mengisi rekam medis)   | <input type="checkbox"/> |
|     | Kerjasama (tanggung rasa, tolong~menolong, tanggap)  | <input type="checkbox"/> |
| B.  | <b>Klinis</b> (dapat dinilai melalui wawancara dan atau presentasi kasus)  |                          |                          |                          |                          |                          |
|     | <b>Ilmu pengetahuan</b> (mempunyai ilmu yang memadai dan mampu menerapkannya, di nilai melalui presentasi kasus dan atau portofolio)       | <input type="checkbox"/> |
|     | <b>Keterampilan medis klinis</b> (Keterampilan klinis yang memadai termasuk anamnesis dan pemeriksaanjasmani, dinilai melalui audit medis) | <input type="checkbox"/> |
|     | <b>Kemampuan membuat keputusan klinis</b> ("Clinical reasoning" dinilai melalui presentasi kasus)  | <input type="checkbox"/> |
|     | <b>Kemampuan mengatasi kegawatan medis</b> (kemampuan bertindak cepat dan tepat mengatasi kedaruratan sekaligus menyadari keterbatasannya) | <input type="checkbox"/> |
|     | <b>Keterampilan prosedural</b> (kemampuan menyelesaikan  | <input type="checkbox"/> |

| NO.      | UKP MEDIK, BEDAH, KEGAWATDARURATAN, JIWA, MEDIKOLEGAL   | KINERJA                  |                          |                          |                          |                          |
|----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|          |   | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
|          | tindak medis secara "lege artis", sesuai dengan SOP, dinilai melalui laporan periodik.  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <b>D</b> | <b>Komunikasi</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
|          | <b>Kemampuan berkomunikasi secara efektif</b> (dengan pasien, keluarganya, sejawat, dan staf klinik)  | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Kemampuan bekeja dalam tim</b> (kerjasama dengan semua unsur di dalam maupun di luar klinik)   | <input type="checkbox"/> |
| <b>E</b> | <b>Kepribadian dan profesionalisme</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
|          | <b>Tanggungjawab profesional</b> (kejujuran, keandalan)   | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Menyadari keterbatasan</b> (merujuk, konsultasi pada saat yang tepat)  | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Menghargai kepentingan dan pendapat pasien</b> (Menjelaskan semua pilihan tindak media yang dapat dilakukan dan membiarkan pasien/keluarganya memilih yang terbaik untuk pasien ybs) | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Partisipasi dalam pembelajaran</b> (aktif mengutarakan pendapat dan rasionalisasi tindak medis dalam setiap kegiatan pembelajaran)   | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Kemampuan membagi waktu</b> (menyelesaikan semua tugas pada waktunya dan tetap mempunyai waktu untuk membantu orang lain)  | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Pengelolaan rekam medis</b> (selalu menulis data medis secara benar dan baik dalam rekam medis)  | <input type="checkbox"/> |
| <b>F</b> | <b>Perilaku</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
|          | Disiplin (kehadiran tepat waktu)  | <input type="checkbox"/> |
|          | Partisipasi (dalam melakukan assessment dan intervensi F.1 s/d F.7)   | <input type="checkbox"/> |
|          | Argumentasi (rasionalitas)  | <input type="checkbox"/> |
|          | Tanggungjawab (misalnya, menulis laporan kasus, laporan kunjungan rumah, penyuluhan)  | <input type="checkbox"/> |
|          | Kerjasama (tenggang rasa, tolong~menolong, tanggap)   | <input type="checkbox"/> |
| <b>G</b> | <b>Manajerial</b> (dinilai berdasarkan laporan dan atau presentasi kasus)   |                          |                          |                          |                          |                          |

| NO.      | UKP MEDIK, BEDAH, KEGAWATDARURATAN, JIWA, MEDIKOLEGAL  | KINERJA                  |                          |                          |                          |                          |
|----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|          |  | A                        | B                        | C                        | D                        | E                        |
|          | <b>Latar Belakang</b> permasalahan atau kasus  | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Permasalahan</b> di keluarga, masyarakat maupun kasus   | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Perencanaan dan Pemilihan Intervensi</b> (misalnya metode penyuluhan, menetapkan prioritas masalah dan intervensi)  | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Pelaksanaan</b> (proses intervensi)   | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Monitoring dan Evaluasi</b> termasuk didalamnya pengambilan kesimpulan  | <input type="checkbox"/> |
| <b>H</b> | <b>Komunikasi</b>  |                          |                          |                          |                          |                          |
|          | <b>Kemampuan berkomunikasi secara efektif</b> (dengan kasus, keluarga maupun masyarakat)   | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Kemampuan bekeja dalam tim</b> (kerjasama dengan semua unsur di masyarakat)   | <input type="checkbox"/> |
| <b>I</b> | <b>Kepribadian dan profesionalisme</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |
|          | <b>Tanggungjawab profesional</b> (kejujuran, keandalan)  | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Menyadari keterbatasan</b> (merujuk, konsultasi pada saat yang tepat)   | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Menghargai kepentingan dan pendapat kasus maupun pihak lain</b> (Menjelaskan semua pilihan tindak UKP dan UKM yang dapat dilakukan dan membiarkan kasus/ keluarga/ masyarakat untuk memutuskan pemecahan masalah) | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Partisipasi dalam pembelajaran</b> (aktif mengutarakan pendapat dan rasionalisasi tindak UKP dan UKM dalam setiap kegiatan pembelajaran)  | <input type="checkbox"/> |
|          | <b>Kemampuan membagi waktu</b>   | <input type="checkbox"/> |

### Rangkuman– Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah kinerja dalam konteks tugas identik dengan prestasi kerja. Menurut Bernadin dan Russell, 1993, kinerja adalah catatan hasil dari fungsi atau aktivitas profesional tertentu selama periode waktu tertentu. Mondy (2008: 256) adalah proses yang berorientasi pada tujuan di mana manajemen kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa proses organisasi diterapkan untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan pada akhirnya organisasi. Dessler (2008: 322) mengintegrasikan

manajemen kinerja dengan penetapan tujuan, evaluasi kinerja, dan pengembangan ke dalam satu sistem umum yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan Klaim mengacu pada proses melakukan. Ada dua jenis variabel kinerja: variabel kuantitatif dan variabel kualitatif. Variabel kuantitatif lebih disukai karena lebih objektif, membutuhkan lebih sedikit waktu untuk mengukur, dan tidak menimbulkan multitafsir. Namun, banyak aspek kinerja perusahaan tidak cukup untuk dievaluasi secara numerik saja, sehingga variabel kualitatif juga diperlukan (Wibisono, 2006: 66).

### **Tes Formatif– Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia**

1. Untuk manajemen kinerja ... Pilih salah satu dari berikut ini.
  - A. Umpan balik
  - B. Input
  - C. Output
  - D. Proses
2. Tujuan dari manajemen kinerja adalah ... Pilih salah satu dari berikut ini
  - A. Etos kerja
  - B. Produktivitas kerja
  - C. Efektif kerja
  - D. Efisiensi kerja
3. Pilih salah satu untuk manajemen kinerja perusahaan ....
  - A. Administrator, Perorangan, dan Pelanggan
  - B. Administrator, Perorangan, dan Agen
  - C. Administrator, Perorangan, dan Organisasi. Manajemen kinerja mendukung tujuan keseluruhan organisasi dengan menghubungkan pekerjaan setiap karyawan dan administrator dengan peran mereka secara keseluruhan. satuan. Seberapa baik Anda mengelola kinerja bawahan Anda
  - D. Pemimpin individu dan manajemen kinerja
4. Salah satu kriteria pengukuran kinerja yang efektif menurut Ivancevich (1992).
  - A. Unikb. khususnya. rumit. Ekonomi. Pengukuran kinerja harus sesuai dengan kinerja sebenarnya. Ini adalah arti dari standar .
  - B. Praktis b. Terkait. Objektif. Sensitivitas
  - C. MBob. BARSc. Peringkat. Perbandingan pasangan
  - D. Cara termudah untuk mengevaluasi kinerja untuk mengevaluasi karyawan
5. Tahapan dalam Penilaian kinerja diantaranya ;
  - A. Paparan
  - B. Analisis

- C. Laporan
  - D. Kemampuan
6. Urutan yang benar dalam menyusun strategi perusahaan adalah
- A. Visi Misi, Rencana Operasional, Renjana Jangka Panjang
  - B. Visi Misi, Rencana jangka Panjang, Rencana SDM
  - C. Visi Misi, Arah Kebijakan, Analisis Posisi, Pengembangan Bisnis
  - D. Visi Misi, Strategi Pengembangan Bisnis, Analisis Posisi, Kebijakan-kebijakan
7. Menurut Meija, Penilaian Kinerja adalah proses
- A. Identifikasi, Analisis, Proses
  - B. Analisis, Validitas, Manajemen
  - C. Pengukuran, Obyektif, Manajemen
  - D. Identifikasi, Pengukuran, Manajemen
8. Analisis posisi perusahaan bisa dilakukan berdasarkan ;
- A. Industri secara Nasional dan lokal
  - B. Industri Jasa
  - C. Industri Manufaktur
  - D. Industri Nasional saja
9. Karyawan membutuhkan Manajemen Kinerja Organisasi
- A. Mendorong Karyawan bekerja secara efektif dan efisien
  - B. Menghasilkan output yang optimal
  - C. Mengembangkan karir
  - D. Semua jawaban benar
10. Dalam menyusun penilaian kinerja dilakukan oleh
- A. Pengawas
  - B. Teman sejawat
  - C. Manajer
  - D. Tim

Jawaban:

- 1. D
- 2. B
- 3. C

4. A
5. D
6. B
7. C
8. B
9. A
10. D

### **Pedoman Penskoran**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{jumlah jawaban yang Benar}}{\text{jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

- |         |               |
|---------|---------------|
| 90-100% | = Baik Sekali |
| 80-89%  | = Baik        |
| 70-79%  | = Cukup       |
| <70%    | = Kurang      |

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

### **Unsur Pendukung**

1. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
2. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## REFERENSI

- Dessler, G., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (Terjemahan), Jakarta: PT Indeks.
- Daft, Richard L.. 2011. *Era Baru Manajemen*. Terj. Edisi kesembilan buku II bekerja sama dengan Tita Maria Kanita. Jakarta: Salemba.
- Craig, Robert L. (1996). *The ASTD Training & Development Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Criter, 1969, *Perencanaan Tenaga Kerja*, Erlangga, Jakarta
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Paramita Rahayu. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- DR. Achmad S. Ruky,(2001) "*Sistem Manajemen Kinerja*" PT Gramedia, Jakarta.
- Edwin B, Flippo, 1995, *Principles of Personal Management*, Mc. Graw Hill Book co inc.
- Fuad, Noor & Ahmad, Gofur. (2009). *Integrated HRD Human Resources Development*. Jakarta: Grasindo
- Gary Dester 1995, *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Erlangga, Jakarta
- Gilley, Jerry W. and Maycunich, Ann. (2000). *Beyond the Learning Organization*.Massachusetts: Perseus Books.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Jacqueline M.Katz and Eleanor Green (1997), "*Managing Quality, A Guide to System Wide Performance Management in Health Care*", Mosby Year Book.
- Hamdayama, Jumanta. (2016). *Metodologi Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamiyah, N., Jauhar, M. (2014). *Strategi Belajar-Mengajar di Kelas*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher
- Hargreaves, Pat & Jarvis, Peter. (2000). *The Human Resource Development Handbook*. London: Kogan Page.
- Heidjrachman Suad Husnan, 2002, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta
- Henry Simamora, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta
- [http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_development.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_development.htm)
- [http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T1\\_HRD.html](http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T1_HRD.html)
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama.
- Megginson, David, Banfield, Paul & Matthews, Jennifer Joy. (1999). *Human Resource Development, 2<sup>nd</sup> edition*.London: Kogan Page Limited.
- Moch. Darsyah Sinungar, 1992, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.

