

**UNIVERSITAS
WIDYA MATARAM**



Manajemen Sumber Daya Manusia

Cahya Purnama Asri, S.E., M.M

**PROGRAM STUDI
KEWIRAUSAHAAN**





UNIVERSITAS WIDYA MATARAM YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

KAMPUS DALEM MANGKUBUMEN KT III/237 YOGYAKARTA 55132TELP. (0274) 419653

SURAT TUGAS MODUL AJAR
No. 95/DK/FE-UWM/VIII/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Drs. Supriyanta, M.M.
NPP : 510810125
Jabatan : Dekan Fakultas Ekonomi
Unit Kerja : Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mataram

Dengan ini memeberikan tugas kepada:

Nama : Cahya Purnama Asri, S.E., M.M.
NPP : 510810303
Jabatan : Dosen
Unit Kerja : Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mataram

Dalam mendukung dan mempermudah kegiatan dalam proses pembelajaran, maka dengan ini menugaskan untuk menyusun **Modul Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia**.

Demikian surat tugas ini di buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 3 Agustus 2020

Dekan

Drs. Supriyanta, M.M.
NPP. 510810125

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunianNYA penyusunan modul pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Program Studi Kewirausahaan Universitas Widya Mataram ini dapat dilaksanakan dan diselesaikan tepat pada waktunya. Penyusunan modul ini memuat materi kuliah MSDM baik di masa yang lalu dan mengembangkan di masa milenial saat ini. Penyusunan modul ini terlaksanan berkat bantuan dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak. Semoga kerjasama yang baik ini dapat dipelihara dan ditingkatkan pada masa-masa mendatang dan semoga modul ini dapat membantu mahasiswa dalam mengikuti proses pembelajaran khususnya pada mata kuliah MSDM.

Penulis

DAFTAR ISI

SURAT TUGAS MODUL AJAR.....	i
KATA PENGANTAR	ii
BAB I PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	1
1.2 Lima Proses Fungsi Manajemen	2
1.3 Aspek Lini Dan Staf Dari Manajemen Sumber Daya Manusia	3
1.4 Meningkatkan Kinerja Melalui SISDM: Portal SDM.....	4
1.5 Manajemen Sumber Daya Baru.....	5
BAB II STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	7
1.2 Proses perencanaan manajemen (lanjutan).....	7
1.3 Proses manajemen strategik	7
1.4 Jenis jenis strategis	8
1.5. MSDM strategi	8
1.6 Piramida strategi perilaku praktik	8
1.7 Matrik SDM dan benchmarking.....	9
1.8 Audit SDM	9
Soal Latihan:	9
BAB III PROSES ANALISIS PEKERJAAN DAN MANAJEMEN BAKAT	10
1.1 Proses manajemen bakat.....	10
1.2 Analisis pekerjaan	10
1.3 Penyedia informasi yang dikumpulkan oleh penyedia.....	11
1.4 Kegunaan analisis jabatan	11
1.5 Langkah melakukan analisis jabatan	11
1.6 Metode pengumpulan data	11
1.7 Job design	12
1.8 Bagian bagian dalam penulisan job description	12
1.8 Bagan proses untuk menganalisis alur kerja pekerjaan.....	13
Soal Latihan	13
BAB IV PERENCANAAN PERSONEL DAN PEREKRUTAN	14
1.2 Proses yang dilakukan dalam perekrutan karyawan.....	14
1.3 Merencanakan dan memprediksi pekerjaan	15

1.4 Perekrutan yang efektif	17
1.5 Sumber kandidat dari dalam	19
1.6 Sumber kandidat dari luar	20
1.7 Organisasi temporer dan penyusunan staff	22
1.8 Mengembangkan dan menggunakan formulasi aplikasi	24
BAB V TES DAN SELEKSI KARYAWAN	26
1.1 Mengapa seleksi karyawan itu penting	26
1.2 Dasar-dasar pengetesan dan penyeleksian karyawan	26
1.3 Validasi tes	27
1.5 Siapa yang menilai tes tersebut?	27
1.6 Bagaimana pemberi kerja menggunakan tes di tempat kerja?	28
1.7 Wawancara	29
BAB VI MEWAWANCARAI KANDIDAT.....	32
1.1 Pengertian wawancara	32
1.2 Apa wawancara itu berguna?.....	33
1.3 Apa yang dapat merendahkan kegunaan wawancara	33
1.4 Langkah – langkah melakukan wawancara yang efektif.....	34
Soal Latihan.....	35
BAB VII PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	36
1.1 Definisi pelatihan dan pengembangan karyawan.....	36
1.2 Contoh pengembangan dan pelatihan.....	36
1.3 Orientasi pegawai	36
1.4 Tujuan pelatihan dan pengembangan	37
1.5 Tahap tahap pelatihan.....	37
1.6 Bagan tahap tahap pelatihan.....	37
1.7 Identifikasi kebutuhan pelatihan (<i>training need assessment</i>).....	38
1.8 Sumber data yang digunakan dalam identifikasi kebutuhan pelatihan, adalah:	38
1.9 Sumber daya yang digunakan Dalam Identifikasi KebutuhanPelatihan	38
2.1 Pengembangan program pelatihan	38
Soal Latihan.....	39
BAB VIII MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA.....	40
1.1 Penilaian kinerja / performance appraisal	40
1.2 Mengapa kita harus menilai kinerja?.....	40
1.3 Manajemen kerja	40

1.4 Cara Menerapkan Sasaran Yang Efektif	41
1.5 Siapakah Yang Harus Melakukan Penilaian	41
1.6 Management By Objective (MBO)	41
1.7 Pedoman Penilaian Yang Efektif	41
1.8 Bagaimana melakukan wawancara penilaian	42
Soal Latihan	42
BAB IX MENGELOLA RETENSI, KETERLIBATAN DAN KARIER	
KARYAWAN	43
1.1 Retensi	43
1.2 Mengelola perputaran dan retensi karyawan	43
1.3 Perputaran Dan Kinerja	43
1.4 Pendekatan Komprehensif Untuk Mempertahankan Karyawan	43
1.5 Manajemen bakat dan retensi karyawan	45
1.6 Penarikan diri dari pekerjaan	45
1.7 Menangani penarikan diri dari pekerjaan	45
1.8 Manajemen karir terminologi karier karier di zaman sekarang	45
1.9 Manajemen karier siklus hidup karyawan	46
Latihan soal	47
BAB X BAYARAN BERDASARKAN KINERJA DAN INSENTIF FINANSIAL	
.....	48
1.1 Insentif	48
1.2 Karyawan sebagai determinan kompensasi	49
1.3 Karyawan Sebagai Determinan Kompensasi	50
1.4 Bayaran berbasis tim	51
Soal Latihan	52
BAB XI ETIKA, REALISASI KARYAWAN, DAN PERLAKUAN ADIL DI	
TEMPAT KERJA	53
1.1 Makna etika	53
1.2 Hak karyawan	53
1.3 Kebijakan publik	53
1.4 Ketidakadilan di tempat kerja	53
1.5 Mengapa kita harus memperlakukan karyawan secara adil?	53
1.6 Apa yang membentuk perilaku etis di tempat kerja ?	54
1.7 Alat alat manajemen SDM untuk mempromosikan etika dan perlakuan adil	54
1.8 Langkah-langkah manajer untuk mempromosikan etika dan perilaku adil	55

1.9 Tiga pilar pendisiplinan yang adil	55
2.0 Pendisiplinan tanpa hukuman	55
2.1 Apa itu relasi karyawan?	55
Soal Latihan.....	56
BAB XII RELASI TENAGA KERJA DAN TAWAR MENAWAR KOLEKTIF	57
1.1 Gerakan perburuhan	57
1.2 Riwayat singkat gerakan serikat pekerja amerika	57
1.3 Mengapa karyawan berorganisasi?	57
1.4 Serikat Pekerja dan Undang-Undang	58
1.5 Praktik perburuhan yang tidak adil undang-undang, tetapi bukan kriminal (wagner).....	58
1.6 Praktik Tenaga Kerja serikat Buruh yang Tidak Adil Taft-Hartley Act menyebut :	58
1.7 Petunjuk untuk Tawar-menawar Reed Richardson	59
1.8 Jalan Buntu, Mediasi, dan Pemogokan	59
1.9 Keterlibatan Pihak Ketiga (Third Party Involvement)	60
2.0 Program Perlakuan Adil yang Terjamin di Tempat Kerja	60
Soal Latihan.....	61
BAB XIII KESELAMATAN KERJA DAN KESEHATAN KARYAWAN.....	62
1.1 Keselamatan dan Kesehatan Kerja	62
1.2 Karena Lingkungan Kerja Yang Aman Dan Sehat Akan Menghasilkan	62
1.3 Faktor – Faktor Penyebab Kecelakaan Kerja	62
1.4 Strategi untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan tempat kerja.....	62
1.5 Program-program untuk meningkatkan keselamatan.....	63
1.6 Kasus-kasus keselamatan dan kesehatan karyawan	63
1.7 Faktor Penyebab Stress	64
1.8 Akibat Potensial Stress	64
1.9 Cara Mengelola Stress.....	64
Soal Latihan.....	64
BAB XIV MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL (GLOBAL HRM)	65
1.1 Definisi	65
1.2 Msdm global vs msdm domestik.....	65
1.3 Global Human Resources Management (Global HRM) Global Human Resources Management (Global HRM)	65

1.4 Repositioning peran SDM	65
1.5 Masalah utama yang dianggap isu bisnis yang berkaitan dengan SDM antara lain (Schuler dalam Anthony, 2002)	66
1.6. Paradigma baru sdm dalam perusahaan global people use – people related business issue	68
1.7 Kekuatan (kelemahan) tenaga kerja	68
1.8 Kualitas, Kuantitas, Komposisi Tenaga Kerja	69
1.9 Masalah Yang Mungkin Timbul Dari Tenaga Kerja Asing	69
Soal Latihan.....	69
Daftar Pustaka:	70

BAB I

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan kerja mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Mengapa manajemen sumber daya manusia itu penting?

Tidak ada manajer yang ingin:

- Mempekerjakan orang yang salah untuk suatu pekerjaan.
- Mempunyai orang-orang yang tidak melakukan yang terbaik.
- Membuang-buang waktu dengan wawancara yang tidak berguna.

Manfaat manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan, diantaranya:

- Menjaga kualitas kehidupan kerja

Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan mengenai hubungan antara kondisi kerja dan manajemen. Keberadaan manajemen sumber daya manusia, yaitu untuk menjaga kualitas kehidupan kerja.

- Meningkatkan produktivitas dan profit

Manajemen sumber daya manusia dapat memastikan kualitas dan kuantitas personel yang tepat di tempat kerja.

- Menghasilkan karyawan yang mampu menghadapi perubahan

Manajemen sumber daya manusia memiliki sejumlah fungsi, salah satunya pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan dapat membuat karyawan selalu mempelajari keterampilan baru.

- Mencocokkan kebutuhan SDM

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia, perusahaan dapat memantau apakah sudah memiliki jumlah pekerja yang memadai atau tidak.

- Memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan

Dalam menjalankan fungsi ini, MSDM melakukan berbagai tugas, seperti memberikan tunjangan, kompensasi, dan penghargaan kepada karyawan yang layak. Kegiatan ini tidak hanya mempertahankan karyawan di perusahaan, tetapi juga membuat perusahaan mencapai tujuan secara efektif.

- Mengakui prestasi dan kontribusi karyawan

Dengan manajemen sumber daya manusia, perusahaan dapat melakukan penilaian kinerja karyawan untuk mengidentifikasi pekerja baik dan buruk. Para pekerja yang berkinerja baik, diberi benefit tertentu sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka.

- Menciptakan rasa memiliki dan semangat tim.

MSDM fokus untuk membuat setiap karyawan merasa dihargai. Jadi, karyawan akan memberikan kontribusi terbaik mereka.

- Menyelesaikan konflik

Manajemen sumber daya manusia bertindak sebagai konsultan untuk menyelesaikan konflik tersebut. Sekaligus memastikan kegiatan perusahaan tetap berjalan lancar.

- Mengembangkan citra perusahaan

Perusahaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawannya tentu akan mendapat citra baik di mata publik, selain mendapat SDM yang produktif.

Di sisi lain perusahaan yang tidak memperlakukan karyawannya dengan baik, dapat mengalami kekurangan karyawan karena tingkat pengunduran diri yang tinggi.

1.2 Lima Proses Fungsi Manajemen

1. Perencanaan: Menetapkan sasaran dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan peramalan.

2. Pengorganisasian: Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan Staf: Menentukan tipe orang yang harus di kerjakan.
4. Kepemimpinan: Meminta orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan; menegakkan moral dan memotivasi bawahan.
5. Pengendalian: Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi.

1.3 Aspek Lini Dan Staf Dari Manajemen Sumber Daya Manusia

- Manajer Lini:

Manajer yang mempunyai otoritas untuk mengarahkan pekerjaan bawahan dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas organisasi.

- Otoritas Lini

Orang yang dipakai oleh manajer SDM untuk mengarahkan aktivitas orang-orang dalam departemennya.

- Manajer Staf

Manajer yang membantu dan menasehati manajer lini

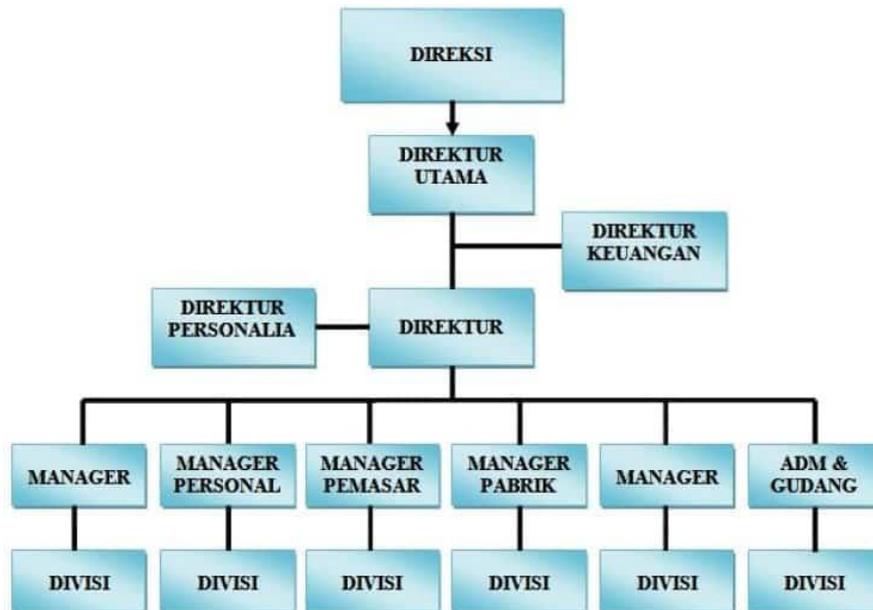
Tugas SDM dari manajer lini

1. Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
2. Memulai karyawan baru dalam organisasi
3. Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru bagi mereka.
4. Meningkatkan kinerja setiap orang
5. Mendapatkan kerjasama dan mengembangkan hubungan kerja yang lancar.

Tugas MSDM

1. Fungsi Lini; SDM mengarahkan aktivitas orang-orang dalam departemennya, dan mungkin dalam area-area terkait.
2. Fungsi Koordinasi; Mengkoordinasi aktivitas personel, tugas yang acapkali disebut sebagai otoritas fungsional/kendali fungsional.
3. Fungsi Staf; Membantu dan menasehati manajer lini dari pekerjaan MSDM.

Contoh bagan organisasi SDM



Tren yang membentuk MSDM



1.4 Meningkatkan Kinerja Melalui SISDM: Portal SDM

Portal SDM yang biasanya di kelola dalam internet, memberikan karyawan titik akses tunggal atau 'gerbang' menuju informasi SDM. Portal ini memungkinkan karyawan, manajer dan eksekutif secara interaktif

mengakses dan memodifikasi informasi SDM tertentu. Sehingga portal dapat merampingkan proses SDM, meningkatkan kinerja MSDM dan memungkinkan manajer SDM lebih berfokus pada masalah-masalah strategis.

Trend globalisasi dan kompetisi

- Kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan kepemilikan dan /atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri.

Contoh:

- Toyota membangun Camry di Kentucky.
- Dell merakit komputer di Tiongkok

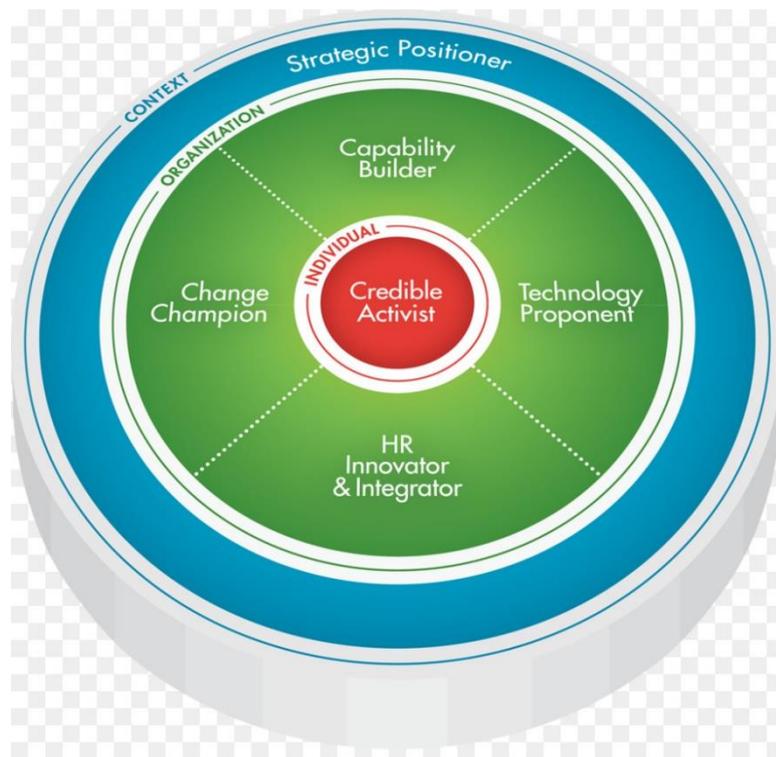
Trend Demografi dan Angkatan Kerja

1. Generasi Y/ Milenial (lahir 1977 sd 2002)
2. Pekerja Kontrak / temporari
3. Pekerja dari luar negeri

1.5 Manajemen Sumber Daya Baru

- Mendeskripsikan secara singkat ciri-ciri sumber daya zaman sekarang.
- Lebih berfokus pada isu-isu gambaran besar yang strategis.
- Berfokus meningkatkan kinerja.
- Mengukur kinerja dan hasil.
- Membangun MSDM berbasis bukti.
- Menambah nilai.
- Menggunakan cara-cara baru untuk memberikan layanan SDM.
- Menggunakan manajemen bakat untuk mengelola MSDM.
- Mereka mengelola keterlibatan karyawan
- Mereka mengelola Etika
- Mereka memahami filosofi sumber daya manusia mereka
- Mereka mempunyai kompetensi baru.

Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia



6 Kompetensi Utama adalah:

- Strategic Positioner
- Credible Activist
- Capability Builder
- Change Champion
- HR Innovator & Integrator dan Technology Proponent.

Soal Latihan:

1. Jelaskan Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia?
2. Sebutkan Lima Proses Fungsi Manajemen?
3. Sebutkan aspek Lini dan Staf dari Manajemen Sumber Daya Manusia?
4. Bagaimana Meningkatkan Kinerja Melalui SISDM?
5. Sebutkan Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia?

BAB II

STRATEGI DAN ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1.1 Proses perencanaan manajemen

- Melibatkan penetapan tujuan, membuat ramalan, perencanaan dasar, meninjau rangkaian tindakan alternatif, mengevaluasi opsi mana yang terbaik dan kemudian memilih dan melaksanakan rencana.
- Rencana memperlihatkan rangkaian tindakan untuk membawa diri ke sasaran

1.2 Proses perencanaan manajemen (lanjutan)

- Hierarki Sasaran: Secara tradisional kita memandang sasaran dari puncak perusahaan turun ke karyawan garis depan sebagai sebuah rantai atau hierarki sasaran.
- Kebijakan dan Prosedur: memberikan pedoman sehari-hari yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka yang dilakukan secara konsisten pada rencana sasaran perusahaan.
- Perencanaan Strategis: Rencana keseluruhan perusahaan mengenai bagaimana mereka akan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal mereka dengan kesempatan dan ancaman eksternal dengan tujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

1.3 Proses manajemen strategik

1. Bertanya dimana kita sekarang
2. Mengukur situasi: Melakukan audit eksternal dan internal
3. Menciptakan opsi strategis
4. Meninjau opsi strategis
5. Membuat pilihan strategis
6. Menerjemahkan menjadi sasaran
7. Menerapkan strategi
8. Mengevaluasi kinerja

1.4 Jenis jenis strategis

- Strategi Korporat

Suatu perusahaan mengidentifikasi portofolio bisnis yang secara total, membentuk perusahaan dan cara bisnis-bisnis yang berhubungan satu sama lain.

- Strategi Kompetitif

Strategi yang mengidentifikasikan cara membangun dan memperkuat posisi kompetitif jangka panjang unit bisnis dalam pasar.

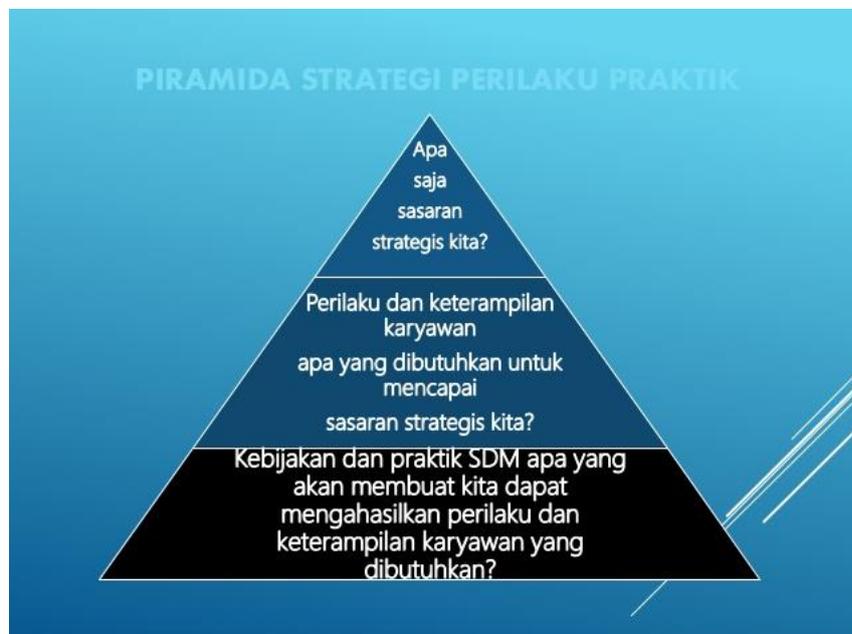
- Strategi Fungsional

Strategi yang mengidentifikasi apa yang harus dilakukan oleh departemen untuk membantu bisnis mencapai sasaran strateginya.

1.5. MSDM strategi

- Merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang di butuhkan perusahaan untuk mencapai sasaran strategisnya.

1.6 Piramida strategi perilaku praktik



1.7 Matrik SDM dan benchmarking

- Meningkatkan kinerja melalui SISDM: Melacak Matrik Pelamar Untuk Manajemen Bakat Yang Lebih Baik.
- Banchmarking dan Analisis Kebutuhan: Mengukur bagaimana kerja seseorang.
- Strategi dan Matrik Berbasis Strategi: Matrik yang secara spesifik berfokus untuk mengukur aktivitas yang berkontribusi untuk mencapai sasaran strategi perusahaan.

1.8 Audit SDM

- Analisis yang digunakan organisasi untuk mengukur dimana mereka berada dan menentukan apa yang harus mereka capai untuk memperbaiki fungsi SDM mereka.
- Audit SDM umumnya melibatkan peninjauan fungsi sumber daya manusia perusahaan (perekrutan, pengetesan, pelatihan).

Soal Latihan:

1. Apa saja perencanaan manajemen?
2. Sebutkan lima proses manajemen strategik?
3. Jelaskan apa yang dimaksud MSDM Strategi?
4. Apa yang anda ketahui tentang piramida strategi perilaku praktik?
5. Jelaskan fungsi audit SDM?

BAB III

PROSES ANALISIS PEKERJAAN DAN MANAJEMEN BAKAT

1.1 Proses manajemen bakat

Proses yang berorientasi terhadap sasaran yang merupakan integrasi dan proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan pemberian kompensasi terhadap karyawan.

Gambar manajemen bakat

Gambaran Manajemen Bakat



1.2 Analisis pekerjaan

Prosedur yang digunakan untuk menentukan tugas dari posisi dalam perusahaan dan karakteristik orang yang harus di pekerjakan dalam perusahaan.

1.3 Penyedia informasi yang dikumpulkan oleh penyedia

1. • Aktivitas Kerja
2. • Perilaku Manusia
3. • Mesin, alat – alat, perlengkapan & bantuan kerja
4. • Standar Kinerja
5. • Konteks Pekerjaan
6. • Persyaratan Manusia

1.4 Kegunaan analisis jabatan

- Perekrutan dan seleksi
- Penilaian kerja
- Kompensasi
- Pelatihan

1.5 Langkah melakukan analisis jabatan



1.6 Metode pengumpulan data

- Wawancara
- Kuesioner

- Observasi
- Catatan Harian

1.7 Job design



1.8 Bagian bagian dalam penulisan job description

- Identifikasi Pekerjaan
- Rangkuman Pekerjaan
- Tanggungjawab dan Tugas
- Orientasi Pemegang Jabatan
- Standar Kinerja
- Kondisi Kerja
- Spesifikasi Pekerjaan

Job description

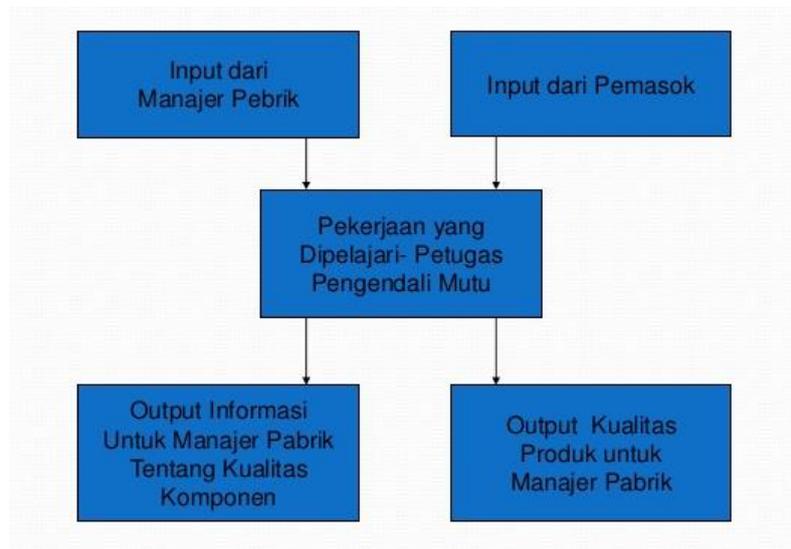
- suatu pernyataan tertulis yang berisi tujuan dari dibentuknya suatu jabatan/tugas.
- Uraian ini berisi gambaran tentang apa yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, bagaimana suatu pekerjaan dilakukan, alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di luar lingkup pekerjaannya

dan di luar organisasi (eksternal) untuk mencapai tujuan unit kerja dan perusahaan secara luas.

Job specification

Spesifikasi jabatan yang merupakan suatu uraian tertulis tentang tentang latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan kompetensi atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki SEBELUM mengisi jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif.

1.8 Bagan proses untuk menganalisis alur kerja pekerjaan



Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud proses manajemen bakat?
2. Jelaskan kegunaan analisis jabatan!
3. Apa saja Langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis jabatan?
4. Sebutkan dan jelaskan apa saja metode pengumpulan data!
5. Apa yang dimaksud dengan job description?

BAB IV

PERENCANAAN PERSONEL DAN PEREKRUTAN

1.1 Perencanaan personalia

Perencanaan personalia adalah langkah pertama dalam proses perekrutan seleksi. Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja (Yoder dalam Hasibuan, 2017:11). Namun kemudian muncul pertanyaan kepemimpinan dan pengarahan seperti apa yang dimaksud? Tentunya semua hal yang terkait dengan kepentingan, tujuan, dan kebutuhan karyawan (sumber daya manusia) atau personalia.