- Ngalimun (2016). Strategi model pembelajaran. Yogyakarta: Aswaja Presindo.
- Payment J. Simanjutak, 1980, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, FE-UI, Jakarta
- Rusman. (2018). Model-model pembelajaran (Mengembangkan Profesionalisme Guru). Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Saefuddin, A. & Berdiati, I. (2014). *Pembelajaran Efektif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sims, Ronald R. (2006). *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Connecticut: Information Age Publisihing Schermerhorn, J. R, 1996 Management, 5th Ed, Newyork, John Wiley & Sons, Inc.
- Sukmadinata, N.S. & Syaodih, E. (2012). Kurikulum dan Pembelajaran Kompetensi. Bandung: PT Refika Aditama.
- Suprihatiningrum, Jamil (2013). *Strategi Pembelajaran*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Swanson, Richard A. & Holton III, Elwood F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers
- T. Hani Handoko, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, BPFE Yogyakarta
- Trianto (2015). *Model Pembelajaran Terpadu*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- The Agha Khan Foundation USA (1993), *The PHC MAP Series of Module" Monitoring and Evaluating Programs"*.
- WHO dan Direktorat Jendral Pelayanan Medik, Departemen Kesehatan RI "*Petunjuk Pelaksanaan Mutu Pelayanan Rumah sakit*", Jakarta 1998
- World Health Organization (2000) "*Design and Implementation of Health Information System*", Genewa.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

## MODUL 13 – SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL



Gambar 13.27 Manajemen Sumber Daya Manusia Global

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini dapat:

1. Memahami pengertian manajemen sumber daya manusia global
2. Memahami Tuntutan dan kebutuhan manajemen sumber daya manusia global
3. Mengetahui Aktivitas MSDM di Era Global
4. Mengetahui kebutuhan MSDM Global
5. Mengidentifikasi perbedaan MSDM Internasional dan MSDM Domestik

## Materi – Sumber Daya Manusia Global

| Metode Pembelajaran         | Estimasi Waktu Pembelajaran | Sub CPMK   |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Ceramah<br>Diskusi<br>Tugas | 150 menit                   | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

### 13.1. Sumber Daya Manusia Global

Perilaku bisnis meningkat di seluruh dunia. Sebagian besar pasar barang dan jasa saat ini bersifat global. Menurut Hodgson (1981:23), setidaknya seperenam dari produk yang dijual di seluruh dunia melintasi batas negara. Sumber daya (bahan mentah, modal, orang, asuransi, sistem komunikasi, layanan seperti informasi) mengalir relatif bebas melintasi batas negara. Kenyataan saat ini yang mungkin kita hadapi adalah bahwa semua jenis perusahaan dan perusahaan dapat melakukan bisnis internasional. Indonesia sendiri adalah perusahaan multinasional Amerika terkemuka yang dapat menunjukkan berbagai perusahaan yang melakukan bisnis di negara lain seperti IBM, Procter & Gable, Merck, Citicorp, Mc Donald`s, Holiday In, Matel Toys, dll. Berikut beberapa daftarnya. Dan banyak perusahaan non-Amerika yang sudah masuk ke Indonesia. Globalisasi menuntut manusia untuk selalu siap menghadapi perubahan dan persaingan di tingkat internasional.

Jika Anda tidak bisa beradaptasi, orang akan kalah. Hal yang sama terjadi jika Anda tidak dapat mengelola orang dengan budaya dan semangat (SDM) global. Oleh karena itu, dalam operasinya, beberapa jenis organisasi global

1. Impor dan ekspor aktif di seluruh dunia: Membeli dan menjual barang dan jasa dengan organisasi di setiap Negara
2. Perusahaan multinasional: Sebuah organisasi dengan divisi bisnis di luar negeri.
3. Operasi Global: Sebuah organisasi dengan unit bisnis di beberapa negara dikelompokkan bersama.

Untuk bertahan di era globalisasi, perusahaan perlu memberdayakan bakat mereka. Peningkatan kapasitas hanya terjadi ketika semua elemen sumber daya manusia menjadi buku, profesional, kolega, atau manusia pembelajar yang terus belajar dalam kehidupan sehari-hari. Beberapa ahli mengomentari upaya yang harus dilakukan SDM untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat bersaing secara internasional. Keberlanjutan

merupakan salah satu kunci yang dibutuhkan SDM agar mampu bersaing secara internasional. Kesabaran membantu orang fokus pada tujuan mereka, mendorong kreativitas untuk menemukan solusi, dan meningkatkan potensi mereka. "Mencapai tujuan jangka panjang di era persaingan global membutuhkan keinginan, kerinduan, semangat, antusiasme, keuletan, ketangguhan, dan keuletan, sementara ada kekurangan bakat. Atau organisasi acuh tak acuh berjuang untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka. Ada beberapa alasan mengapa ukuran dan sifat bisnis internasional meningkat secara signifikan, alasan-alasan ini adalah:

1. Biaya Semakin penting (karena perusahaan pindah ke tempat termurah untuk tenaga kerja dan sumber daya lainnya)
2. Menemukan pasar baru (untuk pertumbuhan dan bersaing secara lebih efektif dengan pesaing global)
3. Kebijakan pemerintah (asing untuk pembangunan lokal jika perusahaan sektor publik diprivatisasi). Mendorong investasi atau pasar terbuka seperti telekomunikasi, perawatan kesehatan dan media massa, dan mendorong lokal bisnis untuk mengembangkan neraca perdagangan yang lebih baik dan ekspor untuk sirkulasi darah yang lebih baik)
4. Pengembangan teknologi (perusahaan multinasional perlu secara aktif mencari teknologi terbaik sehingga teknologi baru memungkinkan fleksibilitas dan dapat ditempatkan di dekat segmen pasar baru)
5. Arus informasi dan komunikasi global yang setidaknya sebagian menciptakan pengetahuan dan permintaan global akan produk dan jasa
6. Ketergantungan negara pada bidang perdagangan seperti European Community (EC), Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), dan North American Free Trade Agreement (NAFTA)
7. Integrasi budaya dan nilai melalui efek komunikasi global dan proliferasi produk dan layanan seperti musik dan pakaian menciptakan permintaan konsumen umum di seluruh dunia.

Pengaruh globalisasi terhadap sumber daya manusia di Indonesia adalah jika dilihat secara positif sumber daya manusianya akan mengalami perkembangan karena adanya tantangan dalam persaingan global. Kualitas manusia dituntut untuk maju dan berkembang. Dampak negatifnya adalah banyak sekali sumber daya manusia Indonesia yang tidak terpakai karena tidak siap dalam menghadapi tantangan global.

### 13.2 Definisi MSDM Internasional

MSDM Internasional dicirikan oleh tiga pendekatan.

1. MSDM Internasional menekankan manajemen lintas budaya. Dengan kata lain, kita melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional
2. Dikembangkan dari literatur komparatif tentang hubungan perburuhan dan HRM, buku ini berusaha menjelaskan, membandingkan, dan menganalisis sistem SDM di beberapa negara.
3. Berusaha untuk fokus pada aspek HRM perusahaan multinasional

### 13.3 Permintaan Konsumen di Era Global

Seiring berkembangnya bisnis dari bisnis domestik ke bisnis global, bisnis menghadapi beberapa tantangan terkait manajemen sumber daya manusia. Salah satu tantangannya adalah mempelajari cara mengelola staf secara efektif di berbagai negara. Permintaan konsumen di era global:

1. Produk berkualitas tinggi. Produk yang didukung oleh teknologi canggih sehingga pengguna dapat memprogramnya secara otomatis
2. Harga yang wajar. Tentang syarat pembayaran dan alternatif metode pembayaran sederhana
3. Pengiriman yang cepat dan respon produk yang cepat. Kecepatan pengiriman barang erat kaitannya dengan ketersediaan barang
4. Layanan khusus. Mengacu pada pengiriman produk, pemasangan, perpanjangan garansi, dan hal-hal lain
5. Produk dengan fleksibilitas tinggi. Produk yang dipilih dapat digunakan dalam kombinasi dengan berbagai produk
6. Konsumen yang paham penggunaan menginginkan produk yang canggih namun komunikatif dan mudah digunakan

### 13.4 Kegiatan MSDM di Era Global

Sebelum memberikan definisi MSDM internasional, MSDM secara khusus mengacu pada kegiatan yang dilakukan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya manusianya secara efektif. Kegiatan tersebut sekurang-kurangnya meliputi:

1. Perencanaan personalia
2. Rekrutmen (rekrutmen, seleksi, penempatan)
3. Manajemen Kinerja
4. Pendidikan dan Pelatihan

## 5. Kompensasi dan Tunjangan Sosial

## 6. Hubungan Kerja

Aktivitas MSDM Global dapat digambarkan dalam gambar 13.26.



Gambar 13.28 Aktivitas Morgan

Morgan (1986: 44) menjelaskan HRM internasional dalam tiga aspek:

1. Aktivitas SDM yang luas mencakup rekrutmen, alokasi, dan penggunaan (tiga aktivitas luas ini dapat dengan mudah diperluas ke enam aktivitas SDM di atas)
2. Negara atau kategori negara yang terlibat dalam kegiatan HRM internasional:
  - a. Negara tuan rumah, dimana cabang mungkin berada
  - b. Negara asal (home country) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat, dan
  - c. Negara-negara lain (third country) yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja, modal, dan input-input lainnya.

Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional :

- a. Karyawan negara tuan rumah (hostcountry national/HCNs)

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.

- b. Warga negara asal

Adalah warga negara dari negara tempat perusahaan itu berada, tetapi karyawan yang bekerja untuk perusahaan dari perusahaan yang kantor pusatnya berada di negara lain. Tujuannya bukan hanya untuk membuka kantor asing, tetapi untuk menunjukkan dengan jelas bahwa organisasi tersebut berkomitmen pada negara tuan rumah

c. Karyawan dari negara ketiga

Karyawan ini adalah warga negara dari suatu negara yang bekerja di negara kedua dan dipekerjakan oleh organisasi berbasis negara ketiga.

Didefinisikan sebagai interaksi antara jenis, dan negara penugasan. Perbedaan yang jelas antara HRM domestik dan internasional adalah bahwa karyawan yang memainkan peran berbeda dalam operasi bisnis perusahaan internasional bergerak melintasi batas negara. Karyawan ini biasanya disebut sebagai "ekspatriat."