Spesifiknya, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat yang bersangkutan (Flippo dalam Hasibuan, 2017:11).

Sebagai bandingan pengertian lainnya, Badriyah (2017: 15) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi yang dikarenakan untuk mencapai tujuannya organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistemnya.

Oleh karena itu, agar sistem organisasi berjalan dalam pengelolaannya diperlukan beberapa aspek penting mencakup pelatihan, pengembangan, motivasi, dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen personalia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi. Ini juga berkaitan langsung dengan fungsi manajemen personalia.

1.2 Proses yang dilakukan dalam perekrutan karyawan

1. Menentukan posisi yang akan direncanakan dan memprediksi personel

2. Mencari calon karyawan untuk pekerjaan yang diinginkan dengan merekrut calon internal atau eksternal
3. Meminta pelamar untuk mengisi formulir aplikasi dan mengikuti wawancara penyaringan awal
4. Menggunakan tehnik seleksi seperti ujian, pemeriksaan latar belakang, dan ujian untuk mendapatkan calon karyawan yang mampu bertahan
5. Menentukan kepada siapa tawaran itu diberikan, dengan meminta penyelia dan yang lain dalam tim untuk mewaeancarai yang bertahan.

1.3 Merencanakan dan memprediksi pekerjaan

Adalah proses menentukan posisi yang akan diisi dalam perusahaan, dan bagaimana mengisinya. Mencakup semua posisi yang harus diisi dimasa depan, dari petugas pemeliharaan hingga CEO. Namun kebanyakan perusahaan menggunakan proses yang mengacu pada bagaimana eksekutif yang penting bagi perusahaan. Ini adalah bagian integral dari strategi perusahaan dan proses perencanaan SDM.

Memprediksi kebutuhan personel

Pendekatan perencanaan personel paling umum menggunakan tehnik sederhana seperti analisis ratio, atau analisis tren untuk memperkirakan kebutuhan staf berdasar proyeksi penjualan dan catatan sejarah penjualan terhadap kaitanya penjualan personel. Sedangkan proses umum diantaranya memprediksi pendapatan, kemudian memperkirakan ukuran staf yang dibutuhkan untuk mencapai volume pendapatan yang diharapkan. Tehnik yang digunakan diantaranya:

1. Analisis tren

Mempelajari variasi dalam level pekerjaan perusahaan dalam beberapa tahun terakhir untuk memprediksi kebutuhan masa depan. Analisis ini dapat memberikan informasi perkiraan awal, tetapi level pekerjaan jarang hanya bergantung pada ukuran waktu. Faktor lain: perubahan produktivitas dan volume hasil penjualan.

2. Analisis ratio

Berarti membuat prediksi berdasarkan ratio seperti faktor penyebab dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

3. Scatter plot (gambar)

Memperlihatkan secara grafis bagaimana dua variabel seperti ukuran bisnis dan level penyusunan staf perusahaan itu berhubungan. Secara sederhana ada beberapa permasalahan dalam pendekatan ini, diantaranya:

1. Mereka fokus secara eksklusif pada proyeksi volume penjualan dan hubungan sejarah penjualan/personel, dan secara umum mengasumsikan bahwa struktur dan aktivitas perusahaan saat ini akan terus berlanjut dalam perusahaan.
2. Mereka umumnya tidak mempertimbangkan dampak inisiatif strategis perusahaan yang mungkin terjadi pada level penyusunan staf dimasa depan.
3. Mereka cenderung mendukung secara kompensasi yang sudah ketinggalan zaman, yang memberi penghargaan pada manajer untuk pengelolaan staf yang makin besar, dan tidak akan mendapati manajer yang meneruskan upaya memperluas staf mereka tanpa memandang kebutuhan strategis perusahaan.
4. Mereka cenderung “mematangkan” ide yang tidak produktif bahwa meningkatkan jumlah staf adalah hal yang tidak bisa dihindari.
5. Mereka cenderung untuk memvalidasi dan menginstitutionalkan proses perencanaan yang ada dan cara melakukannya, bahkan dalam menghadapi perubahan yang cepat.
6. Menggunakan komputer untuk meramalkan kebutuhan personel

Dengan program ini pengusaha dapat dengan cepat dan mudah untuk menerjemahkan produktivitas yang diproyeksikan dan level penjualan kedalam ramalan kebutuhan personel, serta memperkirakan efek dari beragam produktivitas dan asumsi level penjualan atas kebutuhan personel. Apapun metode yang digunakan, managerial judgment akan berperan penting mengingat perubahan dimasa depan.

Meramalkan pasokan tenaga kerja dari dalam

Tugas utamanya disini adalah menentukan karyawan saat ini mana yang memenuhi syarat untuk lowongan yang diproyeksikan. Untuk itu harus mengetahui beberapa keterampilan karyawan sebagai kualifikasi mereka saat ini.

Sistem Manual dan Bagan Pengganti

Para manajer menggunakan beberapa perangkat manual sederhana untuk menelusuri kualifikasi karyawan. Persediaan personel dan catatan perkembangan menyusun informasi kualifikasi atas setiap karyawan.

1. Sistem informasi terkomputerisasi
2. Perusahaan menelusuri kualifikasi dengan informasi terkomputerisasi yang ada dalam berbagai software. Mencakup informasi latar belakang karyawan, pengalaman, dan keterampilan dalam menggunakan internet perusahaan.
3. Masalah privasi
4. Beberapa alasan yang menguatkan pentingnya pengamanan data dalam bank personel perusahaan diantaranya: seperti banyak informasi karyawan dalam bank data, akses internet yang makin memudahkan mengakses data ini, undang undang yang memberikan hak hukum kepada karyawan mengenai siapa yang memiliki akses kepada informasi tentang sejarah kerja dan prestasi pekerjaan mereka.

Meramalkan pasokan dari luar

Bila tidak memiliki kandidat yang cukup dari internal, maka yang diantisipasi adalah mempersiapkan dan fokus dikarenakan ketersediaan kandidat dari luar. Dalam taraf pengangguran rendah, biasanya makin sulit untuk merekrut karyawan. Rencana ini juga harus meramalkan ketersediaan kandidat yang potensial dalam pekerjaan yang spesifik.

1.4 Perekrutan yang efektif

Dalam mengasumsikan perusahaan mengotorisasikan untuk mengisi sebuah posisi, langkah berikutnya adalah mengembangkan sejumlah pelamar. Makin banyak pelamar yang didapatkan, maka akan semakin selektif dalam mempekerjakannya. Perekrutan yang efektif semakin penting karena beberapa alasan diantaranya:

1. terjadi perubahan yang dramatis sehingga terjadi kekurangan pasokan tenaga kerja
2. Beberapa metode perekrutan yang baik tergantung pada jenis pekerjaan dan yang menjadi sumbernya
3. Keberhasilan rekrutmen bergantung pada luasan area masalah dan kebijakan non rekrutmen SDM

Mengorganisasikan fungsi perekrutan

Perusahaan besar harus memutuskan perekrutan karyawan secara keseluruhan. Apakah akan dilaksanakan dikantor pusat atau didesentralisasikan keberbagai kantor perusahaan. Keuntungan sentralisasi fungsi perekrutan adalah memudahkan untuk mengaplikasikan prioritas strategis perusahaan secara keseluruhan. Melakukan perekrutan secara terpusat juga mempunyai keuntungan diantaranya memudahkan meyebarluaskan biaya dari teknologi baru (berbasis informasi internet) pada lebih banyak departemen, membentuk tim ahli perekrutan, dan memudahkan untuk mengidentifikasi mengapa perekrutan yang dilakukan berjalan dengan baik. Metode ini juga menghasilkan kesesuaian/sinergi. Dalam konteks ini kerjasama lini dan staf sangatlah penting.

Mengukur efektivitas perekrutan

Perusahaan skala kecilpun menghabiskan biaya yang banyak untuk merekrut karyawan, dalam hal ini pengusaha harus menyeleksi calon karyawan yang berkualitas, tidak hanya pelamar. Cara yang lugas untuk melakukannya adalah dengan menilai pelamar melalui berbagai sumber, menggunakan perangkat seleksi prepenyaringan. Beberapa pengusaha menggunakan piramida hasil perekrutan untuk menghitung jumlah pelamar yang harus mereka hasilkan untuk mempekerjakan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan.

Mengorganisasikan fungsi perekrutan

- Perusahaan besar harus memutuskan perekrutan karyawan secara keseluruhan. Apakah akan dilaksanakan dikantor pusat atau didesentralisasikan keberbagai kantor perusahaan.
- Keuntungan sentralisasi fungsi perekrutan adalah memudahkan untuk mengaplikasikan prioritas strategis perusahaan secara keseluruhan.

- Melakukan perekrutan secara terpusat juga mempunyai keuntungan diantaranya memudahkan menyebarkan biaya dari teknologi baru (berbasis informasi internet) pada lebih banyak departemen, membentuk tim ahli perekrutan, dan memudahkan untuk mengidentifikasi mengapa perekrutan yang dilakukan berjalan dengan baik.

1.5 Sumber kandidat dari dalam

Perekrutan mungkin dapat mengingatkan kita tentang agen pekerjaan dan iklan khusus, tetapi karyawan yang telah ada saat ini sering merupakan sumber kandidat yang terbaik. Mengisi posisi yang kosong dengan kandidat dari dalam memiliki keuntungan. Diantaranya sebenarnya tidak ada pengganti untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seorang kandidat, mungkin juga kandidat dari dalam lebih berkomitmen terhadap perusahaan, semangat juang muncul ketika ada promosi sebagai penghargaan kesetiaan dan kompetensi, membutuhkan sedikit orientasi dan pelatihan. Meski demikian, ada juga kekurangannya. Diantaranya, banyak karyawan pelamar yang gagal menjadi tidak puas, sehingga dibutuhkan pendekatan untuk menyampaikan alasan kenapa mereka gagal.

1. Menemukan kandidat internal

Untuk menjadi efektif, promosi dari dalam membutuhkan penggunaan publikasi pekerjaan, catatan personel, dan data bank keterampilan. Publikasi pekerjaan berarti mempublikasikan pekerjaan yang kosong kepada karyawan dan menyebut atribut pekerjaan itu, seperti kualifikasi, penyalah, jadwal kerja, dan taraf penggajian.

2. Mempekerjakan kembali karyawan

Mempunyai keuntungan karena telah mengenal budaya, gaya, dan cara perusahaan melakukan banyak hal. Disisi lain karyawan yang telah keluar mungkin kembali dengan sikap yang kurang positif. Untuk itu mungkin bisa diantisipasi dengan memberikan semacam indikasi bonus atau penghormatan ketika mereka dikeluarkan dari perusahaan. Hal itu bisa memberi nilai yang positif karena karyawan yang keluar tersebut bisa memanfaatkan waktu untuk refreking, dan penyegaran.

3. Perencanaan penggantian

Meramalkan ketersediaan kandidat eksekutif dari dalam adalah sangat penting dalam perencanaan penggantian. Proses memastikan pasokan pengganti yang cocok untuk pekerjaan senior atau pekerjaan kunci pada saat ini dan saat yang akan datang. Biasanya meliputi tiga tahap, mengidentifikasi dan menganalisis pekerjaan kunci, menciptakan dan menilai calon karyawan, dan menyeleksi mereka yang akan mengisi posisi tersebut.

1.6 Sumber kandidat dari luar

Persahaan tidak selalu mendapatkan semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang ada saat ini, dan terkadang juga mereka tidak ingin seperti itu. Berikut sumber sumber yang dibutuhkan perusahaan untuk mendapatkan kandidat dari luar.

1. Periklanan

Semua orang telah mengenal iklan lowongan pekerjaan, agar berhasil maka pengusaha harus menekankan pada:

2. Media

Media terbaik adalah koran lokal atau internet, tergantung dengan posisi yang dibutuhkan. Tehnologi memungkinkan perusahaan lebih kreatif lagi dalam memasang iklan bagi pelamar.

3. Membuat iklan

Pembuat iklan yang berpengalaman menggunakan teori yang disebut AIDA (Attention/Perhatian, Interest/minat, Desire/keinginan, Action/tindakan) untuk mengembangkan iklan. Perluasan dan kapitalisasi pada persetujuan komunikasi akan membuktikan metode ekonomis dan sangat efektif untuk meningkatkan investasi.

4. Agen agen pekerjaan

Dalam setiap negara memiliki agen perusahaan, ada tiga jenis agen perusahaan, diantaranya:

Agensi Publik dan Non Profit

Agen pelayanan pekerjaan ini dijalankan oleh publik dan negara. Menyediakan informasi lowongan pekerjaan yang ada dari setiap daerah. Ada juga agen kesejahteraan publik yang berusaha membantu anggotanya mendapatkan pekerjaan.

1. Agensi swasta

Sumber penting personel klerikal kerah putih dan manajerial. Menggunakan upah untuk setiap pelamar yang mereka tempatkan dan biasanya pengusaha yang membayarkannya.

Banyak yang beralih ke agensi karena:

- Departemen tidak memiliki departemen SDM dan tidak mampu melakukan penyaringan dan perekrutan
- Perusahaan anda dimasa lalu mengalami kesulitan untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat
- Anda harus mengisi lowongan tertentu secara cepat
- Dirasakan ada kebutuhan untuk menarik sejumlah pelamar minoritas atau wanita
- Anda ingin merekrut orang-orang yang saat ini telah bekerja, yang mungkin merasa lebih nyaman berhadapan dengan agensi daripada dengan perusahaan
- Anda ingin memotong waktu yang anda berikan untuk wawancara

Meski demikian agensi bukanlah obat mujarab karena ada pengujian yang tidak tepat yang dilakukan oleh agensi tersebut, untuk menghindarinya;

- Berikan gambaran yang dibutuhkan secara akurat dan lengkap
- Ujian aplikasi kosong dan wawancara harus merupakan bagian dari proses seleksi agen
- Secara periodik meninjau data calon karyawan yang diterima atau ditolak oleh perusahaan anda dan oleh agensi.
- Menyeleksi dengan agen tersebut, atau berbicara kepada manajer SDM perusahaan yang lain untuk mengetahui agen mana yang paling efektif dan sesuai yang diinginkan.

1.7 Organisasi temporer dan penyusunan staff

Pengusaha sering menambahkan tenaga kerja permanen mereka dengan mempekerjakan pekerja borongan atau temporer (paruh waktu) karena mempunyai keuntungan biaya yang lebih murah untuk proses pengupahanya.