Ekspatriat adalah karyawan yang bekerja di luar negeri dan tinggal sementara. Baru-baru ini, istilah "ekspatriat" sering digunakan untuk menggambarkan pemindahan karyawan cabang ke negara asal/kantor pusatnya. Masalah mendasar dari manajemen sumber daya manusia internasional adalah bahwa meskipun tumbuh dan berpengalaman dalam satu budaya, secara efektif membimbing orang-orang dari budaya yang berbeda dan memiliki praktik dan pedoman lingkungan bisnis yang berbeda dalam pengembangannya.

Untuk mengidentifikasi atau melatih manajer sumber daya manusia yang bekerja, perusahaan yang memberikan layanan. Keputusan harus dibuat:

1. Jumlah dan persentase HCN, TCN, dan ekspatriat yang ditempatkan di kantor dan pabrik di seluruh dunia
2. Di mana dan bagaimana mempekerjakan orang-orang ini dan bagaimana mengkompensasi pencapaian mereka
3. Apakah praktik kepegawaian seragam di seluruh lokasi atau disesuaikan dengan setiap lokasi?

### **Latihan – Manajemen Sumber Daya Manusia Global**

1. Apa persamaan dan perbedaan antara HRM domestik dan HRM internasional?
2. Apakah Anda ingin mendefinisikan HRM internasional?
3. Dapatkah Anda melihat dorongan untuk berubah selain yang ditunjukkan pada Gambar 5? Jika demikian, apa yang harus Anda lakukan atau apa yang harus dilakukan manajemen?
4. Apa dampak dari manajemen sumber daya manusia global

### **Jawaban – Manajemen Sumber Daya Manusia Global**

Jawab no 1: Persamaan MSDM Internasional dan MSDM Domestik : Dalam terminologinya Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional melibatkan aktivitas yang sama seperti Manajemen Sumber Daya Manusia domestik (contoh. Pengadaan sumber daya manusia, perencanaan dan penempatan sumber daya manusia).

manusia); bagaimanapun, Manajemen Sumber Daya Manusia domestik juga melibatkan pekerja asing. Perbedaan MSDM Internasional dan MSDM Domestik : Dowling kompleksitas Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional mempunyai 6 faktor yang membedakannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia domestik, faktor-faktor tersebut adalah:

1. Lebih banyak aktivitas sumber daya manusia
2. Kebutuhan akan suatu perspektif yang lebih luas
3. Keterlibatan yang lebih besar dari karyawan dalam kehidupan pribadi mereka
4. Perubahan fokus karena komposisi tenaga kerja yang berbeda dari ekspatriat dan local
5. Lebih banyak pengaruh eksternal (pengaruh eksternal lainnya)

Menurut Schuler dan Jackson (1999) perbedaan antara HRM domestik dan internasional SDM adalah:

1. Fungsi dan kegiatan lainnya. Untuk beroperasi di lingkungan internasional, SDM memiliki berbagai kegiatan yang mungkin tidak diperlukan di lingkungan domestik, pajak internasional, relokasi dan orientasi internasional, layanan manajemen ekspatriat, hubungan dengan negara tuan rumah, Dan Anda perlu menjalankan layanan terjemahan.
2. Perspektif yang lebih luas. Manajer nasional biasanya memiliki kebijakan kompensasi tunggal dan mengelola program untuk sekelompok orang yang membayar pajak kepada satu pemerintah. Manajer internasional memiliki masalah dalam merancang dan mengelola program untuk pekerja di berbagai kelompok nasional, sehingga mereka perlu memiliki perspektif global tentang masalah tersebut.
3. Lebih terlibat dalam kehidupan pekerja. Seleksi, pelatihan, dan manajemen ekspatriat yang efektif membutuhkan peningkatan partisipasi pekerja dalam kehidupan pribadi mereka. Departemen Sumber Daya Manusia Internasional perlu memastikan bahwa pekerja asing memahami semua aspek peraturan perumahan, perawatan medis, dan paket kompensasi ekspatriat.
4. Resiko yang lebih tinggi. Konsekuensi manusia dan ekonomi dari kegagalan seringkali lebih besar di lingkungan internasional daripada di bisnis domestik. Misalnya, kegagalan ekspatriat (keputusan ekspatriat lebih awal dari penugasan luar negeri) merupakan masalah mahal bagi perusahaan internasional. Aspek lain dari risiko ini adalah terorisme. Perusahaan multinasional besar harus mempertimbangkan faktor ini secara teratur ketika merencanakan konferensi dan operasi internasional.
5. Pengaruh eksternal. Faktor lain yang mempengaruhi arena internasional adalah pemerintah tuan rumah, kondisi ekonomi dan praktik bisnisnya, yang dapat berbeda secara material dari negara asal perusahaan.

Jawaban No. 2: Menurut Morgan International, SDM adalah interaksi tiga aspek aktivitas SDM, jenis karyawan, dan negara tempat ia ditugaskan.

Jawaban No. 3: Dorongan lain untuk berubah adalah pendapat kami:

1. Politik Ada kecenderungan terhadap penyatuan dan sosialisasi komunitas global. Kesepakatan perdagangan kawasan seperti Persetujuan Perdagangan Bebas Amerika Utara (NAFTA) dan Uni Eropa, yang mengelompokkan beberapa negara menjadi sebuah pasar tunggal dan menyajikan berbagai peluang pemasaran yang signifikan
2. Teknologi Kemajuan dalam teknologi komputer dan komunikasi memungkinkan peningkatan aliran gagasan dan informasi yang melewati batas-batas negara, dan memungkinkan para pelanggan mengetahui barang-barang luar negeri. Misalnya, memungkinkan seorang pemasang iklan mencapai banyak negara sekaligus, dengan demikian menciptakan permintaan regional dan kadang – kadang global
3. Pasar Perusahaan yang semakin mengglobal juga merupakan pelanggan global. Selama bertahun-tahun, beberapa biro iklan telah mendirikan kantor di pasar luar negeri ketika klien besar memasuki mereka untuk mencegah pesaing mencuri klien mereka.

4. Persaingan Kekuatan pendorong lain di balik globalisasi adalah fakta bahwa perusahaan melindungi pasar domestik mereka dari pesaing mereka dengan menyerang dan memberikan kompensasi untuk mereka.

Jawaban 4: Manajemen sumber daya manusia global terpengaruh

1. Faktor budaya, negara sangat berbeda dalam hal budaya. Dengan kata lain, nilai-nilai dasar warga negara dan bagaimana nilai-nilai tersebut tercermin dalam seni dan masyarakat. Program, program dan prosedur politik negara bagian ini. Karena perbedaan budaya masing-masing negara, perlu untuk beradaptasi dengan praktik manajemen yang berbeda antara kantor cabang perusahaan. Hostede mengatakan, misalnya, bahwa masyarakat berbeda dalam jarak kekuasaan, dengan kata lain, anggota lembaga yang lebih lemah menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata dan mengharapkan derajat yang berbeda.
2. Perbedaan sistem ekonomi dan sistem ekonomi juga menyebabkan perbedaan dalam praktik personel. Untuk satu hal, beberapa negara lebih terlibat dalam gagasan perusahaan lepas daripada yang lain.
3. Faktor hukum dan operasional, faktor hukum dan operasional (hubungan antara karyawan, serikat pekerja, dan karyawan) bervariasi dari satu negara ke negara lain. Rangkuman-Manajemen Sumber Daya Manusia Global Globalisasi merupakan proses kemajuan global yang mempengaruhi semua negara, termasuk negara berkembang seperti Indonesia. Globalisasi ditandai dengan munculnya perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat sehingga memudahkan masyarakat untuk mengakses segala sesuatu dari dunia luar. Secara ekonomi, globalisasi juga mempengaruhi pengusaha lokal dan non-lokal untuk memperluas wilayah usahanya. Perkembangan bisnis dan teknologi yang pesat menuntut pengembangan sumber daya manusia. Keterampilan dan pengetahuan diperlukan di sini untuk berkembang lebih lanjut untuk memenuhi tuntutan pasar. Oleh karena itu, sumber daya manusia tumbuh secara langsung maupun tidak langsung. Namun, ada juga yang tertinggal karena tidak bisa diakses.

Pembangunan yang adil diperlukan di sini agar sumber daya manusia Indonesia dapat tumbuh bersama. Tidak hanya di kota, tetapi juga di pinggiran kota dan daerah terpencil. Tantangan sumber daya manusia dalam bisnis internasional:

1. Diseminasi pengajaran keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan (terlepas dari lokasi geografis)
2. Diseminasi pengetahuan dan inovasi, diseminasi ke seluruh organisasi (tanpa memandang asal)
3. Identifikasi dan kembangkan bakat di seluruh dunia dengan mengidentifikasi pemain terbaik dan mengembangkan keterampilan mereka.

Salah satu hal dalam mengelola sumber daya manusia dalam konteks global saat ini adalah kesatuan dunia. Setiap peristiwa di satu belahan dunia langsung dikenali oleh masyarakat di belahan dunia lain. Untuk bisnis juga. Saat ini, bisnisnya bersifat global dan perusahaan memperluas penjualan, produksi, dan organisasinya di seluruh dunia. Tenaga kerja juga. Ini akan menjadi tantangan bagi bisnis, karena mobilitas pekerja sekarang lintas batas dan semakin mengglobal, semakin kompetitif yang dihadapi organisasi.