Dalam survey ada 6 hal yang perlu dijadikan perhatian dalam merekrut karyawan temporer berdasar pendapat pekerja:

- Mereka diperlakukan tidak manusiawi, tidak pribadi, dan tidak dihargai oleh pengusaha.
- Tidak aman tentang pekerjaan dan pesimis akan mas depan
- Khawatir tentang kekurangan asuransi dan pembayaran pensiun
- Rancu dalam penugasan pekerjaan
- Pengangguran terselubung
- Secara umum marah pada dunia korporasi dan nilai nilainya

Ahirnya saat bekerja dengan agensi temporer pastikan kebijakan dan prosedur dasar berada ditempatnya, termasuk:

- Pembuatan faktur
- Kartu absen
- Kebijakan temporer menjadi permanen
- Perekrutan dan keuntungan untuk karyawan temporer
- Aturan berpakaian
- Pernyataan kesempatan kerja yang sama
- Informasi deskripsi pekerjaan

Karyawan temporer adalah penyusunan staf alternatif yang diterapkan oleh profesional SDM.

1. Mengekspor/mengontrakkan pekerjaan profesional

Ini dianggap penting dan menjadi prioritas karena diperlukan keahlian khusus untuk menangani pekerjaan yang spesifik mulai dari ahli komputer sampai pusat informasi karyawan.

2. Perekrut eksekutif

Juga disebut headhunter/pemburu adalah agensi pekerjaan khusus yang dipertahankan oleh pengusaha untuk mencari bakat manajemen puncak untuk klien mereka. Proposinya kecil namun menempati posisi yang penting eksekutif dan tehnis. Untuk posisi eksekutif, mungkin pemburu adalah satu satunya calon karyawan anda. Tipe perekrut eksekutif diantaranya: perekrut eksekutif tidak tetap dan tetap. Dua tren yang sedang berlaku saat ini adalah yang menguasai teknologi dan spesialisasi.

Pedoman dalam merekrut diantaranya:

1. Pastikan perusahaan mampu melakukan pencarian yang menyeluruh
2. Bertemu langsung dengan orang yang akan menangani perusahaan anda
3. Tanyakan biaya yang diminta oleh perusahaan pencari
4. Jasa perekrutan berdasar permintaan (On Demand Recruiting Service)

Memberikan perekrutan khusus jangka pendek untuk mendukung proyek tertentu tanpa biaya tetap dari perusahaan pencari tradisional. Pada dasarnya mereka adalah perekrut yang dibayar perjam atau perproyek, bukan berdasar prosentasi gaji

1. Perekrutan dari perguruan tinggi

Mengirimkan perekrut keberbagai perguruan tinggi untuk penyaringan calon karyawan. Beberapa pengalaman menggarisbawahi kebutuhan untuk melatih perekrut bagaimana melakukan wawancara dengan calon karyawan, bagaimana menjelaskan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, dan bagaimana membuat calon karyawan tersebut merasa nyaman. Hal ini bertujuan untuk menentukan apakah seorang calon karyawan mempunyai nilai untuk dipertimbangkan lebih lanjut. Bisa juga pengusaha mengundang para calon karyawan terbaik dengan surat resmi untuk datang ke kantor atau pabrik dengan cara melakukan kunjungan industri. Atau banyak yang melakukannya dengan cara magang kerja diperusahaan yang diinginkan, secara keseluruhan perusahaan untung karena bisa mengetahui kinerja mereka, apakah akan dijadikan pekerja penuh atau tidak.

2. Rujukan dan datang langsung (*referral* dan *walk in*)

Program rujukan karyawan adalah pilihan lain, perusahaan menempatkan pengumuman lowongan dan meminta rujukan dalam buletin, papan pengumuman, dan internet. Ditanggapi pro dan kontra, biasanya karyawan yang memberikan rujukan mempertaruhkan reputasi mereka sendiri menyangkut calon karyawan yang direkomendasikan. Bagi yang melamar walk in, maka perlakukanlah setiap pelamar secara sopan dan diplomatis demi reputasi komunitas pengusaha dan harga diri pelamar.

3. Merekrut dari internet

Banyak perusahaan membuat web untuk melakukan perekrutan, karena semakin banyaknya pengguna internet. Beberapa keuntungan melakukan perekrutan melalui internet diantaranya:

1. Hemat biaya
2. Lebih tepat waktu

Perekrutan secara elektronik juga memiliki beberapa bahaya hukum, karena banyak pekerja yang sudah tua banyak yang dikeluarkan karena banyaknya calon tenaga kerja muda yang melamar.

1.8 Mengembangkan dan menggunakan formulasi aplikasi

Dalam praktiknya organisasi memerlukan berbagai macam formulasi aplikasi. Tujuan dari formulir aplikasi berisi empat jenis informasi diantaranya:

1. Dapat membuat penilaian untuk hal hal yang substansi
2. Dapat menarik kesimpulan tentang kemajuan dan perkembangan pelamar itu sebelumnya
3. Menarik kesimpulan tentatif mengenai stabilitas pelamar berdasar catatan kerja sebelumnya
4. Dapat menggunakan data dalam aplikasi untuk memprediksi calon karyawan mana yang akan berhasil dan mana yang akan tidak berhasil

Selain itu, formulasi aplikasi digunakan sebagai alternatif pemecahan permasalahan, walaupun pada kenyataannya banyak yang menentang hal tersebut, karena para pengusaha meminta pelamar untuk menandatangani formulir alternatif pemecahan masalah tersebut sebagai bagian proses aplikasi. Dibeberapa perusahaan ada yang menggunakan formulir aplikasi untuk memprediksi prestasi kerja para calon karyawan, cara ini hampir sama dilakukan ketika proses penyaringan calon tenaga kerja.

Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud perencanaan personalia
2. Apa aya proses yang dilakukan dalam perekrutan karyawan? Jelaskan!
3. Bagaimana cara memprediksi kebutuhan personel?
4. Bagaimana cara merekrut karyawan yang efektif?
5. Jelaskan 4 tujuan dari formular aplikasi!

BAB V

TES DAN SELEKSI KARYAWAN

1.1 Mengapa seleksi karyawan itu penting

1. Kinerja

Karyawan dengan keterampilan yang tepat akan bekerja lebih baik untuk anda dan perusahaan

2. Biaya

Seleksi yang selektif adalah penting karena merekrut dan mempekerjakan karyawan biayanya besar

3. Kewajiban hukum

Perekrutan yang buruk mempunyai konsekuensi hukum.

1.2 Dasar-dasar pengetesan dan penyeleksian karyawan

Reabilitas

Persyaratan pertama dari alat seleksi dan merujuk pada konsistensinya: “Tes yang reliabel adalah tes yang menghasilkan nilai yang konsisten ketika seseorang mengikuti dua bentuk yang berlainan dari tes tersebut atau ketika ia mengikuti tes yang sama pada dua atau lebih kesempatan berbeda”.

Validitas

Validitas memberi tahu apakah tes tersebut mengukur apa yang menurut kita harus di ukurnya. Validitas menjawab pertanyaan apakah tes ini mengukur apa yang seharusnya diukur.

- **Validitas kriteria**

Validitas yang di tunjukkannya secara statistik hubungan antara nilai pada suatu prosedur seleksi dan kinerja dari suatu sample pekerja.

- **Validitas isi**

Demonstrasi bahwa isi dari suatu prosedur seleksi representatif terhadap aspek penting dari kinerja pada pekerjaan.

- **Validitas gagasan**

Mendemonstrasikan bahwa (1.) Suatu prosedur seleksi mengukur suatu gagasan (suatu gagasan abstrak seperti moral atau kejujuran), (2.) Bahwa gagasan tersebut penting untuk kinerja yang berhasil.

1.3 Validasi tes

Proses validasi terdiri atas lima Langkah

1. Menganalisis pekerjaan

Dengan menganalisis pekerjaan dan menulis deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaannya. Tujuannya adalah untuk menentukan ciri ciri manusia dan keterampilan yang anda Yakini dibutuhkan untuk kinerja.

2. Memilih tes

Tes tersebut terdiri dari beberapa tes yang dikombinasikan. Tujuannya untuk mengukur sekumpulan kemungkinan primal seperti keagresifan, ekstroversi, dan kemampuan numerik.

3. Memberikan tes

Salah satu opsinya adalah memberikan tes tersebut kepada karyawan yang memegang pekerjaan tersebut dan kemudian membandingkan nilai tes mereka dengan kinerja mereka sekarang: Ini adalah validasi bersamaan. Keuntungannya, data pada kinerjanya telah tersedia. Kerugiannya karyawan tersebut mungkin tidak representative dari pelamar baru. Validasi prediktif adalah cara kedua dimana tes diberikan pada pelamar baru dan setelah bekerja beberapa waktu, ukur kinerja mereka dan bandingkan dengan nilai tes awal.

4. Hubungkan nilai tes dengan kriteria anda

Metode yang biasa digunakan (1) nilai pada tes dan (2) kinerja pekerjaan dengan menggunakan analisis kriteria, yang mana memperlihatkan derajat hubungan statistis.

5. Validasi silang dan revalidasi

Melakukan validasi silang dengan melakukan Langkah 3 dan 4 pada sampel karyawan baru dan revalidasi secara berkala

1.5 Siapa yang menilai tes tersebut?

Psikolog dapat dengan mudah menilai banyak tes psikologis daring atau

dengan menggunakan perangkat lunak berbasis Windows, namun Manajer dapat dengan mudah juga menilai banyak tes dengan perangkat yang ada oleh mereka sendiri

- Bias

Salah satu contoh tes yang bias dalam proses seleksi yaitu tes IQ untuk memberikan ukuran valid mengenai kemampuan kognitif untuk orang kelas.

- Analisis Utilitas

Analisis Utilitas menunjukkan sejauh mana peningkatan mutu jika menggunakan tes dan jika tidak menggunakan tes. Informasi yang diperlukan untuk analisis utilitas umumnya meliputi, validitas dari ukuran seleksi, ukuran kinerja pekerjaan dalam mata uang, nilai tes rata - rata pelamar, biaya untuk mengetes pelamar, dan jumlah pelamar yang dites dan diseleksi.

- Generalisasi Validitas

Generalisasi validitas merujuk pada sejauh mana bukti dari validitas suatu ukuran yang didapatkan dalam suatu situasi dapat digeneralisasi ke situasi lainnya tanpa studi lebih jauh. Faktor - faktor yang harus dipertimbangkan meliputi bukti validasi yang ada mengenai penggunaan tes tersebut untuk berbagai tujuan spesifik, keserupaan subjek dengan mereka yang ada dalam organisasi Anda, dan keserupaan dari pekerjaan. menengah berkulit putih, tetapi untuk minoritas nilai tersebut tergantung pada apakah mereka mengenal baik kelas menengah.

1.6 Bagaimana pemberi kerja menggunakan tes di tempat kerja?

Ada empat cara mengukur tes di tempat kerja;

1. Ujian kemampuan kognitif
2. Motor dan fisik kemampuan
3. Kepribadian dan minat
4. Prestasi

Mengukur kinerja kerja langsung:

1. Contoh kerja
2. Pusat penilaian manajemen
3. Pengujian situasi dengan menggunakan video
4. Pendekatan pelatihan mini dan evaluasi pekerjaan

Sumber informasi

1. Mantan karyawan
2. Supervisor saat ini
3. Peringkat kredit komersial perusahaan
4. Referensi tertulis
5. Situs jaringan social

1.7 Wawancara

- Manajer menggunakan beberapa jenis wawancara di tempat kerja, seperti : wawancara penilaian kinerja, wawancara keluar dan wawancara seleksi.
- Wawancara seleksi merupakan prosedur seleksi untuk memprediksi kinerja di masa depan.

1. Wawancara Terstruktur atau Tidak Terstruktur

- Wawancara Terstruktur: wawancara yang mengikuti suatu set pertanyaan berurutan.
- Wawancara tidak terstruktur: wawancara yang dilakukan tidak mengikuti format yang telah ditetapkan atau jarang terdapat pedoman formal untuk menilai jawaban.

2. Isi Wawancara

- **Pertanyaan Situasional:** sebuah pertanyaan yang menanyakan kepada kandidat seperti apakah ia akan berperilaku dalam suatu situasi tertentu.
- **Pertanyaan Keperilakuan;** sebuah pertanyaan yang meminta pelamar untuk mendeskripsikan bagaimana mereka bereaksi terhadap situasi aktual di masa lalu.

- **Pertanyaan Terkait Pekerjaan;** pewawancara mengajukan pertanyaan kepada pelamar mengenai pengalaman terkait dengan pekerjaan di masa lalu nya.
- **Pertanyaan Stres;** pewawancara berusaha untuk membuat pelamar tidak nyaman dengan pertanyaan yang terkadang kasar. Teknik ini membantu mengenali pelamar yang hipersensitif dan mereka yang memiliki toleransi tekanan.

1. Bagaimana harus melakukan wawancara tersebut?

➤ Wawancara berurutan

- Wawancara Berurutan Tidak Terstruktur: Setiap pewawancara membentuk opini independen setelah mengajukan pertanyaan berbeda.
 - Wawancara Berurutan Terstruktur: Pelamar diwawancara secara berurutan oleh beberapa orang. masing-masing memeringkat pelamar tersebut pada formulir standar.
- Wawancara Panel: wawancara yang dilakukan oleh sekelompok pelamar kemudian mengkombinasikan penilaian mereka terhadap setiap jawaban kandidat ke dalam nilai akhir panel.
 - Wawancara Massal: sebuah panel mewawancarai kandidat secara bersamaan.
 - Wawancara Telepon dan Video: wawancara yang dilakukan dengan telepon atau video call.
 - Wawancara Terkomputerisasi: wawancara dimana respon lisan atau terkomputerisasi calon karyawan didapatkan melalui pertanyaan secara lisan, visual atau tertulis.
 - Wawancara Berbasis Situs Web: melakukan wawancara menggunakan PC berkamera atau tablet pada waktu yang telah ditentukan.

Soal Latihan

1. Mengapa seleksi karyawan itu penting?
2. Apa saja dasar pengetesan dan seleksi karyawan?

3. Jelaskan 4 cara mengukur tes di tempat kerja?
4. Bagaimana cara melakukan wawancara?
5. Jelaskan apa yang dimaksud wawancara terstruktur dan tidak terstruktur

BAB VI

MEWAWANCARAI KANDIDAT

1.1 Pengertian wawancara

Wawancara adalah prosedur yang dirancang untuk memperoleh informasi dari seseorang melalui respon lisan terhadap pertanyaan lisan.

Jenis jenis wawancara

1. **Wawancara tidak terstruktur**, dimana pewawancara menanyakan hal yang menarik saat muncul respons untuk satu pertanyaan. Beberapa pertanyaan dapat disebutkan diawal, tetapi biasanya tidak, dan jarang ada pedoman formal untuk memberikan nilai pada jawaban. Jenis wawancara ini bahkan dapat mirip seperti percakapan biasa.
2. **Wawancara terstruktur**, Wawancara yang mengikuti rangkaian pertanyaan. Dalam wawancara terstruktur, semua pewawancara umumnya menanyakan semua pelamar dengan pertanyaan yang sama, dan karena hal ini, wawancara tersebut cenderung lebih dapat diandalkan dan sah.

Isi wawancara

1. Wawancara situasional
Serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang berfokus pada bagaimana calon karyawan itu akan berperilaku dalam situasi tertentu.
2. Wawancara perilaku
Serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang berfokus pada bagaimana mereka bereaksi terhadap situasi nyata masa lalu.
3. Wawancara Yang Berhubungan Dengan Pekerjaan
Serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang berfokus pada perilaku masa lalu yang relevan yang berhubungan dengan pekerjaan.
4. Wawancara tekanan
Wawancara dimana pelamar dibuat tidak nyaman dengan serangkain pertanyaan sering kasar. Teknik ini membantu mengenali pelamar yang

hipersensitif dan mereka yang memiliki toleransi tekanan yang rendah atau tinggi.

Melakukan wawancara

- Wawancara Pribadi atau Individu
Dua orang bertemu, dan yang satu sebagai pewawancara mencari informasi respon lisan terhadap pertanyaan lisan.
- Wawancara panel
Wawancara yang dilakukan oleh kelompok pewawancara kepada pelamar.
- Wawancara massa
Panel mewawancarai beberapa pelamar secara simultan. Panel itu memberikan masalah, kemudian duduk diam dan memerhatikan untuk melihat calon karyawan mana yang memimpin dalam merumuskan jawaban
- Wawancara terkomputerisasi
Wawancara dimana respons lisan dan/atau terkomputerisasi seorang calon karyawan pekerjaan didapatkan dalam respons terhadap pertanyaan dan/atau situasi lisan, visual, atau tertulis.

1.2 Apa wawancara itu berguna?

Validitas wawancara lebih besar daripada yang diyakini sebelumnya” dan wawancara adalah prediktor prestasi yang jauh lebih baik daripada yang diyakini sebelumnya dan dapat dibandingkan dengan banyak teknik seleksi lainnya”

Kelemahan wawancara

- Pewawancara harus membuat struktur wawancara
- Pewawancara harusnya berhati – hati terhadap ciri pelamar yang akan dinilai
- Memahami faktor – faktor yang dapat merusak wawancara

1.3 Apa yang dapat merendahkan kegunaan wawancara

- **Kesan pertama**
Pewawancara cenderung langsung mengambil keputusan, membuat penilaian cepat tentang calon karyawan selama beberapa menit pertama

wawancara, atau bahkan sebelum wawancara dimulai, berdasarkan nilai ujian atau daftar riwayat hidup.

- **Kesalahan Urutan Calon Karyawan dan Tekanan Untuk Memperkerjakan**

Kesalahan penilaian oleh pewawancara yang disebabkan oleh mewawancarai satu atau lebih pelamar yang sangat bagus atau sangat buruk tepat sebelum mewawancarai yang bersangkutan.

- **Efek dari Karakteristik Pribadi**

Pewawancara juga harus waspada untuk tidak membiarkan sifat menarik dan jenis kelamin memainkan peran penting dalam pengambilan penilaian saat wawancara berlangsung.

- **Salah Memahami Pekerjaan**

Pewawancara yang tidak tahu dengan pasti apa konsekuensi pekerjaan dan pelamar seperti apa yang paling sesuai biasanya membuat keputusan mereka berdasarkan pada stereotip yang salah mengenai pelamar yang baik.

- **Perilaku Non Verbal Dan Manajemen Kesan**

Pelamar dengan kontak mata tinggi, tingkat energi rendah akan mengundang orang itu untuk wawancara kedua.

- **Perilaku Wawancara**

Perilaku pewawancara juga memiliki efek. Sebagai contoh, beberapa pewawancara dengan tidak hati – hati mengajukan pertanyaan atas jawaban yang diharapkan

1.4 Langkah – langkah melakukan wawancara yang efektif

1. Analisis pekerjaan
2. Membuat peringkat tentang jawaban pekerjaan itu
3. Membuat pertanyaan wawancara
4. Membuat jawaban pembandingan
5. Menunjuk panel wawancara dan melakukan wawancara

Saran saran membuat wawancara lebih efektif

1. Membuat struktur wawancara

2. Mempersiapkan diri untuk wawancara
3. Membangun suasana
4. Bertanya
5. Menutup wawancara
6. Meninjau wawancara

Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud wawancara?
2. Apa saja jenis wawancara?
3. Bagaimana wawancara bisa disebut berhasil?
4. Jelaskan Langkah Langkah wawancara yang efektif!
5. Apa saja kelemahan dari wawancara?

BAB VII

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

1.1 Definisi pelatihan dan pengembangan karyawan

Sebagai usaha yang direncanakan dengan sengaja tentang serangkaian pengalaman belajar yang di design untuk memodifikasi sejumlah karakteristik karyawan, yaitu: pengetahuan, keterampilan dan pembentukan sikap. (Berry & Huston, 1993)

Pelatihan adalah

Proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis & terorganisir, sehingga tenaga kerja baik non-manajerial maupun manajerial mempelajari pengetahuan & ketrampilan teknis utk tujuan tertentu.

Definisi Pelatihan Pengembangan (Sikula, 1976)

Pengembangan adalah

Proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis & terorganisir, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual & teoritis untuk tujuan umum.

1.2 Contoh pengembangan dan pelatihan

Pelatihan

Program pelatihan utk manajerial diberikan oleh lembaga pendidikan manajemen. Bentuknya lokakarya manajemen produksi, lokakarya manajemen pemasaran, wawancara & seleksi, penggajian, dll. Program pelatihan utk non-manajerial diberikan oleh balai latihan kerja atau perusahaannya sendiri. Bentuknya pelatihan komputer, bahasa inggris, komunikasi efektif, service excellence, dll.

Pengembangan

Lembaga pendidikan manajemen dan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan strata S2. waktu + 2 tahun.

1.3 Orientasi pegawai

- Program pelatihan yang khusus diperuntukkan tenaga kerja baru, tidak melatih ketrampilan

- Materi yang diberikan tentang perusahaannya (misal: kebijakan, orientasi, peraturan tertulis & tersirat, sejarah perusahaan, dll), dan tentang pekerjaannya.
- Agar para tenaga kerja dalam waktu singkat dapat mengenali dan menyesuaikan diri pada perusahaan dengan budaya perusahaannya.
- Program pelatihan semacam ini sering dinamakan Induksi, Orientasi, atau Persiapan.

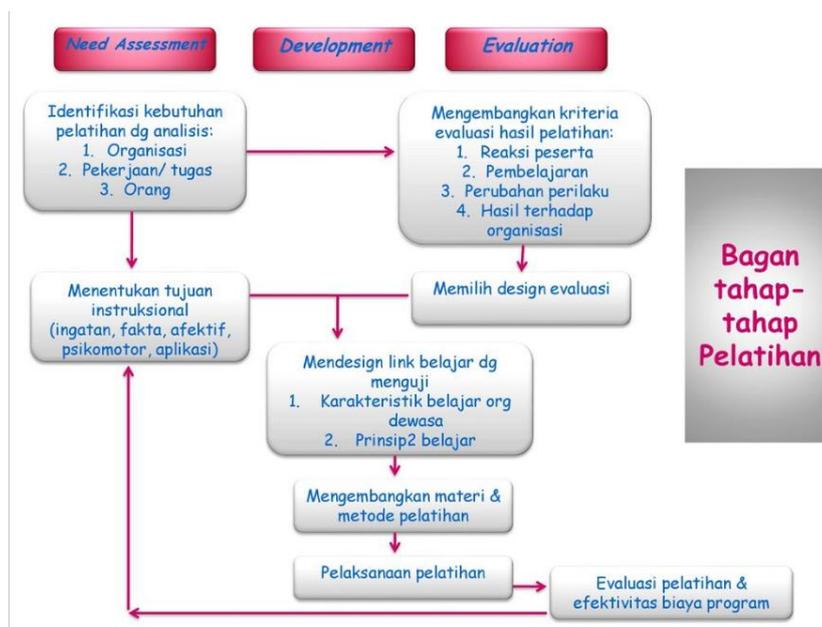
1.4 Tujuan pelatihan dan pengembangan

1. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik
2. Menjaga Kesehatan & Keselamatan Kerja
3. Menghindari Keusangan
4. Menunjang Pertumbuhan Pribadi
5. Meningkatkan Produktivitas
6. Meningkatkan Mutu Output
7. Meningkatkan Ketepatan dalam Perencanaan SDM
8. Meningkatkan Semangat Kerja

1.5 Tahap tahap pelatihan

1. Need Assessment (training need analysis)
2. Development
3. Evaluation

1.6 Bagan tahap tahap pelatihan



1.7 Identifikasi kebutuhan pelatihan (*training need assessment*)

Merupakan prosedur yang sistematis & objektif untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang di dalamnya terdapat kesenjangan antara yg diinginkan dan yang ada. (Bernardin russel, 1993)

1.8 Sumber data yang digunakan dalam identifikasi kebutuhan pelatihan, adalah:

1. Analisis organisasi
2. Analisis pekerjaan
3. Analisis perorangan

1.9 Sumber daya yang digunakan Dalam Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Contoh analisis organisasi

1. Akankah pelatihan menghasilkan perubahan perilaku karyawan yg akan berkontribusi pada organisasi?
2. Di manakah pelatihan seharusnya di tempatkan di perusahaan & faktor apa saja yang berpengaruh?

Analisis pekerjaan

Apa yang seharusnya diajarkan di pelatihan agar karyawan mencapai kepuasan dalam bekerja?

Analisis perorangan

1. Siapakah karyawan yang membutuhkan pelatihan di perusahaan?
2. Tipe pelatihan spesifik apa yang akan dilakukan?

2.1 Pengembangan program pelatihan

1. *Transfer of Training* (TOT)
2. Relapse Prevention
3. Karakteristik belajar orang dewasa
4. Memilih metode pelatihan
5. Design Lingkungan Belajar Untuk Pelatihan
6. Prekondisi Belajar
7. Kondisi Lingkungan Belajar
8. Menggunakan prinsip belajar dalam mengembangkan materi pelatihan

Evaluasi pelatihan

Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan yang telah dilaksanakan, antara lain:

1. **Reaksi peserta**, untuk mengetahui kepuasan trainee thd pelatihan, utk revisi program, sbg prediktor trainee mau datang kembali atau tidak.
2. **Pembelajaran**, Untuk mengetahui trainee menguasai materi, pengetahuan & keterampilan baru.
3. **Perilaku**, Membandingkan perilaku trainee sebelum & sesudah pelatihan.
4. **Organization result**, Untuk mengetahui efektivitas pelatihan terhadap organisasi/ perusahaan secara keseluruhan.

Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud pelatihan dan pengembangan karyawan?
2. Sebutkan contoh pelatihan dan pengembangan!
3. Apa tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan?
4. Sebutkan dan jelaskan tahap tahap pelatihan!
5. Apa kriteria yan digunakan untuk mengevaluasi pelatihan?

BAB VIII

MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA

1.1 Penilaian kinerja / performance appraisal

Mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan / atau dimasa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Proses Penilaian Kinerja Melibatkan 3 Langkah Sebagai berikut:

1. **Menerapkan standar kinerja**
2. **Menilai kinerja aktual karyawan**, Secara relatif terhadap standar (melibatkan formulir penilaian)
3. **Memberikan umpan balik kepada karyawan**, Dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

1.2 Mengapa kita harus menilai kinerja?

1. Sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi, dan retensi pada penilaian karyawan.
2. Penilaian memainkan peran serta dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
5. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

1.3 Manajemen kerja

Proses terus menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja mereka dengan sasaran organisasi.

1. Menetapkan sasaran strategi perusahaan
2. Menetapkan sasaran untuk Departemen, Tim dan Individu.
3. Secara terus menerus menilai pencapaian sasaran
4. Melaporkan pencapaian sasaran kepada Manajemen dan Kepada Tim dan Individu
5. Mengambil tindakan kolektif yang di perlukan secara Real Time.

1.4 Cara Menerapkan Sasaran Yang Efektif

- Menerapkan sasaran yang spesifik
- Menerapkan sasaran yang dapat di ukur
- Mendorong partisipasi.
- Menerapkan sasran yang menantang tetapi dapat di lakukan

1.5 Siapakah Yang Harus Melakukan Penilaian

- Penilaian rekan sebaya
- Komisi Penilaian
- Penilaian Diri
- Penilaian oleh bawahan
- Media Sosial dan SDM

1.6 Management By Objective (MBO)

MBO mengharuskan manajer untuk menetapkan sasaran organisasi spesifik yang relevan dan dapat diukur dengan setiap karyawan dan kemudian secara berkala mendiskusikan kemajuan karyawan tersebut terhadap sasaran.

1. Menetapkan sasaran organisasi
2. Menetapkan sasaran departemen.
3. Mendiskusikan sasaran departemen
4. Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan sasaran individual)
5. Melakukan tinjauan kinerja
6. Memberikan umpan balik

1.7 Pedoman Penilaian Yang Efektif

1. Ingat selalu permasalahan penilaian grafis
2. Gunakan alat penilaian yang tepat
3. Buatlah catatan harian
4. Buatlah kesepakatan pada sebuah rencana

5. Jadilah penyelia yang adil dan efektif

1.8 Bagaimana melakukan wawancara penilaian

- Berbicara mengenai data kerja yang objektif
- Jangan Bersifat Pribadi
- Dorong Orang tersebut untuk melakukan bicara.
- Dapatkan Kesepakatan

Soal Latihan

1. Mengapa kinerja harus dinilai?
2. Jelaskan 3 langkah penilaian kerja!
3. Siapa saja yang harus melakukan penilaian?
4. Apa saja pedoman penilaian yang efektif?
5. Bagaimana cara melakukan wawancara penilaian?