### **Tes Formatif –Manajemen Sumber Daya Manusia Global**

1. Apa yang dimaksud dengan globalisasi manajemen sumber daya manusia ?
  - A. Proses yang terjadi dimana angkatan kerja, hukum, dan kebutuhan-kebutuhan organisasi/perusahaan terus berubah dan berkembang.
  - B. Organisasi yang berasal dari luar negeri
  - C. Kumpulan usaha yang akan diberlakukan disuatu negara

- D. Proses kegiatan yang berasal dari negara lain.
2. Sebutkan jenis-jenis organisasi global selain
    - A. Impor dan Ekspor
    - B. Perusahaan Multinasional
    - C. Organisasi global dan LSM
    - D. Pengembangan
  3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia Global Kecuali A.
    - A. Faktor Hukum dan Politik
    - B. Faktor ekonomi
    - C. Faktor budaya: kekuasaan, individualisme, maskulin / feminin, penghindaran kecemasan, arah jangka panjang
    - D. Faktor daya
  4. Apa yang dimaksud dengan penghindaran ketidakpastian?
    - A. Keamanan hukum
    - B. Budaya. Hal ini terkait dengan pilihan masyarakat negara, situasi terstruktur dan tidak terstruktur
    - C. Keputusan partai politik
    - D. Kepastian Finansial
  5. Bisakah Anda menjelaskan arah jangka panjangnya?
    - A. Membangun strategi bisnis
    - B. Aspek budaya bukanlah nilai-nilai jangka pendek yang menitikberatkan pada masa kini dan masa lalu, melainkan nilai-nilai yang menekankan masa depan
    - C. Mempersiapkan pengusaha handal untuk bekerja di luar negeri sebagai ekspatriat.
    - D. Memberikan arah masa depan untuk pengembangan bisnis.
  6. Apa yang dimaksud dengan ekspatriat dalam manajemen penugasan global?
    - A. Menyiapkan Pos untuk Keluarga dan Karyawan di Luar Negeri
    - B. Menyelenggarakan kursus pelatihan budaya sesuai dengan penerimanya.
    - C. Persiapkan dan kirim karyawan ke seluruh dunia untuk misi luar negeri
    - D. Memberikan pelatihan penempatan
  7. Apa saja yang termasuk dalam repatriasi?
    - A. Adanya input, proses dan output
    - B. Termasuk perencanaan, pelatihan dan relokasi karyawan di seluruh dunia ke negara asal mereka

- C. Budaya tanah yang diduduki
  - D. Kegiatan pelatihan di negara sasaran.
8. Apa topik paling umum yang tercakup dalam kursus pelatihan pra-keberangkatan? Selain itu;
- A. Makanan favorit
  - B. Kondisi kehidupan sehari-hari, adat budaya
  - C. Perdagangan, Transportasi dan Telekomunikasi
  - D. Sejarah Negara dan Lokasi Geografis
9. Apa itu Pendekatan Neraca?
- A. Paket kegiatan keuangan negara sasaran
  - B. Paket Kompensasi untuk Mengkompensasi Perbedaan Biaya Antara Misi Internasional dan Misi dan Misi Internasional di Negara Asal Anda
10. Apakah Anda berfokus pada pelatihan dan pendidikan lanjutan untuk karyawan internasional?
- A. Fokus perubahan budaya
  - B. Fokus organisasi
  - C. Orientasi dan Pelatihan Prioritas
  - D. Fokus pada pengembangan karyawan berkelanjutan dan pelatihan adaptif untuk migran yang kembali. Ekspatriat-Berfokus pada orientasi ekspatriat.

**Jawaban:**

- 1. A
- 2. B
- 3. D
- 4. B
- 5. B
- 6. C
- 7. B
- 8. A
- 9. C
- 10. C

**Pedoman Penskoran**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90-100% = Baik Sekali

80-89% = Baik

70-79% = Cukup  
<70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

### **Unsur Pendukung**

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## REFERENSI

- Anonim. 2015. Manajemen Karir Pengertian Tujuan Manfaat Proses dan Perencanaan Karir. *Asian Social Science*, 6(7), 171-175. <http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/6570/5161>  
*Business Research*, 3(1), 66-75.  
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/viewFile/3893/3945>  
<https://irrineayu.wordpress.com/2015/04/17/manajemen-karir-pengertian-tujuan-manfaat-proses-dan-perencanaan-karir/> yang diakses tanggal : 13 Oktober 2016  
----- "Business ethics". [http://knowledgerush.com/kr/encyclopedia/Business ethics](http://knowledgerush.com/kr/encyclopedia/Business%20ethics)
- Handayani, Desri. "Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional".09 April 2014.  
<http://desrihandayani.blogspot.com/2014/04/makalah-sumber-daya-manusia-global.html>  
----- <https://masniam.wordpress.com/2010/04/22/organisasi-non-pemerintah/>
- Juliani, Retno Djohar. Manajemen Karir. <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/dinsain/article/viewFile/96/93> yang diakses tanggal :13 Oktober 2016
- Mosley, P. (2000). Globalisation, economic policy and convergence. *The World Economy*, 23(5).
- Muhammad, M. Z., Char, A. K., Rushdan, M. bin Yaso., Hassan, Z. (2010, Jan). Small and Medium Enterprises (SMEs) competing in the global business environment: a case of Malaysia. *International*
- Ngalimun (2016). Strategi model pembelajaran. Yogyakarta: Aswaja Presindo
- Rahimic, Z., & Car, M. (2004). The quality of Human Resources Management and competitive advantage of the small and the middle companies in Bosnia and Herzegovina. *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, 1463-1473.
- Sirait, Justine.T Manajemen sumber daya manusia global: Trend dan tantangan masa depan Ed.1Jakarta \$b Mitra Wacana Media \$c 2007xii, 188 Hlm.; 23 cm.
- Sparrow, P and Harris, H. (2005). Towards a new model of globalizing HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), pp 949- 70 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang: Ketenagakerjaan , Penerbit CV.Mitra Karya, Jakarta, 2003
- Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business. (Jun 17-Jun 19, 2004)
- Zhou, Y. (2010, Jul). Manipulation of globalization.

## MODUL 14 – TREN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Gambar 14.29Tren SDM Global

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini dapat:

1. Memahami trenkeiniandalamanajemen sumberdaya
2. Memahami perbandingan budaya nasioanl dan perilaku social dalam manajemen sumberdaya manusia
3. Mengetahui pengaruh terbesar dalam tren manajemen sumber daya.

### Materi – Tren Manajemen Sumber Daya Manusia Global

| Metode Pembelajaran         | Estimasi Waktu Pembelajaran | Sub CPMK   |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Ceramah<br>Diskusi<br>Tugas | 150 menit                   | Perkenalan<br>Penjelasan<br>Perkuliahan dan Kontrak<br>Perkuliahan |

## 14.2 Tren Manajemen Sumber Daya Global

Membandingkan budaya bangsa seringkali diawali dengan memperhatikan perilaku sosial. Orang Jepang tidak suka berjabat tangan, tetapi mereka menghormati orang lain dan lebih suka membungkuk daripada meniup hidung mereka di depan umum. Orang Inggris itu menjauhkan piring sup darinya, menusuk beberapa lubang dengan garpu, makan kacang polong, dan bermain golf di tengah hujan. Penjelasan di atas merupakan bagian umum dari pembahasan tren bisnis global, namun dalam makalah ini dibahas dalam kaitannya dengan manajemen, yang tentunya merupakan temuan yang menarik bagi kita. Manajemen internasional adalah pelaksanaan kegiatan manajemen lintas batas.

Samuel C. Sert menekankan bahwa manajemen internasional adalah kegiatan bisnis lintas batas. Lebih jelasnya, Weihrich dan Koontz (1993) berfokus pada isu-isu manajemen yang berkaitan dengan arus orang, barang, jasa, dan uang dalam studi bisnis internasional, yang ditujukan pada situasi yang melibatkan masalah, dan perusahaan internasional di negara tuan rumah . Klaim untuk difokuskan pada bisnis dari. Lakukan dengan baik di luar perbatasan. Bab ini mengidentifikasi dan menjelaskan tren yang diamati dan arah masa depan untuk manajemen sumber daya manusia internasional dalam konteks:

1. Etika Bisnis Internasional
2. Metode kerja dan MSDM internasional
3. Masalah kepemilikan terkait dengan persyaratan MSDM organisasi internasional yang bukan multinasional besar, seperti:
  - a. Usaha Kecil
  - b. Bisnis keluarga
  - c. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)

### 14.2.1 Etika Bisnis Internasional dan Manajemen Sumber Daya Global

Saat melakukan bisnis lintas batas, menjalankan program etika bisnis menambah kerumitan. Secara khusus, muncul pertanyaan tentang keberadaan standar etika universal dan nilai-nilai global. Ini karena perusahaan multinasional memiliki standar praktik bisnis yang berbeda, secara ekonomi miskin, memiliki infrastruktur hukum yang tidak memadai, memiliki pemerintahan yang korup, dan beroperasi di negara-negara tuan rumah di mana pelanggaran hak asasi manusia terjadi. Hal ini terutama bermasalah dalam beberapa kasus. Masalah relativitas etis muncul tidak hanya dalam konteks berbagai praktik ketenagakerjaan di negara asal dan negara tuan rumah, tetapi juga dalam operasi pusat dan kebijakan perusahaan multinasional. Bagian ini mencakup pengembangan empat bidang utama etika

bisnis internasional dan tantangan yang dihadapi oleh profesional SDM: Nilai Global, Kode Etik Internasional, Kriminalisasi Penyipuan, dan Implementasi Program Etika Bisnis Pertimbangkan peran baru SDM.

**a.** Relativisme etis atau nilai-nilai global?

Organisasi global menghadapi tantangan yang diharapkan untuk menerapkan nilai bakat ke tempat mereka melakukan bisnis dengan mengikuti budaya dan standar praktik lokal. Untuk memahami dilema ini, pertimbangkan situasi perusahaan multinasional yang mempekerjakan negara asalnya untuk melakukan bisnis di negara tuan rumah di mana penyipuan sering terjadi, pekerjaan anak dilakukan, dan jaminan kerja tidak memadai.

Standar mana yang harus diterapkan, apakah standar asal perusahaan multinasional atau standar negara tuan rumah? Ada tiga jawaban utama untuk pertanyaan ini. Yang pertama adalah relativisme etis, yang kedua adalah absolutisme etis, dan yang ketiga adalah universalisme etis. Tidak ada kebaikan dan kejahatan universal atau internasional bagi penganut relativisme etis. Semuanya tergantung pada nilai dan kepercayaan budaya tertentu. Oleh karena itu, ketika orang Indonesia menerima suap untuk pegawai negeri, mereka tidak lebih baik atau lebih buruk daripada orang Singapura dan Denmark yang menolak menerima suap. Untuk pengikut relativisme etis, Anda harus berperilaku seperti orang Romawi ketika Anda berada di Roma.

Relativisme etis mungkin menarik bagi mereka yang takut akan imperialisme budaya, tetapi ini adalah teori yang membingungkan secara logis dan etis. Berlawanan dengan relativisme, kaum absolutis moral (atau imperialis) percaya bahwa di Roma, tidak peduli apa yang dilakukan orang Romawi, mereka harus melakukan apa yang menjadi tanah air mereka. Pandangan etis ini memberikan keunggulan pada nilai-nilai budaya mereka sendiri. Penentang pandangan ini berpendapat bahwa pendukung absolutisme etis adalah individu yang tidak toleran yang mengacaukan rasa hormat terhadap tradisi lokal dengan pendukung relativisme etis. Harap dicatat bahwa beberapa tindakan (misalnya, penyipuan pejabat pemerintah) dapat diterima dalam konteks budaya mereka (misalnya, hadiah sehari-hari antara pengusaha Jepang). Hasil dapat bervariasi secara signifikan jika PCN terlambat untuk menyadari bahwa lingkungan politik dan hukum di mana kebijakannya dikembangkan secara signifikan berbeda dari negara tuan rumah di mana mereka beroperasi.

Berbeda dengan relativisme etis, universalis etis memiliki prinsip dasar baik dan buruk yang lebih penting daripada batas budaya, dan perusahaan multinasional

harus mematuhi prinsip-prinsip dasar atau nilai-nilai global itu. Saya yakin itu tidak akan terjadi. Berbeda dengan absolutis, universalis berhati-hati untuk membedakan antara praktik yang berbeda secara budaya dan praktik yang salah secara moral. Tetapi apa nilai-nilai global umum dan prinsip-prinsip etika ini?

Donaldson (1996: 4862), kejujuran, kasih sayang, tanggung jawab, kebebasan, menghormati kehidupan dan alam, keadilan, toleransi, persatuan (keluarga atau komunitas), ras, budaya, jenis kelamin, atau agama. Tantangan bagi perusahaan adalah menjadikannya sebagai nilai inti perusahaan, menerapkannya, dan menyelaraskan karyawannya dengan nilai-nilai tersebut. Nilai respek meliputi, misalnya, menilai perbedaan (gender, orientasi seksual, ras, agama, dan lain - lain), melindungi dari godaan seksual, memahami stereotip seperti keselamatan kerja, keamanan produk, dan perlindungan lingkungan.

Tantangan bagi manajer yang bekerja di lingkungan yang beragam secara budaya adalah memprioritaskan nilai-nilai etika dengan cara yang berbeda dan menerjemahkan nilai ke dalam perilaku tertentu dengan cara yang berbeda dalam budaya yang berbeda. Ini adalah alasan utama konflik antara budaya dan subjek dilema etika yang sebenarnya. Misalnya, kebebasan dianggap sebagai nilai global terpenting di Amerika Serikat, sedangkan persatuan keluarga dan komunitas dianggap sebagai nilai terpenting di Asia. Eropa menggambarkan budaya yang berbeda sebagai nilai etika yang penting, termasuk keadilan, integritas, dan berbagi tanggung jawab dengan kebebasan dan persatuan.

Adanya prinsip-prinsip etika universal terlihat dalam perjanjian yang ada antara negara-negara yang telah menandatangani Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia dan dalam banyak perjanjian internasional, seperti Pedoman Perusahaan Multinasional yang disetujui oleh Organisasi untuk Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi.

Dan Prinsip Bisnis Meja Bundar Caux. Frederick (1997: 576588) membahas otoritas moral kode multinasional, mewakili munculnya etika bisnis antar budaya, dan berlaku langsung ke banyak operasi kunci dan pedoman perusahaan multinasional, termasuk aktivitas MSDM seperti manusia. dapat digunakan. Sumber daya, kompensasi, pelatihan, karyawan, perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja. Namun, klaim bahwa ada nilai-nilai global dan prinsip-prinsip universal yang harus diikuti dalam bisnis internasional bertentangan dengan pandangan bahwa ada berbagai situasi di mana penyimpangan dari praktik bisnis diperbolehkan. Donaldson dan Dunfee (1996: 4862) menyebut ruang moral ini sebagai dunia norma moral universal.

**b. Inisiatif Pengaturan Mandiri: Kode Etik Internasional Kebutuhan**

Akan perjanjian dan kode etik internasional bagi perusahaan meningkat seiring dengan ekspansi bisnis internasional. Mengenai manajemen subkontraktor, perusahaan multinasional mencari tindakan melalui praktik rekrutmen yang baik, masalah kesehatan dan keselamatan, dan kepatuhan terhadap Kode Etik. Menerjemahkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai etika ke dalam praktik bisnis internasional, bahkan memungkinkan konsensus dalam komunitas internasional, adalah tugas besar tanpa otoritas hukum lintas batas. Seperti disebutkan di atas, beberapa mekanisme telah diusulkan untuk memfasilitasi pengarusutamaan nilai-nilai etika dalam perilaku bisnis internasional. Seperti yang diharapkan, mereka fokus pada regulasi mandiri dan regulasi nasional, pengembangan perjanjian internasional, dan penggunaan program pendidikan dan pelatihan. Salah satu inisiatif yang paling menarik dalam pengaturan mandiri perusahaan internasional adalah Prinsip Meja Bundar Caux untuk Perilaku Bisnis, yang dikembangkan pada tahun 1994 oleh para pemimpin bisnis di Jepang, Eropa dan Amerika Utara di Kor, Swiss. Ini adalah kode etik internasional pertama, yang bertujuan untuk menetapkan tolok ukur global bagi masing-masing perusahaan untuk mengembangkan kode etik mereka sendiri dan mengukur perilaku eksekutif.

Prinsip-prinsip Kor didasarkan pada dua contoh etika dasar: Keisei dan martabat manusia. Pembukaan Prinsip Kor menyatakan: "Konsep Keisei di Jepang berarti hidup dan bekerja sama untuk kebaikan bersama, memungkinkan kerjasama dan kemakmuran bersama untuk hidup berdampingan dengan persaingan yang sehat dan adil. Martabat manusia adalah sesuatu yang lain. Ini mengacu pada kesucian dan nilai setiap orang sebagai tujuan, bukan sebagai sarana untuk mencapai tujuan atau suara terbanyak Kerjasama dan pembagian kemakmuran dengan kesehatan dan persaingan yang sehat. Martabat manusia berkaitan dengan kesucian dan nilai-nilai semua sebagai tujuan, bukan hanya sebagai sarana untuk mencapai sebagian besar tujuan dan peraturan lainnya. Prinsip Caux bertujuan untuk mengelola nilai ganda kehidupan dan kerja sama dan martabat manusia dengan mempromosikan perdagangan bebas, integritas ekologi dan budaya, dan mencegah penyuapan dan korupsi. Prinsip umum menjelaskan semangat simbiosis dan martabat manusia. Menurut Payne (1997: 17217135), kebutuhan akan kode etik yang koheren dan komprehensif untuk perusahaan multinasional dan UKM yang terlibat dalam bisnis internasional diakui secara luas sebagai isu penting.

Survei di Amerika Serikat, Inggris, Kanada, dan Australia secara konsisten menunjukkan bahwa 8095% bisnis memiliki kode etik. Johnson & Johnson Credo Co., Ltd. dengan menyerukan nilai-nilai dasar manusia sebagai warga negara yang baik, menghormati martabat manusia, menghormati hak-hak dasar, keadilan, dan penggunaannya untuk membatasi perilaku etis. Memenuhi standar dan deklarasi Prinsip PBB tentang Pedoman OECD untuk Hak Asasi Manusia, Fundamental dan Perusahaan Multinasional. Masalah umum dengan Kode Etik adalah pemaksaan. Sikap manajemen senior memainkan peran yang sangat penting dalam mengembangkan, menerapkan dan mendukung standar etika yang tinggi. Profesional SDM dapat membantu perusahaan multinasional melembagakan kode etik mereka melalui berbagai aktivitas SDM, termasuk pelatihan dan skema insentif. Menurut survei program etika bisnis, sebagian besar perusahaan besar memiliki kode etik, tetapi ada masalah dengan pelatihan internal dan penerapan kode tersebut. Brewster (2003), misalnya, dalam survei terhadap 2.000 praktik etika Australia, 92% perusahaan memiliki kode etik, 66% memberikan pelatihan tentang kode-kode ini, dan 53% etis, yang menyatakan bahwa itu mencakup implementasinya. Program manajemen kinerja formal dan 16% mencakup praktik etika dalam sistem kompensasi formal. Hasil serupa telah dilaporkan dalam penelitian di Amerika Serikat, Inggris dan Kanada. Jika mekanisme regulasi itu sendiri tidak menghasilkan perilaku tanggung jawab sosial perusahaan multinasional yang dibutuhkan oleh masyarakat, perusahaan dapat mengharapkan bahwa tindakan hukum diperlukan untuk menyelesaikan konflik dengan negara mereka sendiri dan negara tuan rumah.

**c. Peraturan Pemerintah: Perkembangan Global Baru dalam Kriminalisasi Penyuapan**

Green (1994: 290) menyatakan bahwa penyuapan dan korupsi berada di urutan teratas daftar masalah etika yang paling mungkin dihadapi oleh manajer internasional. Pada tahun 2002, Bank Dunia memperkirakan bahwa sekitar \$ 80 miliar per tahun dihancurkan oleh pejabat pemerintah. Suap berarti membayar agen atau agen yang melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan posisinya atau penggunaan tugasnya untuk mendapatkan keuntungan yang tidak pantas. Suap dapat dibedakan dari apa yang disebut hadiah dan suap atau sogokan. Yang terakhir adalah pembayaran yang dilakukan untuk memotivasi agen atau perwakilan untuk melakukan tugas yang mereka lakukan setiap hari sebagai bagian dari tanggung jawab normal mereka. Kebanyakan orang tidak secara terbuka menoleransi suap, tetapi banyak yang menganjurkan pendekatan toleran berdasarkan pandangan bahwa suap diperlukan untuk melakukan bisnis (debat

relativis etis). Namun, penyuaian dapat membahayakan keadilan, efisiensi, dan integritas layanan publik, mengurangi kepercayaan publik terhadap pasar dan mendukung program, meningkatkan biaya produk, dan memengaruhi keamanan dan kemakmuran ekonomi publik. Sekarang telah diterima secara luas.

**d. Munculnya Peran SDM dalam Operasionalisasi Program-Program Etik Korporat**

Baru-baru ini, literatur etika membahas peran departemen sumber daya manusia dalam melakukan peran yang terkait dengan masalah etika, dan beberapa penulis telah menemukan bahwa departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan, mengomunikasikan, memantau, dan menerapkan program etika bisnis. peran tertentu. .. Wiley (1998: 147161) berpendapat bahwa literatur etika bisnis AS umumnya mencerminkan pandangan bahwa sumber daya manusia, bersama dengan keuangan dan hukum, adalah area tanggung jawab yang tepat untuk program etika bisnis. Studi empiris telah mulai menyelidiki pedoman dan strategi etika mana yang harus dipromosikan untuk manajemen etis SDM. Menurut survei tahun 2003 oleh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pusat Sumber Daya Etika (SHRM / ERC), 71% manajer rekrutmen terlibat dalam mengembangkan pedoman etika perusahaan dan 69% merupakan sumber utama inisiatif etika perusahaan. Namun, responden SHRM tidak menganggap etika sebagai tanggung jawab tunggal sumber daya manusia. Ketika diminta untuk menunjukkan derajat di mana mereka memikirkan unit-unit atau posisi-posisi lain yang seharusnya bertanggung jawab untuk kepemimpinan etik, 96 persen profesional SDM mengatakan Chief Executive Officer (CEO), 93 persen Wakil Presiden fungsional, 90 persen atasan langsung, 77 persen Dewan Direksi, dan 65 persen penasihat hukum. Brewster, Carey, Dowling, Grobler dan rekan-rekan (2003) menyatakan bahwa suatu studi Australia mengenai operasionalisasi etik dalam perusahaan-perusahaan melaporkan temuan serupa dengan sekitar 70 persen responden melaporkan bahwa derajat di mana SDM saat ini yang bertanggung jawab untuk perumusan program-program etik korporat adalah suatu jumlah besar (38,4 persen) atau betul-betul banyak (31,3 persen).