BAB IX

MENGELOLA RETENSI, KETERLIBATAN DAN KARIER KARYAWAN

1.1 Retensi

Suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh perusahaan guna mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) terbaik yang dimilikinya.

1.2 Mengelola perputaran dan retensi karyawan

Dimana setiap manajer ingin memastikan setiap karyawan tetap berada di perusahaan. Untuk melakukannya membutuhkan pemahaman mengenai kekuatan yang mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Perputaran kecepatan karyawan meninggalkan perusahaan bervariasi secara menyolok antar industri. Sebagai contoh, perputaran dalam industri jasa akomodasi dan makanan sangat tinggi, dengan lebih separuh karyawan dalam industri tersebut meninggalkan pekerjaan secara sukarela setiap tahunnya. Sebaliknya, perputaran sukarela dalam industri pendidikan hanya sekitar 12%.

1.3 Perputaran Dan Kinerja

Apa hubungan antara tingkat perputaran dan kinerja organisasi permasalahannya adalah bahwa sesuatu yang mungkin tampak positif, dalam kasus individual menjadi negatif ketika semua perputaran, baik sukarela maupun paksa dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang menurun. MENGELOLAH PERPUTARAN SUKARELA untuk mengurangi perputaran sukarela, kita juga harus mengidentifikasi penyebabnya dan kemudian menanganinya. Salah satu nya “SHRM” merekomendasikan untuk menghitung perputaran.

1.4 Pendekatan Komprehensif Untuk Mempertahankan Karyawan.

1. **Mengidentifikasi Masalah**, Merupakan langkah pertama yang penting. Wawancara keluar yang dilakukan secara efektif dapat memberikan wawasan yang berguna mengenai area-area perputaran yang bermasalah. Banyak pemberi kerja secara rutin mengadakan survei sikap untuk memantau karyawan mengenai hal-hal seperti pengawasan

dan bayaran.

2. **Kompensasi**, Terutama bagi karyawan yang berkinerja tinggi dan karyawan kunci, bayaran tinggi belakangan ini telah menjadi alat retensi pilihan bagi banyak pemberi kerja.
3. **Seleksi**, Retensi dimulai dengan menyeleksi dan merekrut karyawan yang tepat. Seleksi tidak hanya merujuk pada pekerja, tetapi juga untuk memilih penyelia yang tepat.
4. **Pertumbuhan Profesional**, Secara berkala, diskusikan preferensi dan prospek karier karyawan dengan mereka, dan menyiapkan karier mereka. Lebih jauh, “jangan menunggu hingga tinjauan kinerja untuk mengingatkan karyawan teratas betapa berharganya mereka untuk perusahaan anda.
5. **Penawaran Balik**, Jika seorang karyawan yang berharga ingin mengatakan ingin meninggalkan perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, haruslah memberikan
6. **Menggunakan Analitik Data**, Dimana untuk menyaring data karyawan dengan tujuan untuk menghitung dalam hal “modal resiko-lari” kemungkinan bahwa karyawan tertentu akan pergi
7. **Gunakan Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi**, Dalam sebuah studi, pemberian kerja pusat panggilan lebih banyak memanfaatkan praktik kerja dengan keterlibatan tinggi (misalnya, dalam hal pemberdayaan karyawan, kelompok pemecahan masalah, dan tim mandiri) mempunyai tingkat berhenti, pemberhentian dan total perputaran yang lebih rendah secara signifikan.
8. **Mempromosikan Keseimbangan Pekerjaan – Kehidupan**, Dalam survei yang dilakukan oleh Robert Half, pekerjaan mengidentifikasi “pengaturan kerja yang fleksibel” dan “telecommuting” sebagai dua manfaat teratas yang akan mendorong mereka memilih satu pekerjaan atau yang lainnya.
9. **Kerja Yang Berarti Dan Kepemilikan Sasaran**, Orang yang tidak dapat melakukan pekerjaan mereka jika tidak mengetahui apa yang harus di

lakukan atau apakah sasaran mereka oleh karena itu, untuk mempertahankan karyawan, kita perlu memperjelas mengenai ekspektasi Anda terhadap kinerja mereka dan apa saja tanggung jawab mereka.

1.5 Manajemen bakat dan retensi karyawan

Manajemen bakat menyarankan untuk memfokuskan upaya retensi yang lebih besar pada karyawan perusahaan yang paling penting. Kemudian menghubungkan bayaran pengembangan, pemberhentian hubungan kerja dan keputusan personel lainnya dengan setiap posisi karyawan dalam matriks tertentu.

1.6 Penarikan diri dari pekerjaan

Perputaran sukarela hanyalah merupakan satu cara karyawan menarik diri. Penarikan diri secara umum berarti memisahkan diri seseorang dari situasinya yang sekarang ini berarti pelarian untuk seseorang merasa tidak puas atau takut.

1.7 Menangani penarikan diri dari pekerjaan

Dimana manajer memikirkan penarikan diri dengan cara mengurangi pengaruh negatif dari pekerjaan, dan/atau meningkatkan pengaruh positifnya karena potensi negatif dan positifnya hampir tidak terbatas dan membutuhkan pendekatan.

1.8 Manajemen karir terminologi karier karier di zaman sekarang

1. Terminologi Karier

Manajemen karier adalah proses yang memungkinkan karyawannya untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan karier dan minat mereka dan untuk menggunakan keterampilan dan minat ini secara paling efektif, baik dalam perusahaan maupun setelah mereka meninggalkan perusahaan.

2. Karier di Zaman Sekarang

Zaman sekarang, banyak orang masih bergerak naik, tetapi banyak menemukan diri mereka harus menemukan kembali diri mereka sendiri. banyak wanita yang mengejar karier profesional dan manajerial, keluarga harus menyeimbangkan tantangan yang berhubungan dengan tekanan karier ganda.

3. Kontrak Psikologis

Apa yang diharapkan pemberi kerja dan karyawan dari satu sama lain merupakan bagian dari apa yang oleh psikolog disebut sebagai kontrak psikologis. Ekspektasi mutual setiap pihak. Sebagai contoh, kesepakatan yang tidak dinyatakan ini adalah bahwa manajemen akan memperlakukan karyawan dengan adil memberikan kondisi kerja yang memuaskan, diharapkan dalam hubungan jangka panjang.

4. Peran Karyawan Dalam Manajemen Karier

Pemberi kerja dan manajer mempunyai peran dalam menuntun karir karyawan, tetapi tidak ada karyawan yang akan menyerahkan tugas ini kepada orang lain. Perencanaan karir berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahan individu dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan.

5. Peran Pemberi Kerja Dalam Manajemen Karier

Peran pemberi kerja dalam pengembangan karir tergantung pada beberapa lama karyawan tersebut telah bersama dengan perusahaan. Sebagai contoh, sebelum memperkerjakan, wawancara pekerjaan yang realistis dapat membantu karyawan prospektif mengukur secara lebih akurat apakah pekerjaan tersebut sesuai untuknya.

6. Peran Manajer

Dampak yang diberikan penyelia pada perkembangan karir karyawan sangat besar, dengan sedikit atau upaya tambahan selain tinjauan kinerja yang realistis dan nasihat karir spontan. Penyelia yang berkompeten dapat membantu karyawan mendapatkan dan mengikuti jalur karir yang tepat. Manajer dapat melakukan beberapa hal untuk mendukung kebutuhan perkembangan karir bawahannya.

1.9 Manajemen karier siklus hidup karyawan

1. Mengambil keputusan promosi
2. Mengelola pension
3. Mengelola transfer

Latihan soal

1. Apa yang dimaksud dengan retensi?
2. Bagaimana cara anda menyikapi jika karyawan terbaikmu ingin keluar dari perusahaan anda?
3. Apa saja pendekatan komperhensif untuk mempertahankan karyawan?
4. Jelaskan apa yang dimaksud manajemen karir!
5. Apa peran karyawan dalam manajemen karir?

BAB X

BAYARAN BERDASARKAN KINERJA DAN INSENTIF FINANSIAL

1.1 Insentif

Tambahan penghasilan (uang, barang, dsb) yg diberikan untuk meningkatkan gairah kerja; uang perangsang.



Frederick winslow taylor

Taylor mengemukakan bahwa jika Ia dapat menemukan suatu cara untuk memanfaatkan energi selama kerja perusahaannya dapat mencapai hasil produktivitas yang luar biasa.

Jawabannya adalah menerapkan program insentif karyawan.

Uang dan Motivasi

Penggunaan ilmiah atas insentif keuangan dpt ditelusuri kembali walau hal ini kurang populer pd pertengahan abad kedua puluh namun hal ini banyak pakar setuju bahwa hal ini sangat efektif.

Orang yg berbeda akan bereaksi berbeda terhadap rencana insentif yang berbeda pula. Para psikolog menjelaskan hal ini dng apa yg mereka namakan hukum

perbedaan perorangan fakta bahwa orang berbeda dalam hal kepribadian, kemampuan dan kebutuhan.

(Frederick Winslow Taylor)

Para psikolog membedakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. A. Maslow beragumen bahwa orang memiliki 5 hierarki kebutuhan yg makin lama makin tinggi tingkatannya (fisiologis, keamanan, sosial, kepercayaan diri, dan aktualisasi diri).

(A. Maslow)

Frederick Herzberg - motivator hygiene, memisahkan hierarki Maslow ke dalam kebutuhan tingkat tinggi (motivator) dan kebutuhan tingkat rendah (hygiene). Faktor hygiene (eksternal faktor di luar pekerjaan) seperti kondisi kerja, gaji, insentif. Pengusaha lebih cenderung menciptakan TK yg memiliki motivasi diri pada “isi pekerjaan” atau faktor motivasi.

Edward Deci, menguatkan pendapat bahwa aspek negatif apabila tergantung pada penghargaan ekstrinsik (insentif).

Victor Vroom, menyatakan bahwa motivasi seseorang utk mencapai beberapa tingkatan upaya adalah fungsi dari 3 hal □ harapan bahwa upaya akan mengarah pd prestasi, alat utk meraih prestasi, dan kompetensi.

1.2 Karyawan sebagai determinan kompensasi

- Bayaran prestasi (merit pay)
- Kenaikan bayaran yg ditambahkan pd bayaran pokok karyawan berdasarkan tingkat kinerja mereka ◇ kelemahannya kenaikan pada bayaran pokok yg belum valid utk tahun berikut.
- Bayaran variabel/ Bonus
penghargaan finansial tahunan sekali bayar berdasarkan produktivitas yg tdk ditambahkan pd bayaran pokok.
- Bonus Langsung
Hadiah yg relatif kecil yg diberikan kpd para karyawan utk pekerjaan atau upaya yg luar biasa dlm periode waktu yg cukup pendek.
- Bayaran Berbasis Kinerja

- Salah satu unsur kompensasi yg dikendalikan karyawan tujuannya utk meningkatkan produktivitas
- Utk menentukan besaran berdasar kinerja dilakukan via Penilaian Kinerja akan menghasilkan bayaran prestasi, bonus dan *piecework*.
- Output Kerja (piece work)
Rancangan bayaran insentif dimana karyawan dibayar utk setiap unit yg mereka hasilkan.

1.3 Karyawan Sebagai Determinan Kompensasi

1. Bayaran berbasis ketrampilan (Skill Based Pay)
Sistem yg memberi imbalan para karyawan utk ketrampilan & pengetahuan mereka yg berhubungan dng pekerjaannya, bukan utk titel pekerjaan mereka.
2. Bayaran berbasis kompetensi (Competency-based pay)
 - Rancangan kompensasi berupa pemberian imbalan kpd karyawan atas kemampuan yg mereka capai.
 - Beberapa perusahaan mengidentifikasi beberapa ketrampilan antara lain
 - Berpusat pada Tim
 - Terdorong oleh Hasil
 - Berdedikasi pada klien
 - Inovatif
 - Siklus Cepat
 - Kemauan utk bertindak & bersikap tegas.

Senioritas

Lama waktu seorang karyawan bergabung dengan perusahaan.

Pengalaman

Memiliki potensi utk meningkatkan kemampuan seseorang untuk berprestasi dengan catatan .

Keanggotaan Organisasi

Karyawan menerima beberapa komponen kompensasi tanpa memandang pekerjaan atau level produktivitasnya selama ia menjadi anggota organisasi tertentu. Misal karyawan “Berprestasi pd tingkatan pekerjaan 1” menerima jmlh hari cuti yg sama atau asuransi yg sama, dsb.

Potensi

pembayaran karena memiliki potensi tertentu misal CEO, VP pemasaran; Spv Lini pertama, dsb.

Keberuntungan

Pepatah mengatakan “beradalah di tempat yang tepat pada waktu yang tepat”.

Pengaruh politik

secara tdk disengaja orang yang memiliki pengaruh politik memperoleh imbalan lebih (misal saudara, anak pejabat terkait, dsb) ◇ Halo effect yang perlu dihindari.

1.4 Bayaran berbasis tim

Tujuannya

Efisiensi, Produktivitas dan profitabilitas.

Memiliki kelebihan & Kekurangan

1. Kelebihan: lebih mudah mengembangkan standar kinerja; karyawan terdorong membantu yang lain; standar lebih sedikit; produk/ jasa lebih lengkap.
2. Kekurangan: karyawan yang berprestasi sangat baik akan cepat hengkang.
3. Pembagian laba: Rancangan kompensasi yg menghasilkan pendistribusian persentase yg terlebih dahulu ditetapkan dari laba kepada para karyawan.
4. Pembagian keuntungan, Pembayaran yg didasarkan pada peningkatan kinerja perusahaan.
5. Rancangan Scanlon
Pembagian keuntungan yg memberikan imbalan finansial utk penghematan TK yg tercapai berkat saran2 mereka.

Empat prinsip dasar:

1. Identitas;
2. Kompetensi;
3. Partisipasi;
4. Keadilan

6. Kompensasi Karyawan Profesional

Karyawan profesional membutuhkan pengetahuan tingkat tinggi (misal insinyur, ilmuawan, akuntan, dsb).