#### 14.2.2 Tantangan-tantangan untuk Fungsi SDM Perusahaan Multinasional

Meskipun orang-orang yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas bisnis internasional menghadapi banyak isu etik yang sama seperti yang mereka hadapi dalam bisnis domestik, isu-isu dalam bisnis internasional lebih kompleks karena lingkungan-lingkungan sosial, ekonomi, politik, budaya, dan hukum yang berbeda di mana perusahaan multinasional beroperasi. Sebagai akibatnya, perusahaan multinasional

akan perlu mengembangkan praktik-praktik pembuatan peraturan sendiri melalui kode-kode etik dan pedoman-pedoman perilaku untuk ekspatriat, TCN, dan karyawan HCN lokal. Perusahaan-perusahaan yang boleh memilih dengan sengaja atau tidak sengaja untuk meninggalkan pertimbangan-pertimbangan etik sampai kepada individu tidak hanya berkontribusi pada tekanan-tekanan beroperasi dalam suatu lingkungan asing (dan mungkin berkontribusi pada kinerja yang buruk atau penarikan kembali ekspatriat sebelum waktunya), tetapi juga memungkinkan terjadinya inkonsistensi internal yang mempengaruhi kinerja global secara keseluruhan.

Ketika merekrut dan menyeleksi para ekspatriat, kemampuan mereka untuk mengelola dengan integritas dapat merupakan suatu kriteria yang relevan dengan jabatan. Pelatihan sebelum keberangkatan para ekspatriat dan program orientasi mereka seharusnya meliputi suatu komponen etik. Hal ini dapat meliputi studi-studi formal dalam teori etika dan pengambilan keputusan, juga diskusi interaktif dan permainan peran seputar dilema-dilema yang mungkin dihadapi para ekspatriat. Dalam suatu usaha untuk membuat para manajer peka terhadap perbedaan kebudayaan dan menerima pendapat bahwa praktik-praktik negara asal tidak selalu merupakan praktik terbaik atau satu-satunya praktik. Masih terdapat suatu penekanan dalam pelatihan bisnis internasional untuk menerapkan cara-cara yang dilakukan oleh budaya-budaya lain dalam menjalankan bisnis. Dalam merancang program-program pelatihan untuk memenuhi tantangan-tantangan bisnis multinasional, para profesional SDM harus mengangkat tidak hanya isu relativitas budaya, tetapi juga derajat di mana tuntutan-tuntutan moral melebihi batas-batas nasional dan budaya.

Juga penting bagi departemen SDM untuk memantau kinerja sosial (etik) para manajer ekspatriat untuk memastikan bahwa pada saat para manajer menjadi terbiasa dengan kebiasaan-kebiasaan dan praktik-praktik persaingan di negara tuan rumah, mereka tidak kembali mengerjakan kebiasaan lama yang tidak baik dan masuk dalam rasionalisasi bahwa "setiap orang lainnya berbuat seperti itu". Untuk menghindari godaan memutus sudut etik, para ekspatriat tidak seharusnya ditempatkan di bawah tekanan-tekanan yang tidak masuk akal untuk menyampaikan hasil-hasil keuangan yang baik dan mereka harus diberi umpan balik dan penguatan. Penilaian kinerja, program-program kompensasi, dan perjalanan-perjalanan ke negara asal secara teratur merupakan instrumen-instrumen paling penting dalam mengembangkan dan memelihara budaya-budaya etik. Departemen SDM juga harus menawarkan dukungan terus menerus kepada para ekspatriat melalui penugasan-penugasan mereka. Hal ini dibuat relatif lebih mudah melalui teknologi seperti surat elektronik (*e-mail*) dan konferensi video (*video conference*). Seseorang dapat membayangkan bahwa seorang

ekspatriat yang dihadapkan dengan suatu dilema moral dapat memiliki akses yang siap pakai untuk memantau situasi di negara asal atau para ekspatriat di negara-negara lain melalui teknologi ini.

Perkembangan suatu komunitas murni internasional masih berada dalam masa pertumbuhan dan masih belum ada kesepakatan tentang apa yang seharusnya merupakan suatu etika global untuk menyelesaikan konflik-konflik yang muncul dalam suatu komunitas seperti ini. Tetapi, terdapat suatu konsensus yang muncul mengenai nilai-nilai inti kemanusiaan yang mendasari perbedaan-perbedaan budaya dan nasional serta isi pedoman dan kode-kode yang membantu untuk mengoperasionalkan tanggung jawab etik perusahaan-perusahaan multinasional. Hal-hal ini terdapat dalam Manajemen SDM yang akan mempertimbangkan secara baik isu-isu seperti itu ketika mengembangkan strategi-strategi organisasi serta menyeleksi, melatih, dan mengembangkan para ekspatriat.

#### 14.2.3 Cara Operasidari MSDM International

PentingnyalingkupMSDM Internasional yang bertambah luas di luar operasi-operasi cabang, tidak mengurangi kepentingan bagi banyak perusahaan multinasional, mengelola dan menempatkan staf pada unit-unit cabang hanyalah satu aspek operasi bisnis internasional, meskipun bobot yang diberikan kepada manajemen cabang akan berbeda sesuai dengan sifat aktivitas-aktivitas internasional dan ukuran perusahaan yang melakukan internasionalisasi.

Beberapa perusahaan multinasional akan menggabungkan metode-metode operasi yang berbeda, meliputi operasi-operasi cabang, untuk memanfaatkan peluang-peluang pasar di luar negeri yang spesifik, sedangkan yang lainnya dapat beroperasi melalui suatu mode kontraktual tunggal seperti lisensi dan kontrak manajemen. Isu-isu MSDM yang berbeda dapat tampak dengan cara-cara operasi yang berbeda—dibandingkan dengan operasi-operasi cabang. Fakta bahwa pihak-pihak eksternal terlibat dalam mode-mode kontraktual, usaha-usaha patungan, dan aliansi strategik menentukan manajemen dan batasan-batasan SDM yang tidak biasanya terdapat dalam operasi-operasi yang sepenuhnya dimiliki sendiri.

Perusahaan-perusahaan yang diikutsertakan dalam proyek-proyek internasional tidak hanya akan menggunakan suatu varietas bentuk penugasan-penugasan internasional, tetapi juga akan memerlukan para karyawan yang dapat menghadapi para mitra perusahaan multinasional. Misalnya, proyek-proyek yang didanai oleh Bank Dunia bersama dengan suatu agen pemerintah tuan rumah menimbulkan isu-isu SDM

yang tidak perlu dihadapi dalam operasi-operasi cabang, seperti bekerja dengan suatu tim perusahaan multinasional yang para anggotanya berasal dari berbagai organisasi dengan tingkat keterampilan dan metode kerja yang berbeda.

Tipe-tipe proyek ini sering berada dalam lokasi yang secara fisik jauh dan menantang, sehingga menimbulkan kebutuhan akan manajemen risiko. Misalnya, antara tahun 1998 dan 2002, terdapat 74 persen kasus penculikan yang dilaporkan terjadi di Amerika Latin, dibandingkan dengan 14 persen di Asia Pasifik, 7 persen di Eropa dan Uni Soviet terdahulu, dan 3,5 persen di Afrika dan Timur Tengah. Menurut Ham (2003: 12), kelompok berisiko paling besar adalah orang bisnis (para pekerja proyek, insinyur, operator, dan para eksekutif bisnis bergaji tinggi) dan para tanggungan mereka.

Tuntutan-tuntutan ini tampaknya memerlukan suatu perbedaan respon SDM yang lebih besar. Untuk memainkan suatu peran yang lebih strategik, karyawan SDM korporat akan perlu memiliki pengetahuan cara dan implikasi SDM untuk menyediakan input yang berhubungan dengan keputusan-keputusan manajemen puncak menyangkut pilihan-pilihan cara yang berbeda. Karyawan SDM akan perlu menjadi lebih cakap berurusan dengan para mitra asing yang bukan merupakan karyawan perusahaan multinasional. Misalnya, hal ini dapat memerlukan pelatihan karyawan pada tingkatan yang berbeda dan dalam berbagai fungsi serta lokasi untuk berurusan dengan para *licensee* dan *franchisee* asing.

#### 14.2.4 Isu Kepemilikan

Seperti disebutkan sebelumnya, perusahaan-perusahaan internasional berbeda dalam ukuran, struktur kepemilikan, tingkat pengalaman internasional, dan penyebaran geografis. Aktivitas-aktivitas perusahaan multinasional yang besar dan dimiliki oleh publik mendominasi literatur manajemen bisnis internasional dan MSDM Internasional, tercermin dalam konsentrasi isu-isu cabang. Meskipun terdapat kekurangan studi-studi empiris untuk menggambarkannya, tetapi adalah mungkin untuk menguraikan secara singkat beberapa ciri perusahaan-perusahaan kecil dan menengah serta perusahaan-perusahaan keluarga yang membedakannya dari perusahaan multinasional yang lebih besar, dan membuat beberapa referensi untuk kepentingan yang muncul dalam artian bisnis internasional organisasi-organisasi non pemerintah.

##### 1. Perusahaan Kecil dan Menengah

Untuk perusahaan-perusahaan manufaktur, ekspor sering merupakan langkah pertama yang penting dalam internasionalisasi, dan hal ini diakui oleh pemerintah melalui suatu rentang ukuran, seperti pola ekspor kelompok untuk mendorong dan membantu perusahaan-perusahaan kecil dan menengah untuk

menjadi berorientasi internasional. Sesuai dengan artikel *Far Eastern Economic Review* tahun 2003, perusahaan-perusahaan kecil dan menengah diharapkan menjadi aliran utama ekonomi Korea Selatan, menggantikan kelompok usaha yang dijalankan keluarga dalam jangka panjang yang dikenal sebagai chaebols yang serampangan meminjam dan mengelola usaha dengan buruk yang dianggap sebagai penyebab terjadinya krisis keuangan negara tersebut pada tahun 1997. Pada pertengahan tahun 1980an perusahaan-perusahaan kecil dan menengah Korea Selatan menyumbang kurang dari 30 persen total ekspor negara itu. Pada tahun 2002, mereka menyumbang 42 persen.

Di negara-negara Barat seperti Amerika Serikat dan Australia, terdapat suatu pertumbuhan proporsi perusahaan-perusahaan kecil dan menengah yang dimiliki dan dikelola oleh para wanita. Kecenderungan ini telah dihubungkan dengan frustrasi kurangnya kemajuan karir dalam perusahaan-perusahaan lebih besar (langit-langit kaca) dan kebebasan yang menyertai saat mengelola bisnis milik sendiri. Banyak perusahaan kecil dan menengah yang terlibat dalam bisnis internasional.

Apa yang muncul dari literatur kewirausahaan dan manajemen bisnis kecil adalah penekanan bahwa aktivitas internasional memasukkan manajemen perusahaan kecil dan menengah. Untuk mendukung ekspor yang efektif, perjalanan internasional ke pasar-pasar luar negeri untuk memantau agen-agen dan distributor-distributor, misalnya, dapat memasukkan tuntutan khusus bagi Direktur Pelaksana untuk juga bertanggung jawab langsung dalam pemasaran internasional. Dalam perusahaan yang sangat kecil, Direktur Pelaksana sering juga merangkap sebagai Manajer Ekspor. Para individu kunci ini mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang perlu, sehingga menggambarkan persediaan kompetensi internasional perusahaan kecil dan menengah.

## 2. Perusahaan-perusahaan Milik Keluarga

Bisnis keluarga sering diperlakukan sebagai bagian dari bisnis kecil. Namun, meskipun definisi kepemilikan keluarga bervariasi dari satu negara ke negara lain, perusahaan multinasional besar juga dapat dimiliki oleh keluarga. Perusahaan, yang kemudian menjadi milik publik, mempertahankan anggota pendirinya sebagai pemegang saham mayoritas. Misalnya, keluarga dikatakan memiliki pengaruh 35% hingga 45% atas perusahaan Fortune 500 AS dalam daftar Fortune (tergantung pada definisi kata "pengaruh"). Anggota Keluarga Ford, manajemen grup otomotif AS Ford Motor Company, dan Keluarga Packard,

penggabungan perusahaan AS Hewlett-Packard dan Compac, sekarang berada dalam konteks pengambilan keputusan perusahaan internasional.

Persentase terbesar perusahaan global adalah milik keluarga. Misalnya, sebuah perusahaan kecil yang dikelola oleh seorang pemilik adalah sekelompok besar perusahaan Jerman. Menurut survei milik keluarga internasional, 40% telah mengundurkan diri atau memutuskan untuk meninggalkan perusahaan dalam lima tahun terakhir. Sekitar 66% perusahaan yang bertahan dari tahap kritis ini dapat mati atau menyerahkan harta milik pengusaha generasi pertama mereka. Hanya 17% perusahaan yang bertahan dari generasi ketiga wirausahawan. Salah satu faktor yang berkontribusi pada runtuhnya atau akuisisi bisnis keluarga adalah cara manajemen menangani suksesi. Mengubah manajemen sering dianggap sebagai tantangan, tetapi mengambil kendali atas sebuah perusahaan bisa penuh dengan konflik dan kekacauan jika itu adalah bisnis keluarga. Perencanaan personalia mengambil dimensi lain dalam konteks manajemen keluarga, dengan jumlah yang besar seperti Michelin (pembuat ban Perancis), IKEA (pembuat furnitur Swedia), Hyundai (perusahaan mobil Korea), Ardi (supermarket Jerman). di perusahaan nasional. Chain) dan New Limited (Grup Media Murdoch termasuk London Times, New York Times, Sky Channel, Fox). Aspek lain adalah bagaimana proses internasionalisasi ditangani oleh bisnis keluarga. Ada pendapat bahwa pemilik keluarga Asia berusaha mempertahankan kontrol sebanyak mungkin dalam lingkaran keluarga langsung, atau setidaknya dalam keluarga besar. Perusahaan adalah karyawan karena kita tahu bahwa pada titik tertentu kemajuan internasionalisasi akan mencegah perusahaan mengisi posisi penting dalam keluarga dan tantangannya adalah menemukan dan mengembangkan karyawan yang tepat.

Masalah kepegawaian perlu ditangani. Menurut studi Yeung (2000:5570) tentang internasionalisasi tiga perusahaan Hong Kong yang dimiliki oleh keluarga Cina, perusahaan-perusahaan ini menggunakan kontrol sosialisasi ketika manajer mereka ditempatkan di luar keluarga. Namun demikian, saya mampu mengatasi tantangan pertumbuhan sambil mempertahankan kepemimpinan keluarga dan struktur. Dalam posisi penting. Seperti yang ditunjukkan Yong, globalisasi bisnis keluarga adalah topik yang jarang dibahas dalam penelitian bisnis internasional.

### 3. Organisasi non-pemerintah

Keinginan untuk perdagangan dan globalisasi ekonomi telah memicu perdebatan besar di negara-bangsa dan sering diekspresikan dalam demonstrasi dan protes anti-globalisasi. Kegiatan kelompok lingkungan seperti Greenpeace

menunjukkan bagaimana mereka terinternasionalisasi. Mereka biasanya memiliki manajer negara di berbagai negara dan memiliki struktur koordinasi dan akuntabilitas yang berbeda. Lembaga bantuan seperti Palang Merah, Bulan Sabit Merah, World Vision, dan Doctors Without Borders adalah organisasi internasional yang dapat digolongkan sebagai perusahaan multinasional nirlaba. Mereka dapat menggunakan berbagai struktur organisasi, dan sifat misi dan aktivitas organisasi memungkinkan mereka memiliki anggota yang dapat menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan bersama lebih kuat daripada perusahaan multinasional komersial. Namun, jika menyangkut operasi dan manajemen global, ada masalah manajemen yang serupa, seperti perusahaan minyak. Risiko fisik, seperti risiko penyanderaan karyawan dan kerusakan properti, sering terjadi di perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang tidak bersahabat. Namun, seperti yang ditunjukkan Fenwick (2004), organisasi nirlaba telah diabaikan dalam studi HRM internasional strategis karena alasan berikut: Menilai sumber daya dan keterlibatan, itu (SIHRM) mencerminkan semangat manajemen tradisional efektivitas dan efisiensi, bukan semangat nilai nirlaba, amal dan cita-cita amal. Menghormati sumber daya manusia dan komitmen, Strategic International HRM mencerminkan semangat manajemen tradisional yang efektif dan efisien, daripada semangat non-profit dari naluri nilai, kedermawanan, cita-cita atau aspirasi donasi. .. ) Es sch Saya setuju bahwa sangat penting untuk memperluas fokus pada dampak investasi langsung dan fokus saat ini pada perusahaan multinasional besar, karena tren di atas kemungkinan akan berlanjut hingga abad ke-21. Praktik kerja kontraktual untuk perusahaan internasional, UKM, keluarga, dan lembaga swadaya masyarakat hanyalah tiga bidang di mana topik pengembangan sumber daya manusia internasional tetap hangat dibicarakan.

#### Latihan – Prestasi Kerja

1. Sebutkan dan jelaskan tujuan dari penilaian prestasi kerja!
2. Bagaimana melaksanakan pengembangan dari kinerja sebuah perusahaan?
3. Apa yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam hal melakukan kinerja?

#### Jawaban – Tren MSDM Global

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah soal-soal berikut!

1. Buatlah penilaian prestasi kerja seorang perawat di departemen IGD adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan rumah sakit, karyawan dan masyarakat

2. Karyawan adalah perencana, palaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan. Coba jelaskan hal tersebut dan berikan contoh.

#### Petunjuk Jawaban Soal

1. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu melihat jalur karir dan kebutuhan dari departemen yang membutuhkan prestasi kerja untuk menempati jabatan tertentu
2. Dalam menjawab soal ini, jelaskan pengertian MSDM, kemudian berikan dalam rangka prestasi kerja.

#### Rangkuman – Tren MSDM Global

Stoner Omae (1991) menyatakan bahwa globalisasi JAF berarti tidak ada negara asing lagi. Dunia sekarang menjadi "desa besar tanpa batas". Individu, eksekutif, atau manajer perlu memiliki wawasan tentang apa yang terjadi di dunia internasional, karena setiap orang diakui sebagai warga negara dari populasi dunia. Dari segi kegiatan ekonomi, sosial, politik dan budaya serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi lintas batas. Mengubah aliran uang/modal, teknologi, profesional, barang dan jasa menjadi kegiatan ekonomi antarnegara dilakukan secara otomatis dengan menggunakan Data

Digital Super Highway. Semua kegiatan ini berhasil dan berhasil hanya jika dipimpin oleh sistem yang memiliki perbedaan internasional yang halus dari para profesional. Terutama dalam hal budaya, sangat bervariasi dari satu negara ke negara lain. Hofstede mendefinisikan budaya sebagai pemrograman pikiran kolektif yang membedakan anggota dari satu kategori dari anggota lainnya. Pengelolaan sumber daya manusia di suatu negara sangat penting bagi pembangunan suatu negara tertentu dan merupakan salah satu tameng terhadap pergerakan perekonomian negara akibat globalisasi yang sedang berlangsung. Indonesia memiliki banyak administrasi barat (AS dan Eropa Barat) dan timur (Jepang). Dan China)) Dan Timur Tengah sepertinya tidak lepas dari pengaruh faktor budaya tradisional yang ada di tengah-tengah masyarakat. Selain itu, belum ditemukannya bentuk manajemen Indonesia yang benar, sehingga manajemen yang dilakukan selama ini telah mengacaukan berbagai bentuk atau gaya yang ada dan menambahkan faktor budaya yang dimiliki organisasi tersebut.

Semenjak merebaknya pandemi global pada tahun 2020, dekade baru tidak hanya diisi oleh diskusi hangat seputar kesehatan, kemakmuran, pekerjaan, dan kesejahteraan seluruh SDM, tetapi juga tentang dampaknya terhadap masa depan SDM semua. Di luar bayangan selama ini, ternyata diperlukan merangkul teknologi baru jauh lebih cepat., mengadopsi model bekerja secara jarak jauh dengan cepat. Kesehatan serta keselamatan karyawan yang belum pernah sepenting ini sebelumnya.

COVID-19 tidak hanya menyerang tubuh, tetapi juga mengungkap celah pada struktur yang ada dan mempercepat perubahan menuju apa yang sebelumnya disebut sebagai 'masa depan pekerjaan'. Empat tren yang diungkap Mercer dikatakan sebuah perusahaan dalam bertahan pada tahun yang luar biasa dengan mengembangkan SDM perusahaan dengan memahami empat prioritas utama yaitu *fokus pada masa depan*, bekerja sama untuk memastikan semua orang sejahtera saat ini dan masa depan, *berpacu untuk melatih kemampuan baru*, *mengubah tenaga kerja untuk perekonomian dunia yang baru*, *memahami dengan keilmuan dengan melihat jauh ke depan* dengan menambahkan AI pada intuisi manusia. Dengan memperkuat pengalaman dapat menginspirasi dan memperkuat karyawan dengan merancang ulang pengalaman bekerja.