7. Karyawan profesional membutuhkan pengetahuan tingkat tinggi (misal insinyur, ilmuawan, akuntan, dsb) beberapa cara

1. Gaji langsung (straight salary): menerima gaji tetap tanpa memandang nilai penjualan yg dicapainya.
2. Komisi langsung (straight commission): menerima bayaran berdasar persentase penjualan.
3. Sistem Kombinasi: misal Sebagian Komisi (part- salary, part-commission) ada lagi gaji + bonus; dsb.

8. kompensasi karyawan tidak tetap

Ditentukan sesuai perjanjian

9. kompensasi eksklusif

Penghasilan tambahan yg melindungi para eksekutif jika perusahaan lain mengakuisisi perusahaan mereka atau jika eksekutif tsb terpaksa meninggalkan perusahaan karena alasan tertentu.

- Gaji pokok
- Rancangan opsi saham
- Intensif jangka pendek atau bonus
- Bayaran berbasis kinerja
- Tunjangan eksekutif
- Parasut emas

Soal Latihan

1. Apa itu intensif?
2. Urutkan 5 hierarki kebutuhan menurut A. Maslow dari yang terendah!
3. Apa yang dimaksud dengan karyawan sebagai determinan kompensasi?
4. Apa saja jenis jenis kompensasi?
5. Sebutkan kelebihan dan kekurangan bayaran berbasis tim!

BAB XI

ETIKA, REALISASI KARYAWAN, DAN PERLAKUAN ADIL DI TEMPAT KERJA

1.1 Makna etika

“Etika (ethics) adalah prinsip-prinsip tingkah laku yang mengatur seorang individu atau kelompok. Prinsip-prinsip yang digunakan orang untuk memutuskan bagaimana tingkah laku mereka seharusnya”

Etika dan hukum

“hukum adalah pedoman yang jauh dari sempurna mengenai apa itu etika karena, sesuatu mungkin saja sah secara hukum tetapi tidak benar, atau benar tetapi tidak sah secara hukum“.

1.2 Hak karyawan

“Title VII dari Civil Rights Act

memberikan hak kepada karyawan untuk mengajukan tuntutan

hukum terhadap pemberi kerja jika ia meyakini telah didiskriminasi karena rasnya”.

1.3 Kebijakan publik

“Kebanyakan hukum juga mencerminkan kebijakan publik. Dengan kata lain, pemerintah memberlakukan hukum untuk mendukung tujuan kebijakan publik”.

1.4 Ketidakadilan di tempat kerja

Seseorang yang mengalami perlakuan tidak adil di tempat kerja mengetahui bahwa hal ini demoralisasi. Perlakuan tidak adil merusak moral, meningkatkan stres, dan membawa pengaruh negatif bagi kinerja”.

1.5 Mengapa kita harus memperlakukan karyawan secara adil?

“Kaidah yang baik adalah satu alasan yang jelas. Hal yang mungkin tidak begitu jelas adalah bahwa ketidakadilan penyelia dapat menjadi bumerang bagi perusahaan”.



1.6 Apa yang membentuk perilaku etis di tempat kerja ?

- Kelonggaran moral
- Usia pekerja
- Tekanan pekerjaan
- Tekanan dari atasan
- Kebijakan dan kode etika.
- Penegakan
- Pengungkap dugaan pelanggaran
- Kultur organisasi
- Pengendalian kecurangan

Pedoman mengelola perilaku etis

- Kesadaran moral
- Mempengaruhi etika karyawan
- Kelonggaran moral
- Moralitas dari dalam sasaran yang menantang
- Jangan memberikan imbalan pada perilaku buruk
- Hukumlah perilaku tidak etis
- Peramal yang baik terhadap kelakuan etis

1.7 Alat alat manajemen SDM untuk mempromosikan etika dan pelakuan adil

- Alat seleksi

- Alat alat pelatihan
- Meningkatkan kinerja melalui SISDM
- Alat penilaian kerja

1.8 Langkah-langkah manajer untuk mempromosikan etika dan perilaku adil

- Kebijakan Privasi Karyawan
- Media Sosial dan SDM
- Imbalan dan Sistem Disipliner
- Mengelola pendisiplinan karyawan

1.9 Tiga pilar pendisiplinan yang adil

1. peraturan dan regulasi
2. hukuman
3. proses banding

2.0 Pendisiplinan tanpa hukuman

1. Peringatan lisan
2. Peringatan formal tertulis
3. Cuti berbayar 1 satu
4. Pemberhentian

2.1 Apa itu relasi karyawan?

“Relasi karyawan (employee relations) adalah aktivitas yang melibatkan pembentukan dan pemeliharaan hubungan karyawan-pemberi kerja”

2.2. Memperbaiki dan menilai relasi karyawan

1. Menggunakan survey iklim organisasi
2. Mengembangkan program pengakuan/relasi karyawan
3. Menciptakan strategi keterlibatan karyawan
4. Media sosial dan SDM
5. Menggunakan tim keterlibatan karyawan
6. Lingkaran mutu
7. Menggunakan system saran

Soal Latihan

1. Apa makna dari etika?
2. Apa hubungannya antara etika dan hukum?
3. Mengapa kita harus memperlakukan karyawan secara adil?
4. Sebutkan dan jelaskan tiga pilar pendisiplinan yang adil!
5. Apa yang dimaksud dengan relasi karyawan?

BAB XII

RELASI TENAGA KERJA DAN TAWAR MENAWAR KOLEKTIF

1.1 Gerakan perburuhan

Dalam beberapa industri pertambangan, konstruksi, transportasi hampir tidak mungkin tidak untuk mendapatkan satu pekerjaan tanpa bergabung dengan serikat pekerja (di AS untuk pekerja swasta)

Dan serikat-serikat pekerja itu tidak hanya menarik bagi para karyawan kerah-biru sektor swasta. Semakin lama semakin banyak karyawan kerah-putih dan pegawai negeri yang berpaling ke serikat pekerja juga.

1.2 Riwayat singkat gerakan serikat pekerja amerika

1. 1790, para tukang terampil (tukang sepatu, tukang jahit, tukang cat, dan lain-lain) mengorganisasikan diri mereka ke dalam satu serikat dagang. Mereka mengajukan tuntutan "upah minimum" mereka dan memiliki "komite keliling" yang berjalan dari toko ke toko untuk memastikan bahwa tidak ada anggota yang diterima dengan gaji yang lebih rendah.
2. 1837, Keanggotaan serikat pekerja terus bertumbuh sampai depresi besar yang mengakibatkan keanggotaan merosot.
3. 1869, Keanggotaan selanjutnya mulai meningkat ketika Amerika Serikat memasuki revolusi industrinya.
4. 1885, anggotanya berjumlah 100.000 orang dan (sebagai akibat dari dimenangkannya satu pemogokan besar terhadap perusahaan kereta api meledak sampai 700.000 anggota pada tahun berikutnya).

1.3 Mengapa karyawan berorganisasi?

Banyak waktu dan uang telah dihabiskan untuk mencoba menemukan mengapa pekerja membentuk Serikat Kerja dan banyak teori telah diajukan. Tidak ada jawaban, karena masing-masing karyawan mungkin punya alasan masing-masing. Bahwa para pekerja tidak membentuk serikat pekerja hanya untuk mendapatkan lebih banyak upah atau kondisi kerja yang lebih baik. Sesungguhnya pendapatan mingguan dari anggota serikat pekerja adalah lebih tinggi daripada karyawan yang bukan anggota serikat pekerja.

1.4 Serikat Pekerja dan Undang-Undang

Latar belakang

1. 1930 tidak ada undang-undang khusus tenaga kerja. Para majikan tidak dituntut untuk terlibat dalam tawar-menawar kolektif dengan karyawan dan sesungguhnya tidak dikekang dalam perilaku mereka terhadap serikat pekerja.
2. Berakhir sejak Revolusi terhadap Depresi (Malaise) Besar (sekitar tahun 1930). Sejak itu, sebagai tanggapan terhadap sikap publik yang berubah, nilai dan kondisi ekonomi, undang-undang tenaga kerja telah berjalan melalui tiga perubahan yang jelas: dari “dorongan yang kuat” serikat pekerja, ke” dorongan termodifikasi bergabung dengan regulasi,” dan akhirnya ke “regulasi terinci dari urusan serikat pekerja internal.

1.5 Praktik perburuhan yang tidak adil undang-undang, tetapi bukan kriminal (wagner)

1. Adalah tidak adil bagi majikan untuk “campur tangan, membatasi, atau memaksa karyawan” dalam menjalankan hak-hak berorganisasi yang disahkan secara hukum.
2. Perwakilan perusahaan untuk mendominasi atau mencampuri entah foramsi atau administrasi dari serikat buruh.
3. Perusahaan-perusahaan dilarang melakukan diskriminasi dengan cara apa pun terhadap para karyawan untuk kegiatan serikat kerja legal mereka.
4. Para majikan dilarang memecat atau mendiskriminasikan karyawan hanya karena karyawan mengajukan tuduhan praktik yang tidak adil terhadap perusahaan.
5. Para majikan untuk menolak melakukan tawar-menawar kolektif dengan para perwakilan terpilih karyawan mereka secara semestinya.

1.6 Praktik Tenaga Kerja serikat Buruh yang Tidak Adil Taft-Hartley Act menyebut :

1. Serikat pekerja dilarang menahan atau memaksa karyawan untuk menjalankan hak tawar-menawar mereka yang dijamin.

2. Serikat pekerja untuk mendesak seorang majikan melakukan diskriminasi terhadap seorang karyawan guna mendorong atau menakut-nakuti keanggotaannya dalam serikat pekerja.
3. Serikat pekerja untuk menolak tawar-menawar yang jujur dengan majikan tentang upah, jam dan kondisi pekerjaan lainnya. Pemogokan dan pemboikotan tertentu, juga dianggap sebagai praktik tenaga kerja serikat pekerja yang tidak adil.
4. Serikat pekerja untuk ikut serta dalam "pembuatan kasur dari buluh" (*featherbedding*). (Di sini seorang majikan dituntut untuk membayar seorang karyawan untuk jasa-jasa yang tidak dijalankan)

Proses Tawar-menawar Kolektif

Proses yang melaluinya perwakilan manajemen dan serikat pekerja bertemu untuk merundingkan satu kesepakatan tenaga kerja.

Apa itu Jujur (Good Faith)?

Satu istilah yang berarti kedua pihak berkomunikasi dan berunding dan bahwa proposal dicocokkan dengan proposal tandingan dengan kedua pihak membuat setiap usaha yang masuk akal untuk sampai pada kesepakatan. Itu tidak berarti bahwa salah satu pihak terpaksa menyetujui satu proposal.

1.7 Petunjuk untuk Tawar-menawar Reed Richardson

1. Pastikan bahwa Anda telah menetapkan sasaran yang jelas untuk setiap butir tawar-menawar
2. Jangan tergesa-gesa.
3. Bila ragu-ragu, adakan rapat dengan asosiasi.
4. Persiapkanlah dengan baik data perusahaan yang mendukung posisi anda.
5. Hargailah arti pentingnya menyelamatkan muka pada pihak lain.
6. Jadilah pendengar yang baik.
7. Belajarlah untuk memahami orang dan kepribadian mereka.

1.8 Jalan Buntu, Mediasi, dan Pemogokan

Definisi Jalan Buntu Dalam tawar-menawar kolektif, suatu jalan buntu (*impasse*) terjadi bila pihak-pihak tidak dapat bergerak lebih jauh ke arah penyelesaian. Suatu jalan buntu biasa terjadi karena satu pihak menuntut lebih banyak dari pada yang ditawarkan pihak lain. Kadang-kadang suatu jalan buntu dapat diselesaikan melalui

pihak ketiga, seseorang yang tidak berkepentingan seperti seorang mediator atau wasit. Jika jalan buntu tidak diselesaikan dengan cara ini, satu *pemogokan* bisa dilakukan oleh serikat pekerja untuk mendesak manajemen.

1.9 Keterlibatan Pihak Ketiga (Third Party Involvement)

Mediasi (*mediation*) suatu pihak ketiga yang netral berusaha untuk membantu para pimpinan dalam mencapai kesepakatan. Mediator biasanya melakukan pertemuan dengan masing-masing pihak untuk menetapkan di mana masing-masing pihak itu mempertahankan posisinya, dan selanjutnya informasi ini digunakan untuk menemukan landasan bersama bagi tawar-menawar lebih lanjut.

Perwasitan atau arbitrase (*arbitration*) merupakan jenis paling definitif dan campur tangan pihak ketiga, karena wasit (*arbitrator*) sering mempunyai kekuatan untuk menentukan dan mendikte syarat-syarat penyelesaian. Tidak seperti mediasi dan pencarian fakta, arbitrase dapat menjamin satu penyelesaian atas suatu jalan buntu. Dengan arbitrase yang mengikat, kedua pihak setuju untuk menerima penghargaan dari wasit. Dengan arbitrase yang tidak mengikat, kedua pihak tidak setuju. Arbitrase bisa juga bersifat sukarela atau wajib (dengan kata lain, ditetapkan oleh perwakilan pemerintah).

Pemogokan (*strikes*) Pemogokan adalah satu penarikan tenaga kerja, dan terdapat empat jenis utama pemogokan. Pemogokan ekonomi disebabkan karena kegagalan untuk menyepakati syarat-syarat kontrak-dengan kata lain, karena jalan buntu. Pemogok, praktik tenaga kerja yang tidak adil, di pihak lain, bertujuan memprotes perilaku ilegal dari majikan. Satu **pemogokan liar (*wildentstrike*)** merupakan satu pemogokan tidak sah yang terjadi selama jangka waktu kontrak.

2.0 Program Perlakuan Adil yang Terjamin di Tempat Kerja

Perlakuan adil yang dijamin

Program majikan yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil, umumnya dengan memberikan sarana yang dirumuskan, terdokumentasi baik, dan terpublikasi yang melaluinya karyawan dapat memperoleh soal-soal yang dapat dipilih.

Keadilan dalam Pendisiplinan

Tujuh **disiplin** adalah untuk mendorong berperilaku, secara bijaksana di tempat kerja, dimana menjadi bijaksana didefinisikan sebagai saat kepada peraturan dan keputusan. Dalam sebuah organisasi, aturan dan keputusan melayani tujuan yang

sama seperti yang dilakukan undang-undang dalam masyarakat; disiplin ditegakkan bila salah satu dari aturan dan keputusan ini dilanggar. Proses disiplin yang adil dan jujur didasarkan pada tiga landasan; *aturan dan keputusan; sistem hukuman progresif; dan proses naik banding.*

Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud Gerakan perburuhan?
2. Mengapa karyawan berorganisasi?
3. Jelaskan secara singkat dan jelas mengenai latar belakang terbentuknya serikat pekerja!
4. Apa petunjuk tawar menawar menurut Reed Richardson?
5. Kapan kita membutuhkan pihak ketiga dalam tawar menawar?