Tes Format –Tren MSDM Global

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Perubahan yang mempengaruhi tantangan manajemen sumber daya manusia, kecuali
  - A. Perubahan ekonomi dan teknis
  - B. Ketersediaan dan kualitas tenaga kerja
  - C. Pertumbuhan tenaga kerja yang tidak konsisten
  - D. Pengembangan Organisasi dan Merger/Akuisisi
2. Kebijakan dan prosedur yang harus diikuti oleh Global HR Director of Overseas Employee adalah sebagai berikut:
  - A. Kami menyediakan layanan manajemen seperti dokumen bisnis, urusan personalia, dan kontrak perumahan
  - B. Pajak tidak berganda berupa pajak dalam negeri (untuk negara asal) dan pembayaran pajak premi
  - C. untuk tenaga kerja asing
  - D. Anda membayar tiga kali lipat biaya langsung dari gaji domestik Anda. Biaya langsung berupa upah, biaya pelatihan, biaya perjalanan dan biaya relokasi. Pembayaran sesuai dengan nilai tukar (mata uang) wilayah bisnis.
3. Akibat Revolusi Industri, jumlah perusahaan, jumlah pekerja, , dan volume produksi meningkat. Kondisi seperti itu berdampak pada peningkatan hubungan antara manajer dan karyawan ...
  - A. Mesra
  - B. Berjauhan
  - C. Mengisi
  - D. Melengkapi

4. Selain perubahan teknologi yang mendasar, pengembangan organisasi, dan kelahiran serikat pekerja, sektor sumber daya manusia muncul sekitar tahun 1920-an, tetapi tidak bergantung pada keberadaannya
  - A. Campur tangan pemerintah terhadap kesejahteraan
  - B. Keinginan yang kuat pemegang saham mensejahterakan buruh
  - C. Peningkatan Pekerja dan produksi
  - D. Tekanan tenaga kerja untuk memenuhi keinginan mereka dapat diperhitungkan
5. Dalam dunia bisnis saat ini, dimana perlindungan pekerja anak sangat penting, untuk menjaga nilai pelanggan perusahaan, berikut ini lebih baik ...
  - A. Untuk mempekerjakan lebih banyak pekerja anak
  - B. Untuk melatih anak bekerja di pabrik
  - C. Tidak mempekerjakan pekerja anak
  - D. Mengurangi penggunaan pekerja anak
6. Identitas pelanggan dapat diberikan melalui berbagai sumber, termasuk:
  - A. Kapasitas pembelian
  - B. Kapasitas penjualan
  - C. Promosi besar
  - D. Kapasitas fisik usaha
7. Agar penetapan tujuan efektif dalam persiapan, beberapa kriteria harus dipenuhi, antara lain:
  - A. Tujuannya harus seambisius mungkin
  - B. Perlu melibatkan konsultan
  - C. Tujuannya sulit tapi harus bisa dicapai
  - D. Sasaran harus ditetapkan dan ditentukan oleh manajer puncak
8. Dengan digitalisasi program manajemen stres sebagai inovasi baru, karyawan ...
  - A. Ketahui tingkat stress
  - B. Untuk mengetahui unsur-unsur stressor
  - C. Untuk menjalankan program manajemen stres secara mandiri
  - D. Mengajukan pengaduan ke perusahaan
9. Bagaimana saya bisa menyebut pameran perusahaan?
  - A. Mereka melakukan banyak hal dalam banyak hal, sama rata, adil, adil dan tidak dapat diubah
  - B. Melakukan yang terbaik untuk karyawannya
  - C. Pembagian dividen kepada pemegang saham sesuai dengan Pasal
  - D. Menerapkan perubahan organisasi secara teratur
10. Apa yang dimaksud dengan hukuman yang tidak adil?

- A. Pemberhentian karyawan yang tidak mematuhi pernyataan yang dibuat oleh hukum atau kontrak atau ditentukan oleh perusahaan melalui aplikasi, buku informasi karyawan, atau kontrak lain
- B. Sengaja dialihkan
- C. Tidak sesuai dengan hukum dan peraturan
- D. Tidak mengerti kebijakan

**Kunci JawabanTren MSDM Global**

- 1. D
- 2. A
- 3. B
- 4. B
- 5. C
- 6. D
- 7. C
- 8. C
- 9. A
- 10. A

**Pedoman Penskoran**

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

- 90-100% = Baik Sekali
- 80-89% = Baik
- 70-79% = Cukup
- <70% = Kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

**Unsur Pendukung**

- a. Ilustrasi/Visual (diutamakan sesuai dengan tema matakuliah)
- b. Link Video Pembelajaran (Berupa Barcode)

## Referensi Tren MSDM Global

A.A. Anwar Prambudu Mangkunegara. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusiaperusahaan*. Bandung: Remajarosdakarya.

Armstrong, M. & Taylor, S., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 13th ed., London: KoganPage.

Ayu, R.S. & Rachbini, D.J., 2014. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Promosi Jabatan, Lingkungan terhadap Keputusan serta Dampaknya terhadap Retensi karyawan Kajian pada Region III PT. Permata Bank Tbk. , pp.1–21.

Agyeman, C.M. & Ponniah, V.M., 2014. Employee Demographic Characteristics and Their Effects on Turnover and Retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1), pp.12–29.

Ahmad, N., Iqbal, N. & Sheeraz, M., 2012. The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks. *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), pp.270–280. Available at: <http://www.hrmars.com/admin/pics/1055.pdf>.

Akila, R., 2012. A Study on Employee Retention among Executives at BGR Energy Systems LTD, Chennai. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(9), pp.18–32.

Aktar, S., Sachu, M. & Ali, M., 2012. The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), pp.9–15. Available at: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol6-issue2/B0620915.pdf>.

Allen, D.G., 2008. *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover*, US: SHRM Foundation. Available at: [http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining\\_talent\\_final.pdf](http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining_talent_final.pdf).

Anis, A. et al., 2011. Employee retention relationship to training and development: A compensation perspective. *African Journal of Business Management*, 5(7), pp.2679–2685. Available at: [http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2011/4Apr/Anis\\_et\\_al.pdf](http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2011/4Apr/Anis_et_al.pdf).

Ahmed, K. (2012). I Nterdisciplinary J Ournal O F C Ontemporary R Esearch I N B Usiness Impact Of Training On Employee Performance: A Study Of, 646–661.

Al-Tit, A., & Hunitie, M. (2015). The Mediating Effect of Employee Engagement Between Its Antecedents and Consequences. *Journal Of Management Research*, 7(5), 47. <https://doi.org/10.5296/Jmr.V7i5.8048>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/J.2044-8325.1990.Tb00506.X>

Ampomah, P. (2016). *Asian Journal Of Social Sciences "The Effect Of Training And Development On Employee Performance In A Private Tertiary Institution In Ghana" ( Case Study : Pentecost University College ( Puc ) - Ghana )*, 3(1), 29–33.

Andyani, N. &. (2016). *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali , Indonesia Pendahuluan Perusahaan Merupakan Suatu Organisasi Yang Terdiri Atas Sekelompok*

Orang Yang Bekerja Untuk Mencapai Suatu Tujuan . Kepentingan Yang Paling Mendasar Yaitu Mendapatkan K, 5(1), 500–532.

Asamaranty, N. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Lab Steel Plant Ii Direktorat Produksi Pt Krakatau Steel (Persero) Di Cilegon, 1–23.

Bt Fauzi, N.F., Ahmad, F. & Gelaidan, H.M., 2013. The Employee Retention Status in Paddy and Rice Industry in Malaysia. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(5), pp.642–650.

Bungin, Burhan. 2013. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Kenaca Prenada Media Group.

Civil Service Branch. (2013). *Human Resource Management Civil*

Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, & M. J. W. (2011). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill.

Dessler. (2011). *Fundamentals Of Human Resource Management*. (Ipskamp, Ed.) (Third Edit). Groningen: African Studies Centre. <https://doi.org/2211-8284>

Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., & R. K. (2012). *Organization*. New York: Mcgraw-Hill.

Gomez-Mejia, L. R. And D. B. B. And R. L. C. (2012). *Managing Human Resources*. Prentice Hall: Pearson Education, Inc.

Griffin, J. (2013). *Customer Loyalty How To Earn It, How To Keep It*. Singapore: Lexingtonbooks.

Griffin, R., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People And Organizations (Eleventh)*. South-Western Cengage Learning.

Hope, J. & S. P. (2012). *Beyond Performance Management*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kementrian Negara. (2012). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara Oleh Kementrian Negara Pendayagunaan aparatur negara*.

## Glosarium

---

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| Compentation           | : | Semua kompensasi yang diterima karyawan untuk bekerja di organisasi. Kompensasi dapat bersifat fisik atau non fisik dan harus diperhitungkan dan diberikan kepada karyawan atas beban organisasi/perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.  |
| <i>Caux Principles</i> |   | Semua kompensasi yang diterima karyawan untuk bekerja di organisasi. Kompensasi dapat bersifat fisik atau non fisik dan harus diperhitungkan dan diberikan kepada karyawan atas beban organisasi/perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.  |
| Development            | : | Bagian dari rencana personalia organisasi. Pengembangan karyawan harus dilakukan secara berkelanjutan sesuai dengan rencana. Pengembangan karyawan merupakan investasi dalam perusahaan. Tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan arah jangka panjang dengan menggunakan mekanisme yang ada di dalam organisasi. Pengembangan karyawan berfokus pada pemahaman konsep dan pengembangan keterampilan dan kemampuan untuk memenuhi tuntutan menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis |
| Jalur karier           |   | Pola kerja terus menerus yang membentuk karir seseorang  |
| Job Analysis           | : | Deskripsi pekerjaan biasanya dibuat melalui analisis pekerjaan. Ini termasuk menyelidiki tugas dan urutan tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Kegiatan atau proses survei, masing-masing komponen pekerjaan terpisah dengan cara tertentu, terhubung ke keseluruhan, dan menetapkan pekerjaan dan tugas untuk mencapai tujuan tertentu  |

---

|  |   |  |
|--|---|--|
| Job Design                                   | : | Merancang tempat kerja dengan proses yang mendefinisikan tugas yang dilakukan pemberi kerja, hak untuk mengatur pekerjaan, dan tanggung jawab paket pekerjaan.   |
| Job Description                              | : | Daftar kewajiban umum atau fungsi dan tanggung jawab suatu posisi. Ini juga biasanya mencakup spesifikasi seperti di mana harus melaporkan posisi tersebut, kualifikasi yang dibutuhkan untuk orang yang menduduki posisi tersebut, dan kisaran gaji dari posisi tersebut. |
| Job Spesification                            | : | : Adalah informasi tentang prasyarat yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh pegawai mampu menduduki jabatannya dengan baik.  |
| Karier                                       |   | Semua aktivitas (posisi) yang dirasakan atau dilakukan dalam kehidupan profesional   |
| Nilai ( <i>value</i> )                       | : | Keseluruhan pemikiran tentang apa yang benar dan apa yang tidak  |
| Placement                                    | : | Karyawan perlu dikelola sesuai dengan kebutuhan dan keterampilan mereka. Langkah pertama dalam menciptakan staf yang berkualitas dan dapat diandalkan adalah perlunya rencana untuk mengidentifikasi siapa yang akan mengisi posisi perusahaan yang bersangkutan.          |
| Perencanaan karir ( <i>career planning</i> ) | : | Merupakan proses yang dapat digunakan individu untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir mereka. Perencanaan karir melibatkan identifikasi tujuan yang berhubungan dengan karir dan perencanaan untuk mencapai tujuan tersebut.     |
| Pengembangan karir                           |   | Perbaikan pribadi yang dilakukan orang untuk mencapai rencana karir mereka   |
| Rekrutmen (Recruitment) :                    | : | Merupakan rangkaian kegiatan untuk menemukan dan   |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | menarik pelamar dengan motivasi, keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki kekurangan yang diidentifikasi dalam rencana tenaga kerja.   |
| Sasaran karier     | Posisi masa depan di mana seseorang "keras" untuk mencapainya sebagai bagian dari karier   |
| Selection          | : Proses pertama untuk mengidentifikasi calon karyawan untuk mengisi posisi tertentu   |
| Training           | : Adalah suatu proses keterampilan kerja interaktif yang saling berguna, sehingga pelatihan lingkungan di mana karyawan memperoleh atau mempelajari sikap, keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilaku tertentu (KSA, pengetahuan, keterampilan, atribut) dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka. dibuat. Sehingga dapat mendorong karyawan untuk berbuat lebih baik |
| <i>Termination</i> | : Proses akhir dari kegiatan manajemen sumber daya manusia   |