BAB XIII

KESELAMATAN KERJA DAN KESEHATAN KARYAWAN

1.1 Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja perusahaan. Keselamatan dan kesehatan tempat kerja (workplace safety and health) mengacu pada kondisi psikologis fisik dan psikologis pekerja yang merupakan hasil dari lingkungan yang diberikan oleh perusahaan (Jackson, Schuler, Werner; 2011)

Tujuan dan pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja

Untuk memberikan kondisi atau lingkungan kerja yang lebih aman dan sehat, serta menjadi lebih bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tersebut, terutama bagi organisasi-organisasi yang mempunyai tingkat kecelakaan yang tinggi.

1.2 Karena Lingkungan Kerja Yang Aman Dan Sehat Akan Menghasilkan

1. Peningkatan produktivitas karena menurunnya jumlah hari kerja yang hilang
2. Peningkatan efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen
3. Penurunan biaya kesehatan dan asuransi
4. Fleksibilitas dan adaptasi yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan
5. Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan

1.3 Faktor – Faktor Penyebab Kecelakaan Kerja

1. Kecerobohan Personal
2. Lingkungan Fisik
3. Kecenderungan terjadinya kecelakaan
4. Kehidupan Kerja Yang Berkualitas Rendah

1.4 Strategi untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan tempat kerja

1. Mengawasi Tingkat Keselamatan dan Kesehatan
2. Pencegahan Penyakit

3. Program Kesehatan
4. Pencegahan Kecelakaan
5. Manajemen Tindakan

1.5 Program-program untuk meningkatkan keselamatan

1. Harus ada ketulusan (lebih dari biasanya) dalam memberikan dukungan kepada manajemen puncak dan menengah
2. Harus ditetapkan secara jelas bahwa keselamatan merupakan tanggung jawab manajer operasional.
3. Sikap yang positif terhadap keselamatan harus ada dan dijaga, karyawan harus yakin bahwa program keselamatan itu bermanfaat.
4. Seseorang atau departemen sebaiknya bertanggungjawab atas program keselamatan dan bertanggungjawab untuk operasionalnya.

1.6 Kasus-kasus keselamatan dan kesehatan karyawan

1. Bahaya Asbes dalam Kesehatan Penyakit Infeksi
2. Masalah Kesehatan yang Berkaitan dengan Komputer
3. Penyakit Infeksi: Kasus SARS
4. Merokok di Tempat Kerja
5. Alkoholisme dan Penyalahgunaan Zat Kimia
6. Kekerasan di Tempat Kerja
7. Stres, Burnout (Kelelahan Mental), dan Depresi

Stres Kerja

Kondisi yang berkenaan dengan fisik dan mental yang berasal dari ancaman bahaya (physical atau emotional) dan tekanan yang diterima.

Stress adalah reaksi ganjil dari tubuh

terhadap tekanan yang diberikan padanya.

Hal potensial yang menyebabkan stres muncul ketika situasi lingkungan menghadirkan suatu tuntutan yang melampaui kemampuan dan sumberdaya seseorang untuk memenuhinya.

1.7 Faktor Penyebab Stress

- Faktor fisik: getaran, bising, radiasi, penerangan kurang baik maupun temperatur ekstrem.
Faktor Biologi, seperti: Virus, jamur, bakteri, insect, dll
- Faktor-Faktor Organisasional Budaya Perusahaan, pekerjaan itu sendiri dan kondisi kerja
- Faktor-Faktor Pribadi Keluarga dan masalah finansial

1.8 Akibat Potensial Stress

1. Jika stres tersebut cukup parah dan berlangsung cukup lama, stres itu bisa membahayakan.
2. Stres parah yang berkepanjangan berhubungan dengan penyakit-penyakit mematikan.
3. Stres bisa menyebabkan absensi berlebihan, penggunaan alkohol atau obat-obatan lainnya secara berlebihan, kinerja yang buruk, atau bahkan kesehatan yang begitu buruk.

1.9 Cara Mengelola Stress

1. Tahu kapan berhenti sejenak (Relaksasi)
2. Menempatkan situasi yang penuh stres dalam perspektif yang berbeda
3. Mengikuti kebiasaan diet yang sehat
4. Menemukan seseorang yang mau mendengar
5. Olah raga secara rutin
6. Membangun keteraturan dalam hidup

Soal Latihan

1. Jelaskan yang dimaksud keselamatan kerja!
2. Jelaskan yang dimaksud Kesehatan kerja!
3. Apa saja faktor penyebab kecelakaan di tempat kerja?
4. Bagaimana cara meningkatkan keselamatan dan Kesehatan di tempat kerja?
5. Apa saja faktor penyebab stress?

BAB XIV

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL (GLOBAL HRM)

1.1 Definisi

Penggunaan sumber daya manusia global untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis.

1.2 Msdm global vs msdm domestik

- ▣ MSDM global lebih luas fungsi yang harus ditangani

Contoh: pajak, gaji dalam mata uang asing, keluarga pekerja dan lain-lain.

- ▣ Keterlibatan dalam kehidupan pribadi.

Contoh: akomodasi, budaya, sekolah, lokasi aman.

- ▣ Sistem berbeda untuk lokasi geografis berbeda

- ▣ Berhubungan dengan berbagai lembaga beragam:
pemerintah, politik, dsb.

- ▣ Meningkatnya resiko-resiko: kesehatan, keamanan.

1.3 Global Human Resources Management (Global HRM) Global Human Resources Management (Global HRM)

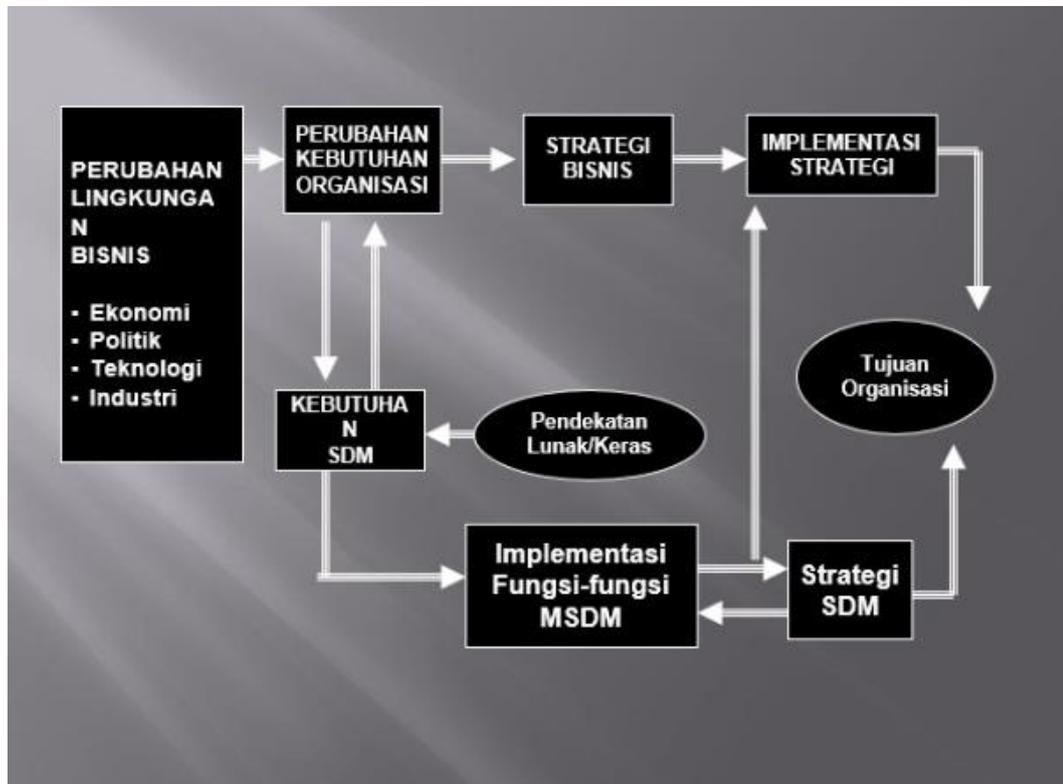
Perlu mendapat perhatian karena:

1. NAFTA, APEC, AFTA: arus sumber daya manusia/perpindahan tidak dibatasi sepenuhnya.
2. Akselerasi pasar keuangan internasional dan jaringan informasi.
3. Kurang penanganan yang memadai dalam hal perencanaan dan pengembangan operasi internasional.

1.4 Repositioning peran SDM

- Perubahan lingkungan
- Perubahan peran SDM

- Repositioning perilaku dan kompetensi



Gambar perubahanlingkungan implikasinya terhadap kebutuhan sdm organisasi.

1.5 Masalah utama yang dianggap isu bisnis yang berkaitan dengan SDM antara lain (Schuler dalam Anthony, 2002)

- Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (Kompetensi).
- Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif.
- Mengelola SDM untuk memperoleh keunggulan kompetitif
- Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi

Tantangan Pertama: Globalisasi

Globalisasi mendominasi horison persaingan. Konsepnya sendiri sudah lama tetapi intensitas tantangan yang diciptakan semakin terasa. Globalisasi memunculkan dan meisyaratkan produk baru, pasar baru, mindset baru, kompetensi baru, dan cara pikir bisnis baru.

- Lingkungan kompetitif global
- Menghilangnya batas-batas pasar “nasional”
- Muncul pasar ”non-tradisional”
- Regionalisasi perdagangan
- Homogenisasi segmen pelanggan
- Keseimbangan sumber daya

Pergeseran basis keunggulan kompetitif

Dari:

Pasar yang diproteksi dan deregulasi; monopoli dan oligopoli; economies of scale; Akses ke sumber finansial; teknologi proses dan produk

Ke:

Competence-based asset (intellectual and social capital) seperti: kreatif, inovatif, pembelajaran organisasional dan kapabilitas

Tantangan kedua

Desiminasi pengetahuan dan inovasi Menyebarkan pengetahuan dan praktek yang paling canggih ke seluruh organisasi dengan mengabaikan dari mana asalnya.

Tantangan ketiga: fokus kapabilitas atau kompetensi

Menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah, semakin global dan sarat teknologi maka penarikan, pengembangan, dan “pemeliharaan” kompetensi dan intellectual-social capital menjadi sangat penting.

Menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah, semakin global dan sarat teknologi maka penarikan, pengembangan, dan “pemeliharaan” kompetensi dan intellectual-social capital menjadi sangat penting.

Akuisisi dan pengembangan kompetensi Pendidikan dan pelatihan, daya Tarik perusahaan, kualitas hidup

Fokus kompetensi

Pemeliharaan dan pemamfaatan kompetensi, kualitas kehidupan kerja, kompensasi, penggantian kompetensi pension, realokasi.

Tantangan keempat

perbedaan antar negara

1. Budaya
2. Sistem ekonomi
3. Hubungan hukum politik dan industrial
4. Teknologi
5. Demografi

Tantangan kelima:

Revolusi Kualitas

Komponen sukses berikut yang akan menjadi semakin penting adalah penyediaan produk dan pelayanan yang berkualitas. “Gerakan” Gugus Kendali Mutu (TQM), sebagai contoh, akan menjadi competitive edge dalam industri. Standarisasi dan sertifikasi kualitas produk akan menandai terjadinya revolusi kualitas.

Quality is excellence :

investasi pada pengembangan SDM

Quality is value

fokus pada atribut penting yang diinginkan customer

Quality in conformance to specification

Pemenuhan standar universal (ISO)

Quality is meeting and/or exceeding customer expectation

Evaluasi berdasarkan kepuasan customer dan responsive terhadap perubahan pasar.

Tantangan keenam:

Kemudahan menempatkan keterampilan yang tepat ditempat yang dibutuhkan, dengan mengabaikan lokasi geografis negaranya.

1.6. Paradigma baru sdm dalam perusahaan global

people use – people related business issue

1.7 Kekuatan (kelemahan) tenaga kerja

- Kualitas, kuantitas dan komposisi angkatan kerja yang ada merupakan bahan pertimbangan yang amat penting pada tiap bidang usaha, terutama bila dituntut untuk efisien, mampu bersaing dan menciptakan laba

- Pada negara tertentu, kuantitas tidak menjadi masalah, tetapi kualitas belum tentu
- Negara yang rendah angka kelahirannya, tenaga kerja menjadi kelemahan (kekurangan dari segi jumlah) sehingga negara tsb membutuhkan tenaga kerja asing terutama untuk bidang konstruksi, jasa dan pabrik.

1.8 Kualitas, Kuantitas, Komposisi Tenaga Kerja

- **Kualitas** tenaga kerja ditentukan oleh sikap, pendidikan, dan keahlian yang dimiliki tenaga kerja
- **Kuantitas** tenaga kerja ditentukan oleh banyaknya tenaga kerja yang ada dengan keahlian dsb untuk memenuhi kepentingan usaha.
- **Komposisi** angkatan kerja: bauran orang yang tersedia untuk bekerja dari segi umur (*aging population, child labor*), keahlian, gender, ras dan agama, status sosial.

1.9 Masalah Yang Mungkin Timbul Dari Tenaga Kerja Asing

1. Tenaga kerja asing (Immigrant labor) dapat dianggap merugikan karena mengambil pekerjaan penduduk asli pada saat keadaan ekonomi membaik.
2. Ras/ perselisihan dengan penduduk asli negara penerima
3. Ledakan jumlah imigran dan ketidakteraturan yang ditimbulkan\

Soal Latihan

1. Carilah sebuah artikel/berita terbaru yang berkaitan dengan:
 - a. Ketidakadilan dalam dunia kerja
 - b. Pelanggaran Etika dalam dunia kerja
 - c. Keselamatan kerja dan kesehatan karyawan
2. Pilihlah salah satu artikel tersebut kemudian buat resume penyebabnya apa? solusinya bagaimana? Dan Kesimpulan?
3. Tugas dikumpulkan pada waktu ujian Semester.

Daftar Pustaka:

- Ambar, Teguh dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gary Dessler, Edisi Ke 14 Tahun 2015, Penerbit Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jackson John H. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: YKPN
- Sutrisno, Edy. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana

