



Dr. DWI NOVITASARI, MM

MODUL PRAKTIKUM MSDM

keep your focus for learning

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

MODUL PRAKTIKUM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Dwi Novitasari, MM



STIE Widya Wiwaha

Modul Praktikum Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis:
Dwi Novitasari

v, 82 hlm., 21 x 29.7 cm
ISBN: 978-623-99100-1-3

Layouter : Agung Slamet Prasetyo

Diterbitkan STIE Widya Wiwaha
Alamat:
STIE Widya Wiwaha
Jl Lowanu Sorosutan UH VI/20
Yogyakarta
Telp. 0274 377091
Email: library@stieww.ac.id

Cetakan pertama, Desember 2022
Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin
tertulis dari penerbit

PRAKATA

Penulis memanjatkan puji syukur yang sebesar-besarnya kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kesempatan, karunia dan berkahnya dalam penulisan dan penyelesaian Modul Praktikum Manajemen Sumber Daya Manusia ini. Modul ini berisi tentang *supplement* materi dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disertai dengan lembar kerja praktikum di setiap akhir babnya.

Tujuan penulisan modul ini adalah menyediakan salah satu bahan ajar yang memudahkan memahami, menganalisis dan mengamati praktik MSDM di terapkan secara nyata. Modul ini menggunakan sumber yang kredibel baik dari buku, jurnal penelitian dan *website* yang dapat ditelusuri.

Harapan penulis, modul ini dapat dipergunakan dan membantu dalam proses belajar mengajar khususnya MSDM. Penulisan modul ini mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Modul ini jauh dari sempurna dan masih memerlukan banyak kritikan, masukan sebagai bahan perbaikan kedepannya, maka penulis berharap para pembaca/pengguna dapat mendukung untuk perbaikan tersebut.

Yogyakarta, September 2021

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB I LINGKUNGAN ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
BAB II GLOBALISASI DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL.....	8
BAB III MOTIVASI KERJA.....	15
BAB IV KOMUNIKASI KERJA.....	23
BAB V KEPEMIMPINAN	31
BAB VI KOMPETENSI DAN SUMBER DAYA MANUSIA	42
BAB VII KEPUASAN KERJA	51
BAB IX SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA.....	68
BAB X AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA.....	77

BAB I

LINGKUNGAN ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep lingkungan dan organisasi;
2. Mampu menjelaskan tipologi perubahan lingkungan;
3. Mampu menjelaskan struktur perubahan;
4. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus lingkungan organisasi.

Organisasi dan lingkungan merupakan hal yang tidak terpisahkan. Organisasi perlu memperhatikan dengan seksama tren yang terjadi, guna meningkatkan kinerjanya sekaligus meningkatkan fungsi dari departemen sumber daya manusianya sebagai penggerak organisasi. Lingkungan dapat di definisikan sebagai segala sesuatu yang berada diluar batas organisasi. Lingkungan dapat dibagi menjadi lingkungan umum mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, namun relevansinya tidak terlalu jelas. Lingkungan khusus, merupakan bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan juga dapat dilihat dari lingkungan internal yang berkaitan dengan visi, misi, strategi dan kebijakan serta aktivitas pekerja. Lingkungan eksternal berhubungan dengan budaya, pendidikan, sosial dan politik (Torrington *et al.*, 2020). Menurut Dessler (2020), tren yang seringkali dijumpai berkaitan dengan globalisasi, ekonomi dan teknologi.

Definisi globalisasi merujuk pada organisasi yang memperluas penjualan, kepemilikan, dan/atau manufaktur ke pasar baru di luar negeri. Globalisasi sangat meningkatkan persaingan internasional atau lebih banyak kompetisi, dan lebih banyak kompetisi berarti lebih banyak tekanan untuk menjadi "kelas dunia". Banyak organisasi mengambil kebijakan untuk kompetisi tersebut dengan menurunkan biaya, membuat karyawan lebih produktif, dan melakukan sesuatu dengan lebih baik dan lebih murah.

Tren dalam ekonomi menuju kepada tren tenaga kerja dan ketidak seimbangan dari tenaga kerja. Tren tenaga kerja saat ini dapat dilihat dari kondisi melambatnya pertumbuhan tenaga kerja. Hal ini disebabkan oleh penuaan dari generasi *baby boomer*, sehingga jumlah populasi untuk partisipasi angkatan kerja (rentang usia 25 hingga 54 tahun) yang ingin bekerja jauh lebih rendah. Ketidak seimbangan angkatan kerja disebabkan adanya kekurangan tenaga kerja yang ahli di bidangnya. Beberapa bidang seperti teknisi memiliki tingkat pengangguran yang rendah, namun bidang lainnya secara umum memiliki tingkat pengangguran yang jauh lebih tinggi. Banyak organisasi yang tidak dapat merekrut tenaga handal sehingga menggunakan tenaga kerja non-permanen.

Teknologi merubah kondisi dari manajemen sumber daya manusia dengan dua cara secara garis besar, yaitu perubahan teknologi merubah sifat pekerjaan dan merubah cara organisasi dalam mendapatkan pekerjaannya. Teknologi dalam perspektif merubah sifat pekerjaan adalah dimana individu pada umumnya saat ini memikirkan pekerjaan teknologi artinya bekerja di perusahaan dengan basis teknologi. Tentu saja maknanya tidak hanya itu, karena teknologi sudah digunakan dalam berbagai pekerjaan dan organisasi. Berikutnya dari tren teknologi adalah merubah organisasi dalam mencari dan mendapatkan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari beberapa teknologi yang digunakan, seperti:

1. Organisasi menggunakan media sosial seperti Twitter, Facebook, dan LinkedIn daripada agen tenaga kerja untuk merekrut pekerja baru.
2. Organisasi menggunakan aplikasi seluler, misalnya, untuk memantau lokasi terakhir pekerja, memasukkan foto digital di lokasi, jam masuk tempat kerja untuk mengidentifikasi pekerja.
3. Organisasi menggunakan situs web untuk memasukkan fitur permainan ke dalam pelatihan, penilaian kinerja, dan rekrutment.
4. *Cloud computing* digunakan organisasi untuk memantau pencapaian tujuan tim dan memberikan hasil evaluasi dan umpan balik secara langsung dan *real-time*. Kegunaan lainnya untuk melacak keterlibatan pekerja secara *real time* melalui survei cepat.
5. Analisis data dengan menggunakan teknik statistik, algoritma, dan pemecahan masalah untuk mengidentifikasi antara data dan tujuan pemecahan masalah tertentu atau jika diterapkan pada manajemen sumber daya manusia, analitik data disebut analitik bakat.

TIPOLOGI PERUBAHAN LINGKUNGAN

Organisasi tidak akan dapat menghindari adanya perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan menurut Emery & Trist (dalam Torrington *et al.*, 2020) terbagi dalam 4 tipe (Gambar 1. Tipologi Perubahan Lingkungan).

	Low Dynamism	High Dynamism
High Complexity	Placid Clustered	Turbulent Field
Low Complexity	Random Placid	Disturbed Reactive

Gambar 1. Tipologi Perubahan Lingkungan(Sumber: Torrington *et al.*, 2020)

Gambar 1 menjelaskan tipologi perubahan lingkungan berdasarkan tinggi rendahnya dinamika dan kompleksitas lingkungan dari organisasi.

1. Lingkungan yang tenang dan acak (*the placid, randomized environment*).

Tipe ini merupakan yang paling sederhana dari lingkungan organisasi. Input yang dimiliki organisasi seperti sumber daya, tujuan, dan nilai didistribusikan secara acak serta dengan kecepatan atau frekuensi yang konstan. Lingkungan organisasi bersifat tenang tanpa banyak dinamika dan tidak terlalu kompleks. Organisasi di sisi internal dalam kondisi stabil tanpa banyak perubahan dari para anggotanya. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan rendah untuk tipe ini.

2. Lingkungan yang tenang dan berkelompok (*the placid, clustered environment*).

Tipe semi-kompleks dari lingkungan organisasi. Input organisasi yaitu sumber daya, tujuan, dan nilai tidak berubah dan berada dalam kekuasaan kelompok kerja atau kelompok eksternal (misal pemasok). Kemampuan organisasi untuk menghubungkan pengetahuan, proses, dan teknologi tertentu dan sesuai dengan kondisi tiap kelompok berkaitan erat dengan keberlangsungan organisasi. Pengembangan beberapa kompetensi yang spesifik bagi setiap kelompok diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan organisasi dalam tipe ini.

3. Lingkungan yang terganggu dan reaktif (*the disturbed, reactive environment*).

Tipe ini merujuk pada kondisi sistem sosial yang mendominasi lingkungan yang sama dan saling bergantung satu sama lain. Muncul banyak pesaing dengan tujuan yang sama atau beberapa organisasi dalam satu industri yang sama mendominasi. Perubahan lingkungan mulai mengalami dinamika dan kompleksitas yang tinggi.

4. Lingkungan yang bergejolak (*the turbulent field environment*).

Tipe terakhir ini merupakan tipe lingkungan yang paling dinamis dan mempunyai ketidakpastian paling besar. Perubahan terjadi secara dramatis dan tidak dapat

diramalkan, serta tidak ada hubungan sebab dan akibat yang jelas antara sistem organisasi dan lingkungannya. Kondisi ini mengakibatkan adanya fluktuasi dan ketidakpastian eksternal yang terjadi secara konstan. Kelangsungan hidup organisasi bergantung pada pengetahuan organisasi tentang perubahan lingkungan yang terjadi dan kemampuannya untuk menahan tekanan berkelanjutan. Organisasi membutuhkan kemampuan beradaptasi yang sangat tinggi.

STRUKTUR DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN

Perubahan organisasi memerlukan struktur organisasi yang mendukung. Struktur organisasi tersebut antara lain struktur organisasi yang memiliki karakteristik relatif fleksibel dan dapat menyesuaikan, menekankan pada komunikasi lateral ketimbang vertikal, dan pengaruh didasarkan atas keahlian dan pengetahuan ketimbang pada wewenang jabatan, tanggungjawab yang ditetapkan secara bebas ketimbang definisi kerja yang kaku, serta penekanan pada pertukaran informasi ketimbang pemberian pengarahan. Struktur mekanis, karakteristiknya antara lain memiliki kompleksitas, formalitas dan sentralisasi yang tinggi, serta hanya mengerjakan tugas-tugas rutin (Torrington *et al.*, 2020).

REFERENSI:

Torrington, D. Hall, L. Taylor, S. Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management*. 11th Ed. England, New York: Pearson.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Ed. New York: Pearson.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 1
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Soal

1. Ilustrasikan dan jelaskan tentang cakupan lingkungan khusus organisasi..

[illegible]

2. Ilustrasikan dan jelaskan ketidakpastian lingkungan eksternal.

[illegible]

3. Ilustrasikan perubahan lingkungan *turbulent field*.

[illegible]

4. Lingkungan organisasi yang berubah-ubah memerlukan adanya struktur organisasi yang lebih fleksibel. Analisis bagaimana sebaiknya struktur organisasi yang fleksibel tersebut.

[illegible]

BAB II

GLOBALISASI DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep globalisasi dan manajemen sumber daya manusia internasional;
2. Mampu menjelaskan tahapan manajemen karyawan internasional;
3. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus tentang globalisasi dan manajemen sumber daya manusia internasional.

Manajemen sumber daya manusia internasional merupakan sebuah konsep dan teknik yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia dalam operasi internasional organisasi. Kegiatan manajemen tersebut antara lain rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi sekaligus perhatian tentang hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan (Dessler, 2020).

Organisasi yang beroperasi secara internasional akan menghadapi faktor-faktor kritis yang menjadi pembeda antar negara, faktor tersebut antara lain:

1. Budaya

Tiap negara memiliki perbedaan budaya, perbedaan tersebut berkaitan dengan nilai dasar, asumsi, dan pemahaman yang dimiliki masyarakatnya. Nilai dan asumsi akan cenderung mendorong apa yang masyarakat lakukan, sehingga perbedaan budaya akan nampak jelas dalam cara masing-masing individu di berbagai negara dalam berpikir dan bertindak. Beradaptasi dengan budaya yang berbeda dan mengenali bagaimana dan kapan perbedaan-perbedaan ini relevan adalah tantangan yang selalu dihadapi. Membantu mempersiapkan para karyawan asing dan keluarganya untuk beradaptasi dengan budaya yang berbeda merupakan tugas kunci departemen SDM organisasi atau perusahaan multinasional.

2. Hukum/Legalitas

Organisasi yang melakukan perluasan atau berekspansi ke negara lain wajib memahami undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku di negara yang di masuki.

3. Sistem Ekonomi

Setiap negara memiliki perbedaan dalam sistem ekonomi, hal ini cenderung mengarah ke dalam perbedaan kebijakan, pengambilan keputusan, dan praktik manajemen sumber daya manusia.

4. Tipe industri

Organisasi multinasional harus mempunyai pertimbangan yang matang karena bentuk persaingan internasional sangat luas dan memiliki perbedaan satu industri dengan industri lainnya.

PENGELOLAAN KARYAWAN INTERNASIONAL (*INTERNATIONAL STAFFING*)

Pekerja yang bekerja untuk organisasi berskala internasional memiliki beberapa istilah antara lain:

1. Ekspatriat, adalah pekerja yang bukan warga negara dari negara tempatnya bekerja.
2. Warga negara asal (*parent or home-country nationals*), pekerja yang merupakan warga negara di mana organisasi multinasional itu berada/kantor pusat.
3. Penduduk setempat (*local*), pekerja yang memang warga negara tempat pekerja tersebut bekerja atau disebut warga negara tuan rumah.

Organisasi dapat menyusun kebijakan *staffing* dalam beberapa format yaitu etnosentris, polisentris dan global. Format etnosentris, organisasi mengatur posisi pekerja di luar negeri dengan pekerja dari kantor pusatnya. Polisentris, staf organisasi di luar negeri di isi dengan karyawan lokal. Global, dalam format ini organisasi memiliki tujuan menarik kandidat terbaik untuk bekerja secara global, organisasi menggunakan warga negara dari seluruh dunia yang menyediakan orang-orang terbaik sebagai pekerja (Torrington *et al.*, 2020).

REKRUTMEN DAN SELEKSI PEKERJA

Sumber rekrutmen merupakan penentuan dari mana pekerja didapatkan melalui sejumlah opsi seperti iklan online, media sosial dan lainnya serta menentukan opsi mana yang paling sesuai untuk pekerjaan yang dimaksud. Penilaian mengenai sumber mana yang terbaik, dapat dilihat dari berapa banyak pelamar yang dihasilkan oleh sumber tersebut selain itu berapa banyak pelamar yang gagal dan harus diganti, serta kinerja pelamar dalam mengikuti seluruh proses rekrutmen.

Sumber rekrutmen internal patut dipertimbangkan selain sumber eksternal karena cenderung merupakan sumber kandidat terbaik. Kelebihan dari sumber internal adalah

pekerja tersebut seringkali lebih berkomitmen pada organisasi, kelebihan dan kelemahan mudah diketahui karena sebelumnya telah memiliki waktu bekerja di dalam organisasi, pelatihan yang lebih singkat dan sedikit dibandingkan kandidat eksternal. Berdasarkan sisi pekerja sendiri, penggunaan sumber rekrutmen internal ini dapat dianggap sebagai penghargaan atas loyalitas dan kompetensi yang telah diberikan dengan adanya promosi (Dessler, 2020).

Proses seleksi pekerja oleh organisasi akan berkembang sejalan dengan perkembangan internasional. Hal penting dalam seleksi pekerja adalah kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan budaya organisasi induk (Torrington *et al.*, 2020). Beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk keberhasilan seleksi pekerja dalam lingkup internasional adalah:

1. *Self-orientation (self-esteem, self-confidence, mental wellbeing)*. Pekerja yang memiliki hal ini akan mampu menyesuaikan diri dengan makanan setempat, olah raga, musik dan hobi.
2. *Other's orientation*, kemampuan pekerja dalam membangun hubungan dan berkomunikasi dengan teman kerja dan masyarakat di negara dimana dia ditempatkan.
3. *Perceptual ability*, pekerja mampu mengerti perilaku warga negara lain/memiliki empati.
4. *Cultural toughness/Ketahanan budaya* pekerja memiliki kemampuan adaptasi di berbagai penempatan (mampu di suatu negara bukan berarti mampu di negara lain).

REFERENSI:

Torrington, D. Hall, L. Taylor, S. Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management*. 11th Ed. England, New York: Pearson.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Ed. New York: Pearson.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 2
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Soal

1. Carilah perusahaan internasional/asing yang beroperasi di Indonesia (5 perusahaan), kemudian berikan analisis ruang lingkup usaha dan jenis produk/jasa. Perusahaan bisa berupa industri produk konsumen, teknologi, telekomunikasi, jasa keuangan, transportasi, *property*, hotel, restoran.

[illegible]

- [illegible]

- [illegible]

4. Berikan pendapat anda dengan rinci dan jelas tentang artikel berikut ini (berdasarkan artikel dengan judul “Dipermudah Masuk Indonesia, Tenaga Kerja Asing Hanya Boleh Kerja Maksimal 3 Bulan”).

Isi artikel:

Pemerintah masih memproses peraturan-peraturan dalam omnibus law RUU Cipta Kerja, salah satunya soal kemudahan merekrut tenaga kerja asing. Sekretaris Dirjen PHI dan Jamsos Kemenaker Adriani mengaku, masuknya tenaga kerja asing memang dipermudah pemerintah. Namun, tenaga kerja asing itu hanya boleh bekerja selama 2 bulan. "Dan itu pun tidak lama-lama hanya diberi waktu 2 bulan. Kalau belum selesai juga, maksimal boleh diperpanjang 1 bulan. Setelah itu silakan kembali ke negaranya," kata Adriani di Jakarta, Senin (11/2/2020).

Dia pun kembali menegaskan masa kerja hanya diberi waktu 2 bulan dengan maksimal perpanjangan sebanyak 1 bulan. Sehingga lamanya waktu bekerja adalah sekitar 3 bulan. "Maksimal boleh diperpanjang 1 bulan setelah itu silakan kembali ke negaranya. Mudah-mudahan mesinnya sudah bagus. Jadi kami di Kemenaker sangat mendukung omnibus law Cipta Kerja untuk menciptakan lapangan kerja ini," sebut dia. Sebelumnya, menteri Airlangga Hartarto mengaku omnibus law memang mengatur tenaga kerja asing atau ekspatriat bisa masuk tanpa birokrasi yang berbelit-belit dan panjang. "Tentunya beberapa hal yang sudah dibahas isi hiring dan isi hiring terkait dengan tenaga kerja asing terutama mengenai perizinin agar tenaga kerja ekspatriat itu bisa masuk tanpa birokrasi yang panjang," kata Airlangga Hartarto di Jakarta, Jumat (20/12/2019). Adapun dalam waktu dekat pihaknya bakal menyerahkan draf rancangan Undang-Undang (RUU) Omnibus Law Cipta Lapangan Kerja ke DPR. "RUU Cipta Lapangan Kerja dalam waktu dekat di-submit ke parlemen," ujar Airlangga di Kantor Wapres RI, Jalan Medan Merdeka Utara, Jakarta, Kamis (6/2/2020).

Copy link artikel:

<https://money.kompas.com/read/2020/02/11/090900426/dipermudah-masuk-indonesia-tenaga-kerja-asing-hanya-boleh-kerja-maksimal-3?page=all>

[illegible]

BAB III

MOTIVASI KERJA

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep motivasi di manajemen sumber daya manusia;
2. Mampu menjelaskan teori-teori/model tentang motivasi kerja;
3. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus tentang motivasi kerja.

Motivasi di definisikan sebagai seperangkat dorongan energi yang berasal dari dalam maupun luar individu, yang memandu perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti menentukan arah, intensitas, dan durasi pekerjaan (Ju, 2020). Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh tujuh karakteristik utama pekerjaan yaitu: (a) pekerjaan itu sendiri; (b) hubungan di tempat kerja; (c) kondisi tempat kerja; (d) peluang untuk pengembangan pribadi; (e) pembayaran/penghargaan (f) manajemen; dan (g) kebijakan organisasi (Chai *et al.*, 2017).

Konsep atau teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok utama (Fallatah & Syed, 2018). Pertama, 'teori konten atau kebutuhan', teori ini berpandangan bahwa selama pekerjaan memiliki konten atau kebutuhan yang cukup seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan, maka pekerja akan sangat termotivasi dan sangat puas. Teori ini berusaha untuk menentukan kebutuhan motivasi yang tepat yang akan dicapai atau dipuaskan oleh individu. Kedua 'teori proses', menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan tidak semata-mata hasil dari kebutuhan yang terpenuhi, tetapi juga tergantung kemampuan pekerja untuk menganalisis, mengevaluasi dan memikirkan pro dan kontra hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Teori proses, juga dikenal sebagai teori kognitif, yang menjelaskan motivasi melalui proses kognitif atau berpikir yang terjadi dalam pikiran.

MODEL MOTIVASI

Motivasi memiliki berbagai pendekatan atau model untuk lebih memahami faktor, penyebab, dan terjadinya motivasi. Menurut Fallatah & Syed (2018) model motivasi terdiri dari:

1. Manajemen ilmiah

Model ini dikemukakan pertama kali oleh Frederick W. Taylor (1856-1915), yang berpendapat bahwa motivasi dapat diperoleh melalui insentif finansial (misalnya upah atau gaji yang lebih tinggi, promosi, bonus, jam kerja yang lebih pendek atau kondisi kerja yang lebih baik) akan mendorong motivasi kerja. Model ini juga menekankan bahwa bagi pekerja yang bekerja cukup keras, harus ada imbalan finansial, namun bagi yang tidak, maka harus diberikan hukuman.

2. Efek Studi Hawthorne

Model berikutnya dicetuskan oleh Elton Mayo (1880-1949) yang melakukan Studi Hawthorne tentang memotivasi karyawan dengan lebih baik. Studi-studi ini menyimpulkan isu penting dari penekanan untuk memberikan dan memenuhi kebutuhan pekerja agar termotivasi.

3. *The Emerging Need Theories*

Model ini mendasari perkembangan dari teori konten yang menghubungkan motivasi pekerja dengan kepuasan kebutuhan. Beberapa teori yang termasuk dalam model ini antara lain:

a. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*/eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan) oleh Clayton Alderfer (1940–2015).

Motivasi berasal dari tiga kebutuhan yaitu eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan. Kebutuhan eksistensi meliputi kebutuhan dasar manusia, seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan atau aspek-aspek esensial, seperti uang, udara, air, dan makanan. Kebutuhan keterkaitan berkaitan dengan aspek interpersonal, seperti penerimaan sosial, kepemilikan dan status. Kebutuhan pertumbuhan berkaitan dengan pengembangan diri dan aktualisasi diri.

b. Teori X dan Y dari Douglas McGregor (1906-1964).

Teori X melihat individu sebagai pemalas, kurang ambisi, tanggung jawab dan arah. Motivasi diperoleh dengan penggunaan motif yang keras atau kuat, seperti paksaan, hukuman dan ancaman. Teori Y memandang seorang pekerja pada dasarnya adalah orang yang bertanggung jawab dan menerima tanggung jawab, mampu mengarahkan diri sendiri serta berusaha mencapai sesuatu. Motivasi untuk teori ini diperoleh dengan menggunakan motif yang lembut atau lemah, seperti memuaskan kebutuhan melalui uang, pelatihan.

c. Teori motivasi David McClelland (1917-1998).

Teori ini menyatakan, seorang pekerja dimotivasi oleh tiga kebutuhan dasar: prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Individu yang dimotivasi oleh prestasi bercita-cita

untuk memajukan mengembangkan, meningkatkan, keunggulan dirinya sendiri dengan mengambil tugas sulit dan kompetitif. Individu yang termotivasi kebutuhan afiliasi akan lebih memperhatikan interaksi sosial, yaitu kasih sayang, persahabatan, prestise, pengakuan, dialog, serta penerimaan dan pandangan orang lain. Individu dengan kebutuhan kekuasaan memiliki keinginan untuk mengontrol, mempengaruhi dan memimpin. Individu akan termotivasi ketika diizinkan untuk memegang kendali penuh untuk memimpin, mengarahkan, dan mengendalikan lingkungan dan nasibnya sendiri.

TEORI MOTIVASI MASLOW

Salah satu teori motivasi yang banyak dikenal adalah teori yang dicetuskan oleh Abraham Maslow (Fallatah & Syed, 2018). Teori ini mendasarkan motivasi dengan hirarki kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis yang mendasar, seperti oksigen, makanan, tempat tinggal, air, istirahat. Menurut Maslow, kebutuhan fisiologis adalah yang paling penting bagi pekerja jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, maka tidak mungkin untuk memotivasi dan memuaskan pekerja.
2. Kebutuhan Keamanan
Tingkat kedua keamanan adalah kebutuhan pekerja untuk memiliki rasa aman dari ketakutan akan ketidakstabilan pekerjaan. Timbulnya kebutuhan keamanan (misalnya diperlakukan kasar di tempat kerja oleh atasan, atau ancaman pemutusan kerja/kehilangan pekerjaan) menjadi alasan utama bagi setiap pekerja agar termotivasi untuk tetap terus bekerja.
3. Kebutuhan Sosial
Tempat kerja yang memiliki tidak adanya persahabatan, dorongan dan dukungan dari rekan kerja dan atasan akan membuat pekerja termotivasi, untuk mencapai kebutuhan ini dengan intensitas yang besar. Tingkat hirarki kebutuhan ini lebih menekankan pada dukungan emosional dan sosial.
4. Kebutuhan harga diri
Kebutuhan harga diri atau dengan kata lain kebutuhan penghargaan menunjukkan kebutuhan untuk menghormati hak seseorang, penghargaan atas kemampuan dan kapasitasnya, pengakuan atas pencapaiannya dan pengakuan atas otonomi dan kemandiriannya. Motivasi pekerja didorong oleh kebutuhan akan prestise atau reputasi, perhatian, pengakuan, penghargaan atau kepentingan.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri mengacu pada kebutuhan individu untuk mencapai potensinya secara maksimal dan akan sangat diperjuangkan. Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan utama dan tahap tertinggi dari hirarki kebutuhan.

REFERENSI:

- Fallatah, R.H.M. & Syed. J. (2018). *Employee Motivation in Saudi Arabia*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Chai, S.C. Teoh, R.F. Razaob, N.A. Kadar, M. (2017). Work motivation among occupational therapy graduates in Malaysia, *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, Vol. 30, Iss.1, pp. 42-48. <https://doi.org/10.1016/j.hkjot.2017.05.002>
- Ju, C. (2020). Work motivation of safety professionals: A person-centred approach, *Safety Science*. Vol. 127, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104697>

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 3
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Kasus & Soal

Jeremy, adalah seorang manajer sebuah perusahaan manufaktur yang telah mengevaluasi hasil kerja dari pekerjanya. Setiap pekerja telah mampu melebihi target paling tidak 20% dari target kerja bulannya, namun ada beberapa pekerja yang tidak mampu memenuhi target yang telah ditentukan. Rata-rata pekerja tersebut berusia 50 tahunan dan sampai dengan enam bulan lalu, mereka masih mampu memenuhi target dan bahkan diantaranya merupakan pekerja berprestasi. Akan tetapi akhir-akhir ini kinerja mereka semakin menurun. Perusahaan berupaya memberlakukan program insentif yang memungkinkan pekerja mendapatkan bonus ekstra yang sangat tinggi. Untuk mengatasi hal tersebut maka Jeremy mengajak diskusi para pekerja tersebut. Ada diantara para pekerja yang mengakui bahwa mereka memiliki pekerjaan sampingan yang ternyata menghasilkan pendapatan yang melebihi kebutuhannya untuk hidup, sehingga konsekuensinya, para pekerja tersebut merasa tidak perlu lagi untuk bekerja keras melebihi target seperti yang pernah dilakukan.

- [illegible]

- [illegible]

3. Cermati artikel berikut ini (Judul artikel: “33 Persen Pekerja Indonesia Tidak Bahagia”). Berikan analisis Anda secara tajam dan cermat.

Isi artikel:

Menjalani pekerjaan yang diinginkan, nyatanya tak selalu berbanding lurus dengan kondisi yang ada pada lingkungan tempat Anda bekerja. Ragam faktor menentukan kebahagiaan seseorang untuk dapat menikmati masa-masa mencari pengalaman dan mengembangkan diri pada pekerjaannya. Survei JobStreet.com Indonesia selama dua bulan mengenai motivasi kebahagiaan di tempat bekerja mengungkapkan, 33,4 persen responden yang merupakan ‘Generasi Y’, dengan rentang usia 22-26 tahun, dan pengalaman bekerja 1 – 4 tahun, menyatakan mereka tidak bahagia di tempat kerja. Studi dilakukan antara Juni-Juli 2016 kepada 27.000 responden. Adapun tiga faktor utama yang menciptakan ketidakbahagiaan tersebut yakni, kesempatan pengembangan karier yang terbatas, jumlah insentif yang kurang menggiurkan serta gaya kepemimpinan manajemen yang kaku. Dari hasil survei tersebut, dikatakan bahwa Generasi Y tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan kariernya di tempat bekerja membentuk rasa ketidakpuasan. Dari sebanyak 6,000 responden merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki variasi pekerjaan yang tidak memperkaya pengalaman bekerja.

Melalui rilis yang diterima oleh CNNIndonesia.com, ada harapan dari para responden untuk bisa berpindah ke fungsi pekerjaan yang berbeda untuk bisa meningkatkan keahliannya. Akan tetapi, hal ini kerap tidak terwujud karena kurangnya perhatian manajemen terhadap perkembangan berkarier seorang karyawan di perusahaan tersebut. Tak hanya terbatasnya pengembangan diri, insentif yang diberikan oleh perusahaan pun dirasa tidak cukup untuk membahagiakan para pekerja Generasi Y. Insentif dapat berupa gaji pokok, bonus, kesehatan, transportasi serta komunikasi. Sebanyak 6,200 responden merasa bahwa bonus yang diberikan perusahaan dalam bentuk pembagian keuntungan kinerja perusahaan, serta prestasi mereka tidaklah sepadan. Mereka mengharapkan jumlah yang diberikan dapat lebih besar.

Lainnya, ialah karena faktor gaya kepemimpinan otoriter. Sebanyak 5,500 responden menyatakan bahwa para atasannya tidak memberikan kepercayaan serta jarang mendelegasikan pekerjaan. Dengan begitu, para Generasi Y harus menunggu ‘jatah’ pekerjaan. Hal itu berdampak pada rendahnya rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Di sisi lain, para pekerja Generasi Y berharap perusahaan dapat meningkatkan jumlah gaji yang diberikan berdasarkan kinerja di tempat bekerja. Hal ini diungkapkan oleh 5,500 responden yang menjawab survei dengan alasan dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja. “Dapat disimpulkan bahwa tunjangan finansial menjadi faktor utama para pekerja Generasi Y untuk merasa bahagia di tempat bekerja,” kata Hamzah Ramadan, PR & Social Media Senior Executives Jobstreet Indonesia.

Copy link artikel:

<https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20160722101825-277-146292/33-persen-pekerja-indonesia-tidak-bahagia>

[illegible]

BAB IV KOMUNIKASI KERJA

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep komunikasi di tempat kerja;
2. Mampu menjelaskan level komunikasi kerja;
3. Mampu menjelaskan tipe masalah dalam komunikasi kerja;
4. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus atau soal komunikasi kerja.

Komunikasi di definisikan sebagai proses transfer informasi dan makna antara pengirim dan penerima menggunakan satu atau lebih media dan saluran komunikasi. Inti dari komunikasi adalah berbagi atau memberikan data, informasi, wawasan, dan inspirasi melalui pertukaran yang menguntungkan antar individu dan orang-orang yang berkomunikasi (Bovée & Thill, 2020).

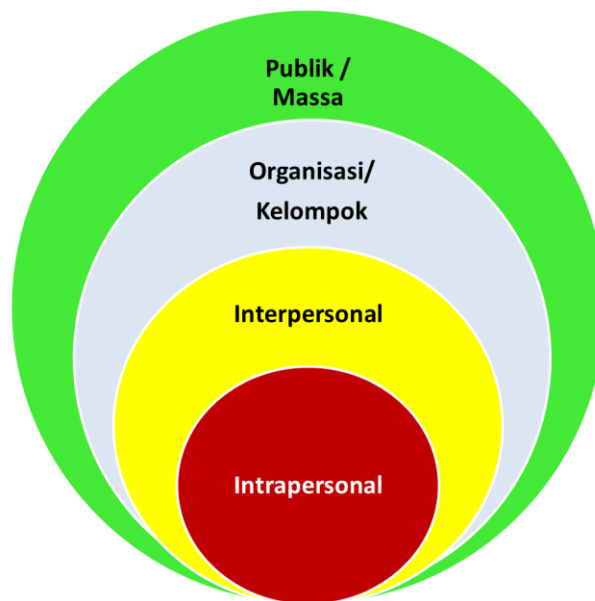
Komunikasi kerja diperlukan dalam lingkungan kerja, karena banyak peluang ketidakpastian, sehingga menciptakan kebutuhan akan dukungan. Tempat kerja dapat menjadi lingkungan yang penuh tekanan, dan meningkatkan kebutuhan dan keinginan untuk dukungan. Komunikasi yang terbentuk adalah komunikasi suportif/mendukung, yaitu perilaku verbal dan non-verbal yang dihasilkan dengan maksud memberikan bantuan kepada orang lain yang dianggap membutuhkan bantuan. Komunikasi yang mendukung di tempat kerja dapat membantu mengelola dan mengurangi ketidakpastian. Manfaat lainnya adalah peningkatan produktivitas, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen. Hubungan di tempat kerja yang mendukung dapat membantu pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan proses pembelajaran (Strawser, Smith & Rubenking, 2021).

Tempat kerja memiliki sistem kerja, yang terdiri dari (1) karyawan atau pekerja, (2) pekerjaan dan teknologi, (3) struktur organisasi, yang mengatur hubungan individu dan perannya, (4) pedoman organisasi atau pernyataan, kesepakatan, rencana, aturan, dan kebijakan tentang bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan mencapai tujuan, dan (5) praktik dan proses manajemen untuk menjaga kolektivitas dan penggerak pencapaian tujuan (Pace, 2018).

Komunikasi dalam konteks organisasi akan menghasilkan komunikasi internal yang terjadi karena komunikasi antar orang-orang dalam suatu organisasi. Komunikasi internal yang efektif dianggap satu bagian dari keberhasilan organisasi dengan menghasilkan kinerja tempat kerja, meningkatkan produktivitas, mengurangi ketidakhadiran, menciptakan produk dan layanan yang lebih berkualitas, meningkatkan motivasi dan inovasi. Komunikasi internal terdiri dari komunikasi bisnis (keterampilan komunikasi karyawan), komunikasi manajemen (keterampilan dan kemampuan komunikasi manajemen), komunikasi korporat (komunikasi formal), dan komunikasi organisasi (isu filosofis atau budaya komunikasi) (Strawser, Smith & Rubenking, 2021).

LEVEL KOMUNIKASI KERJA

Komunikasi terdiri dari beberapa level, yaitu intrapersonal, interpersonal, organisasi/kelompok/tim, dan publik/massa (Kuhn, Ashcraft, Cooren, 2017) (Gambar 1. Level Komunikasi).



Gambar 1. Level Komunikasi

(Sumber: Kuhn, Ashcraft, Cooren, 2017)

1. Komunikasi Intrapersonal

Komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang, berupa pengolahan informasi melalui pancaindra dan sistem saraf. Contoh: berpikir, merenung, menggambar, menulis sesuatu, dll

2. Komunikasi Interpersonal

Proses komunikasi antara dua orang atau lebih yang saling merespons dan mempengaruhi secara simultan. Prinsip-prinsip dalam level ini adalah terdiri dari verbal dan non-verbal serta dapat dipelajari dan ditingkatkan. Keterampilan dalam komunikasi interpersonal melibatkan keterampilan dalam observasi, mendengar, membaca, menulis dan berbicara.

3. Komunikasi Organisasi/Kelompok

4. Komunikasi Publik/Massa

PERSPEKTIF MASALAH KOMUNIKASI

Pace (2018) mendefinisikan dua perspektif masalah komunikasi yang terdiri dari:

1. Reaktif, sikap yang muncul setelah tindakan terjadi. Perspektif ini cenderung melihat jalannya fungsi organisasi saat ini dan masalah dianggap sebagai segala sesuatu yang menyimpang dari cara biasa melakukan sesuatu. Fungsi organisasi yang mengalami gejala berbeda dari keadaan yang biasanya baik-baik saja atau normal ketika beroperasi dijadikan petunjuk mulai berkembangnya masalah. Komunikasi organisasi perlu dikembangkan untuk setiap fungsi.
2. Proaktif, sikap yang diambil sebelum tindakan terjadi. Masalah dalam perspektif ini di definisikan sebagai perbedaan antara apa yang terjadi dan apa yang seharusnya terjadi. Masalah dihindari dengan menggerakkan organisasi ke tempat yang seharusnya berfungsi dengan baik. Komunikasi harus terus dikelola agar semua yang ada dalam organisasi dapat bergerak ke fungsi yang lebih baik.

TIPE MASALAH KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pace (2018) menyatakan bahwa masalah yang terjadi dalam organisasi secara garis besar terdiri dari tiga jenis masalah yaitu:

1. Kekurangan dalam pengetahuan, sikap, dan keterampilan karyawan. Hal ini akan mengganggu kinerja seorang dan dapat menghalangi untuk pindah ke pekerjaan, posisi, dan karier yang lebih tinggi. Kekurangan tersebut dapat dihilangkan melalui strategi pelatihan dan pengembangan.
2. Kekurangan supervisor dan manajer dalam merencanakan, mengorganisir, mengatur, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya fisik dan manusia dalam organisasi. Kekurangan ini akan menimbulkan masalah kinerja. Solusi untuk masalah kinerja dapat melalui perubahan dalam praktik manajemen.

3. Kekurangan dalam konseptualisasi dan desain misi, posisi, tugas, tanggung jawab, dan wewenang organisasi. Kekurangan ini disebut masalah desain organisasi. Kekurangan dalam desain organisasi dapat diatasi dengan menyusun prosedur pengembangan organisasi.

REFERENSI:

- Bovée, C.L. & Thill, J.V. 2020. *Fundamental Skills for the Mobile-Digital-Social Workplace*, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kuhn, T. Ashcraft, K.L. Cooren, F. 2017. *The Work of Communication Relational Perspectives on Working and Organizing in Contemporary Capitalism*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Pace, R.W. 2018. *Communication and Work Systems: Theory, Processes, Opportunities*. United Kingdom: Cambridge Scholars Publishing.
- Strawser, M.G. Smith, S.A. Rubenking, B. 2021. *Multigenerational Communication in Organizations Insights from the Workplace*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 4
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Soal

1. Identifikasikan dan berikan ilustrasi tentang hambatan komunikasi di tempat kerja.

[illegible]

2. Berikan ilustrasi tentang faktor komunikasi interpersonal di tempat kerja.

[illegible]

3. Berikan analisis tentang penggunaan artikel berikut (judul artikel: “Teknologi Jadi Solusi Kesenjangan Komunikasi di Tempat Kerja”). Analisis berkaitan dengan efektif/tidak efektif, hambatan dan manfaat hal tersebut dilakukan.

Isi artikel:

Pandemi Covid-19 memberikan tantangan dalam berkomunikasi di tempat kerja. Pembatasan interaksi fisik, dan mobilisasi ke area publik, membuat perusahaan membatasi kehadiran karyawan atau penerapan bekerja dari rumah. Hal ini berdampak pada kesenjangan komunikasi dan produktivitas usaha. Namun penerapan teknologi dapat menjadi solusi. Akademisi dan pakar komunikasi digital Firman Kurniawan mengatakan, terlepas dari pandemi yang terjadi saat ini, sudah saatnya perusahaan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dalam ruang lingkup tempat kerja dan cara bekerja. "Hal ini mencakup seluruh lini usaha, dari industri rumah tangga, hingga korporasi besar," kata dia dalam keterangan tertulisnya, Senin (19/10/2020). Dia mengatakan perusahaan tidak boleh terjebak dalam euforia maupun kebiasaan lama dan harus segera melakukan digital transformasi. Hal ini sejalan industri 4.0. "Bagi Indonesia, hal ini penting karena memberikan peluang

mempercepat pencapaian visi Indonesia menjadi negara 10 besar dengan perekonomian terkuat di dunia," ucap Firman Kurniawan.

Penelitian Deloitte dalam laporan The Digital Workplace menyebutkan organisasi dengan penerapan teknologi online yang kuat memiliki produktivitas 7 persen lebih tinggi dibanding yang tidak. "Walau demikian, perubahan juga harus didukung perubahan pola pikir dan emosional dari perusahaan untuk dapat menyesuaikan kembali cara baru dalam bekerja, serta bagaimana individu, kelompok, dan pimpinan berinteraksi satu sama lain. Di samping itu, manajemen perusahaan juga harus jeli menentukan jenis platform yang paling tepat bagi perusahaan," kata Firman Kurniawan.

Lark VP of Commercial Asia, Joey Lim mengatakan kombinasi manajemen dan platform yang tepat merupakan kunci agar tercipta satu pandangan dari seluruh karyawan perusahaan terkait bagaimana teknologi menjadi jembatan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas sebuah komunikasi. Lark merupakan platform kolaborasi dengan berbagai fitur yang terintegrasi karena pengguna dapat mengerjakan berbagai macam hal, seperti membuat dan mengedit dokumen, menerima email, mengirimkan pesan, mengelola agenda, hingga menelepon, serta video conference. "Salah satu faktor terpenting adalah mudah dioperasikan," kata dia.

Lark diciptakan untuk membantu setiap penggunanya agar tetap saling terhubung, kapan pun dan dimana pun mereka berada. Lark menyediakan berbagai fitur seperti real-time translation dalam beberapa pilihan bahasa seperti, Bahasa Indonesia, Tiongkok, Korea, Jepang, Prancis, Portugis, Brasil, Jerman, Hindi, Italia, Rusia, Spanyol, Thailand, dan Vietnam. Lark tersedia dalam versi website yang dapat diakses di Windows, dan MAC, serta versi aplikasi untuk Android dan IOS.

Copy link artikel:

<https://www.beritasatu.com/digital/688831/teknologi-jadi-solusi-kesenjangan-komunikasi-di-tempat-kerja>

[illegible]

BAB V KEPEMIMPINAN

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep kepemimpinan;
2. Mampu menjelaskan tentang teori kepemimpinan tradisional dan modern.
3. Mampu menjelaskan karakteristik pemimpin;
4. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus atau soal tentang kepemimpinan.

Definisi kepemimpinan adalah tindakan untuk mempengaruhi individu atau sebuah kelompok untuk menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan dari organisasi (Robbins & Judge, 2021). Kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi, memotivasi, sehingga individu sebagai anggota organisasi lain dapat berkontribusi pada efektivitas dan keberhasilan organisasi (McShane & Von Glinow, 2019).

Globalisasi, memberikan dampak perubahan terhadap kepemimpinan. Pemimpin di era globalisasi dianggap sebagai individu dengan jiwa heroik, memiliki karisma, kekuatan posisi dan intelektual, serta memiliki bakat persuasif dalam memotivasi pengikut. Namun, pemimpin ideal ini belum berlaku secara universal, seperti di Asia yang masih memerlukan pemimpin yang mampu mengatasi berbagai masalah yang kompleks (Luthans, Luthans & Luthans, 2021).

TEORI KEPEMIMPINAN TRADISIONAL

Teori kepemimpinan terus berkembang dengan berbagai konsep seperti yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2021), beberapa teori kepemimpinan yaitu:

1. Teori sifat kepemimpinan (*trait theories of leadership*)
Teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik pribadi yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin.
2. Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*)
Teori yang menyatakan bahwa perilaku tertentu yang spesifik dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin.

3. Teori kontingensi (*contingency theories*)

Teori yang menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan di pengaruhi oleh faktor-faktor situasional. Beberapa teori kontingensi yang banyak di cetuskan adalah:

a. Model kontingensi Fiedler, yang menyatakan bahwa kelompok kerja akan menjadi efektif atau tidaknya bergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin ketika berinteraksi dengan bawahan. Selain itu, sejauh mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Situasi dapat di nilai dalam tiga dimensi kontingensi atau situasional yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota, sejauh mana tingkat kenyamanan, kepercayaan, dan rasa hormat yang dimiliki anggota terhadap pemimpin.
2. Struktur tugas, berkaitan dengan sejauh mana tugas pekerjaan telah mengikuti prosedur tertentu (terstruktur atau tidak terstruktur).
3. Kekuasaan posisi adalah tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin berdasarkan kekuasaan untuk perekrutan, pemecatan, disiplin, promosi, dan kenaikan gaji.

b. Teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory/SLT*)

Bentuk lain dari teori kontingensi yang berfokus pada kesiapan pengikut, atau kesediaan dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas tertentu.

c. Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*)

Teori yang menyatakan bahwa adalah tugas pemimpin untuk membantu pengikut dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Selain itu, memastikan pengikut untuk memahami dengan jelas jalan untuk mencapai tujuan, serta mengurangi hambatan yang dapat membuat pencapaian tujuan menjadi sulit.

d. Model partisipasi pemimpin (*leader participation model*)

Teori kepemimpinan yang terdiri dari seperangkat aturan untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berbeda.

TEORI KEPEMIMPINAN MODERN

Teori kepemimpinan selain berdasarkan pandangan klasik/tradisional, teori kepemimpinan juga memunculkan pada era modern (Luthans, Luthans & Luthans, 2021), beberapa teori kepemimpinan modern antara lain:

1. Kepemimpinan karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah pemimpin yang mampu menggunakan kekuatan dan kemampuan pribadinya untuk memberikan efek yang mendalam dan luar biasa pada

pengikut. Pemimpin karismatik akan menghasilkan kinerja pengikut yang melampaui harapan serta memiliki komitmen yang kuat kepada pemimpin dan misinya.

2. Kepemimpinan transformasional

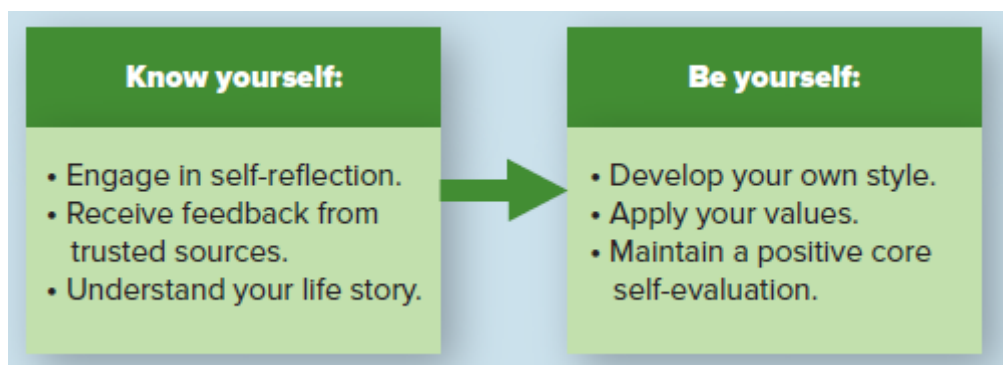
Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

3. Kepemimpinan transaksional

Pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

4. kepemimpinan otentik (*authentic leadership*)

Pemimpin yang mengacu pada seorang pemimpin yang menyadari, merasa nyaman dengan, dan bertindak secara konsisten berdasarkan nilai-nilai, kepribadian, dan konsep diri sendiri. Pemimpin memiliki “keaslian/*authenticity*” terutama tentang mengenal diri sendiri dan menjadi diri sendiri (Gambar 1. Kepemimpinan Otentik).



Gambar 1. Kepemimpinan Otentik

(Sumber: McShane & Von Glinow, 2019)

KARAKTERISTIK PEMIMPIN

Abad 21 membawa perbedaan yang signifikan terhadap karakteristik pemimpin dibandingkan dengan manajer (Tabel 1. Perbedaan Karakteristik Manajer dan Pemimpin) (Luthans, Luthans & Luthans, 2021).

Tabel 1. Perbedaan Karakteristik Manajer dan Pemimpin

Manager Characteristics	Leader Characteristics
• Administers • A copy • Maintains • Focuses on systems and structure • Relies on control • Short-range view • Asks how and when • Eye on the bottom line • Imitates • Accepts the status quo • Classic good soldier • Does things right	• Innovates • An original • Develops • Focuses on people • Inspires trust • Long-range perspective • Asks what and why • Eye on the horizon • Originates • Challenges the status quo • Own person • Does the right thing

Sumber: Luthans, Luthans & Luthans (2021)

REFERENSI:

McShane, S.L. Von Glinow, M.A. 2019. *Organizational Behavior*, 4th Ed. USA: McGraw-Hill Education.

Luthans, F. Luthans, B.C. Luthans. K.W. 2021. *Organizational Behavior an Evidence-Based Approach*. 4th Ed. USA: IAP–Information Age Publishing, Inc.

Robbins, S. Judge, T. 2021. *Essentials of Organizational Behavior*, 15th Ed. United Kingdom: Pearson Education Limited.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 5
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Kasus & Soal

Bank Maju Jaya adalah sebuah bank besar di Yogyakarta. Bank ini mempunyai empat cabang yang tersebar di empat kabupaten di DIY. Selama beberapa bulan manajemen telah dan sedang mempertimbangkan suatu perubahan prosedur – prosedur evaluasi latihan. Suatu perubahan yang akan mempengaruhi baik departemen personalia maupun para manajer cabang. Rencana tersebut telah didiskusikan dengan semua orang yang akan dikenai perubahan tersebut, dan sebagian dari mereka menentang perubahan itu. Manajer SDM bagian pelatihan karyawan, Maroon Herlambang, adalah salah seorang penentang yang paling keras. Setelah diskusi dengan para pengelola bank lainnya, wakil direktur bidang personalia, Ramona Purba, memutuskan untuk mengimplementasikan perubahan. Dia membentuk dan menyeleksi para anggota satuan tugas khusus untuk mengimplementasikan perubahan dan memilih Maroon sebagai kepala satuan kerja tersebut.

1. Berikan analisis teori kepemimpinan yang sesuai dari Maroon Herlambang.

[illegible]

2. Berikan saran anda agar kepemimpinan Maroon Herlambang berjalan efektif dalam pelaksanaan tugasnya.

[illegible]

3. Bacalah dan pahami tentang artikel (judul artikel: “10 Macam Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi, Dilengkapi Pengertian dan Cara Memilihnya”) yang disertakan, kemudian berikan komentar anda terkait hal yang dibahas tersebut, dapatkah hal tersebut diterapkan/tidak dapat diterapkan secara nyata? Berikan alasan yang jelas dan rinci.

Isi artikel:

Mengetahui macam gaya kepemimpinan dapat digunakan untuk memimpin sebuah organisasi agar mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan adalah suatu proses untuk memengaruhi atau memberikan contoh kepada pengikut oleh seorang pemimpin. Pemimpin pada dasarnya merupakan orang yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya (terutama manusia) untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan ini tidak semata-mata diperoleh karena sebuah status (jabatan). Namun gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku karakteristik pemimpin saat mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan mengelola sekelompok orang. Pemimpin hebat bisa menginspirasi gerakan politik dan perubahan sosial. Mereka juga dapat memotivasi orang lain untuk tampil, berkreasi, dan berinovasi. Untuk lebih rinci mengenai macam gaya kepemimpinan, berikut ini penjelasannya yang telah dirangkum oleh Liputan6.com dari berbagai sumber, Rabu (23/6/2021).

Kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin, di mana pemimpin adalah orang yang mendorong, menggerakkan dan meyakinkan orang lain agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Keberadaan pemimpin dalam suatu organisasi tidak sama dengan pemimpin kelompok yang asal tunjuk. Dalam organisasi, penentuan pemimpin didasarkan oleh banyak faktor dan harus melalui berbagai tahapan agar dapat diperoleh pemimpin yang berjiwa jujur, cederas, adil, dan amanah sehingga pemimpin mampu membangun iklim organisasi yang harmonis.

Pengertian kepemimpinan adalah suatu kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memberdayakan orang lain atau anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi yang baik yakni dapat mengkoordinasikan, mengsinergikan dan memaksimalkan segala sumberdaya (terutama manusia) yang ada untuk mencapai tujuan. Selain itu dengan kepemimpinan seorang pemimpin mampu menggali dan mengembangkan potensi yang

dimiliki oleh setiap anggotanya. Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan dalam organisasi, diantaranya:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Macam gaya kepemimpinan yang pertama adalah gaya kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan otokratis atau otoriter memusatkan kekuasaan penuh pada pemimpin. Biasanya, para bawahan atau anggota tidak diberikan kebebasan untuk menentukan tujuan mereka sendiri. Dalam arti, keputusan pemimpin bersifat mutlak, tidak bisa diganggu gugat, dan anggotanya tidak diberi kesempatan berpendapat. Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan, kebijakan, peraturan, dan prosedur apa pun di perusahaan/organisasi. Terkadang, gaya kepemimpinan ini bisa berjalan sukses, jika memang pemimpin punya pengalaman dan keterampilan maksimal. Namun, kepemimpinan seperti ini juga bisa menjadi bumerang karena kemungkinan besar bawahannya menjadi 'jengah'. Apalagi di zaman modern sekarang, kepemimpinan otokratis tidak relevan lagi untuk diterapkan. Adapun ciri-ciri pemimpin dengan tipe kepemimpinan otokratis, antara lain:

- a. Organisasi atau perusahaan dianggap sebagai milik pribadi dan atasan memiliki hak penuh atas itu.
- b. Bawahan hanyalah sebagai alat semata untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.
- c. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari orang lain.
- d. Semua keputusan dari pemimpin adalah paling benar.
- e. Sering menggerakkan bawahan dengan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dalam konsep kepemimpinan demokratis, anak buah (bawahan) mempunyai peranan penting dan dilibatkan dalam setiap keputusan. Setiap bawahan diberikan tugas dari atasan sesuai dengan kemampuan atau keahlian masing-masing. Kreativitas, kejujuran, usaha, dan tanggung jawab, sangat terlihat jelas lewat gaya kepemimpinan yang satu ini. Komunikasi yang terjalin dari gaya kepemimpinan ini bersifat dua arah, di mana setiap bawahan dapat menyampaikan masukan jika diperlukan. Sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis akan disegani oleh bawahan, bahkan difavoritkan.

3. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan birokrasi. Di sini, pemimpin tidak hanya bertugas sebagai atasan, tapi juga harus memastikan bahwa semua aturan dipatuhi oleh karyawan. Kepemimpinan birokrasi ini cukup efektif untuk memantau hasil kerja rutin dari para karyawan. Jadi, sekiranya ada karyawan yang malas-malasan atau tidak menunjukkan kinerja baik, atasan bisa segera mengambil sikap.

4. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan karismatik. Kata 'karisma' yang berasal dari bahasa Yunani sebagai suatu sifat tertentu dari seseorang. Karisma dipandang sebagai kemampuan atau kualitas istimewa manusia yang tidak dimiliki oleh orang dewasa. Berdasarkan hal itu, pemimpin yang baik adalah seseorang yang memiliki karisma di dalam dirinya. Seorang pemimpin karismatik memiliki rasa kepercayaan diri yang kuat, sehingga mampu memengaruhi anak buahnya. Dengan pembawaan seperti itu, pemimpin karismatik akan membuat orang kagum, yakin, dan benar-benar percaya.

5. Gaya Kepemimpinan Inovatif

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan inovatif. Setiap organisasi maupun perusahaan selalu membutuhkan inovasi berkelanjutan. Untuk mencapai hal tersebut, sangat diperlukan sosok pemimpin dengan pribadi yang inovatif pula. Pasalnya, itu nanti akan berpengaruh pada bagaimana cara ia memimpin organisasi atau perusahaan. Inilah yang dikenal dengan gaya kepemimpinan inovatif atau *innovative leadership style*.

Gaya kepemimpinan inovatif lebih mengarah pada perusahaan yang memproduksi produk, layanan, dan jasa. Tipe pemimpin seperti ini akan mengarahkan setiap karyawan memiliki ide-ide segar demi kemajuan perusahaan. Di sisi lain, ia akan menerapkan prinsip trial and error dan berani mengambil risiko apa pun dalam setiap keputusan.

6. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang mengarah pada kepercayaan dan loyalitas dari bawahan ke pemimpin. Dalam hal ini, baik

pimpinan maupun bawahan akan terlibat bersama menentukan kebijakan dan aturan lainnya.

7. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transaksional mengutamakan berbagai kesepakatan antara pimpinan dan anggotanya. Bentuk kesepakatan tersebut berupa *reward* (hadiah/penghargaan) dan *punishment* (hukuman/sanksi). Kesepakatan ini akan 'memancing' semangat para anggota bekerja sebaik-baiknya untuk memperoleh penghargaan. Sementara, bagi mereka yang tidak sanggup mencapai tujuan, maka harus siap menerima segala bentuk sanksi.

8. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan delegatif. Hampir mirip dengan gaya kepemimpinan demokratis, di mana seorang atasan memberi kepercayaan pada tim yang ia pimpin. Dari sini, dapat terlihat bagaimana cara pemimpin meningkatkan kerjasama antara dirinya dan anggota tim dalam menyelesaikan tugas. Sembari bekerja sama, pemimpin tipe ini bisa sekaligus mengawasi jalannya sistem agar tidak 'kebablasan'. Umumnya, cara memimpin seperti ini ditemukan pada perusahaan start-up yang masih berkembang.

9. Gaya Kepemimpinan Situasional

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan situasional. Seperti namanya, gaya kepemimpinan situasional menekankan pada pengaruh lingkungan dan situasi. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan situasional terbagi menjadi 2 (dua) teori, antara lain:

a. Teori kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Model kepemimpinan ini pertama kali diterbitkan pada 1969. Ada empat gaya kepemimpinan dari teori ini. Di antaranya, gaya bercerita, gaya penjualan, gaya berpartisipasi, dan gaya mendelegasikan.

b. Teori kepemimpinan SLII Blanchard

Untuk model SLII Blanchard ini, ada beberapa hal yang menjadi fokus perhatian, yakni pengarahan, pembinaan, pendukung, dan delegasi.

10. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Macam gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Secara sederhana, kepemimpinan transformasional diartikan sebagai proses mengubah dan mentransformasikan individu menuju perubahan.

Di dalamnya, pemimpin terlibat untuk memenuhi kebutuhan para karyawan agar kualitas mereka semakin meningkat. Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan tranformasional, yang dikenal sebutan 4 I, yaitu:

- Idealized influence*: pemimpin merupakan sosok ideal sebagai panutan yang dipercaya dan dihormati.
- Inspirational motivation*: pemimpin dapat memotivasi seluruh karyawan dan mendukung semangat tim.
- Intellectual stimulation*: pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi pada karyawan.
- Individual consideration*: pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi para karyawan.

Copy link artikel:

<https://hot.liputan6.com/read/4589668/10-macam-gaya-kepemimpinan-dalam-organisasi-dilengkapi-pengertian-dan-cara-memilihnya>

[illegible]

BAB VI

KOMPETENSI DAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep kompetensi;
2. Mampu menjelaskan elemen/karakteristik kompetensi;
3. Mampu menjelaskan jenis kompetensi;
4. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus atau soal tentang kompetensi.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam beberapa dekade terakhir memunculkan istilah penting tentang kompetensi. Kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris "*competency*" yang artinya kecakapan atau kemampuan (Wong, 2020). Pengelolaan SDM secara tradisional dan berbasis kompetensi memiliki perbedaan. SDM yang dikelola secara tradisional didasarkan pada analisis pekerjaan (jabatan dan pekerjaan) dan sistem *Management by Objectives* (MBO). Sistem ini hanya mengutamakan persyaratan dalam aspek keterampilan, pengetahuan dan berorientasi pada hasil, bukan proses serta segala aktivitas organisasi harus sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Pengelolaan SDM berbasis kompetensi menekankan pada pola-pola perilaku seperti sikap, motivasi, keterampilan interpersonal sehingga tidak hanya fokus pada keterampilan dan pengetahuan tetapi juga sikap dan kepribadian yang diperlukan untuk mendukung kinerja.

KARAKTERISTIK KOMPETENSI

Konsep tentang kompetensi banyak dikemukakan oleh para ahli, salah satunya adalah Spencer & Spencer (1993). Menurut Spencer & Spencer (1993) kompetensi berhubungan dengan karakteristik dasar dari seorang individu yang menyebabkan kinerja yang sangat tinggi untuk melakukan pekerjaan atau dalam suatu situasi. Kompetensi sebagai karakteristik dasar dimaknai sebagai bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada individu serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kompetensi sebagai penyebab adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja dan bermakna bahwa kompetensi dapat memprediksi

siapa yang berkinerja baik, berdasarkan ukuran dari kriteria atau standar yang digunakan. Menurut Spencer & Spencer (1993) karakteristik kompetensi individu terbagi menjadi 5 bagian yaitu:

1. Motif (*Motives*)

Konsistensi individu untuk berfikir dan melakukan tindakan. Spesifiknya, individu yang memiliki motif untuk berprestasi akan secara konsisten memiliki dan mengembangkan tujuan yang menantang bagi dirinya, disertai dengan rasa tanggung jawab untuk pencapaian tujuan tersebut. Individu dengan motif yang konsisten untuk berprestasi akan selalu bersedia menerima umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan dirinya.

2. Sifat (*Traits*)

Sifat, ciri pembawaan, atau watak yang cenderung digunakan individu dalam berperilaku atau merespon sesuatu dengan cara tertentu. Contoh *traits* diantaranya rasa percaya diri, kontrol diri, keuletan dan kesungguhan.

3. Konsep diri (*Self Concept*)

Sikap dan nilai – nilai yang dianut dan dimiliki oleh masing-masing individu. Sikap dan nilai berhubungan erat dan saling mempengaruhi. Nilai dapat dimiliki atau di adopsi individu dari lingkungan seperti orang tua, keluarga atau masyarakat sekitar. Nilai dapat berupa hal-hal mendasar yang diyakini dan dipegang teguh. Nilai-nilai yang dianut akan berpengaruh besar terhadap keinginan dan rasa tertarik individu untuk melakukan sesuatu.

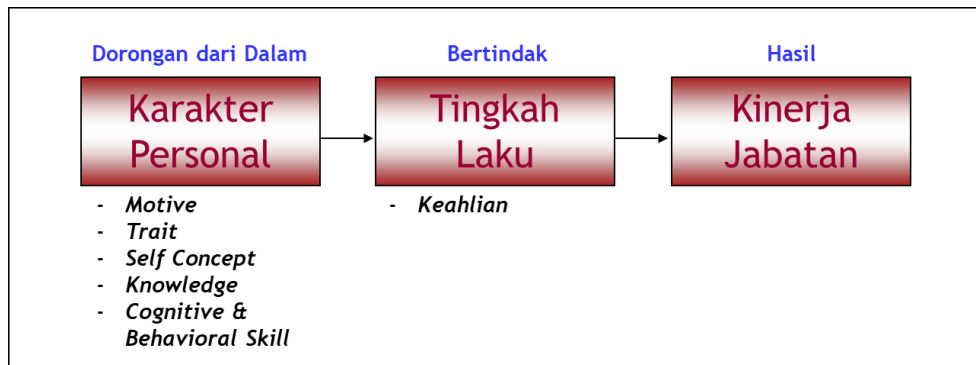
4. Pengetahuan (*Knowledge*)

Penguasaan informasi dan ilmu yang dimiliki individu tentang suatu hal atau untuk bidang tertentu. Tingkat pengetahuan individu dapat di ukur dengan tujuan mengetahui kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya atau kemampuan dalam menerapkan/mengaplikasikan pengetahuannya dalam pekerjaan.

5. Keterampilan (*Skills*)

Kemampuan individu untuk melaksanakan suatu tugas tertentu dengan mengerahkan kemampuannya secara fisik maupun mental. Kemampuan secara fisik misalnya kejelian penglihatan, kecepatan tangan, dan kesehatan jasmani. Sedangkan kemampuan mental berhubungan dengan perilaku seperti kemampuan bernegosiasi, kesopanan dan keramahan.

Kelima karakteristik yang ada di dalam individu tersebut akan membentuk keahlian untuk bekerja yang menghasilkan tingkat kinerja jabatan yang tinggi, seperti yang terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Model Aliran Kompetensi

JENIS KOMPETENSI

Menurut Spencer & Spencer (1993) kompetensi secara garis besar terbagi menjadi 2 yaitu *Threshold competencies* atau kompetensi inti dan *Differentiating competencies* atau kompetensi pendukung/teknis.

1. Kompetensi Inti (*Threshold Competencies*)

Kompetensi yang terkait dengan pemahaman terhadap visi, misi dan nilai-nilai organisasi. Kompetensi ini biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca perintah kerja dan situasi kerja yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

2. Kompetensi pendukung (*Differentiating Competencies*)

Kompetensi ini lazim disebut kompetensi teknis karena berupa pengetahuan dan keterampilan yang sangat spesifik dan berhubungan erat dengan jenis pekerjaan pada suatu jabatan dalam satu organisasi atau industri tertentu. Kompetensi pendukung ini yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

REFERENSI:

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 6
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Kasus & Soal

PT. WANAKARYA pernah mengalami krisis parah awal tahun 2000-an. PT. WANAKARYA bertekad tidak mau menyerah dan kemudian merencanakan untuk merebut pasar kembali dengan mewujudkan gagasan pelanggan di bidang produksi. Untuk merealisasikan strategi tersebut maka dukungan SDM kompeten sangat diperlukan, walaupun kompetensi tak dapat berkembang dan tumbuh dalam sekejap. Kemudian PT WANAKARYA menerapkan sistem balas jasa menjadi *competence based salary system*, atau dapat juga disebut sebagai sistem kompensasi berbasis kompetensi, lalu disesuaikan dengan peningkatan kompetensi dan keahlian SDM. Sehingga disinilah dimulainya revitalisasi fungsi administrasi MSDM yang terjadi di PT WANAKARYA sejalan dengan terintegrasinya sistem balas jasa, kompetensi SDM dan strategi bisnisnya.

1. Berikan analisis kasus tersebut dengan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi.

[illegible]

2. Berikan saran anda bagaimana pengembangan SDM melalui pelatihan SDM berbasis kompetensi?

[illegible]

3. Kritisi artikel yang ada berikut ini (judul artikel: “Kartu Prakerja untuk Menggaji Pengangguran?”). Kritisan dapat berupa sisi positif dan negatif yang timbul, serta realitas hasilnya.

Isi artikel:

Pemerintah akan membuka pendaftaran program Kartu Prakerja 2020 secara online dalam waktu dekat di laman Prakerja.go.id (daftar online Kartu Prakerja). Program ini ditujukan untuk mengurangi dampak ekonomi dari wabah virus corona (Covid-19). Pendaftaran Kartu Prakerja rencananya akan dibuka pada minggu ini. Para peserta yang terdaftar akan menerima bantuan uang sebesar Rp 3.550.000 untuk biaya pelatihan dan insentif.

Syarat Kartu Prakerja adalah Warga Negara Indonesia (WNI), usia minimal 18 tahun, dan sedang tidak mengikuti pendidikan formal. Pendaftarannya sendiri belum resmi dibuka, sehingga fasilitas login Kartu Prakerja belum tersedia saat ini. Dikutip dari laman Prakerja.go.id, Selasa (7/4/2020), program Kartu Prakerja 2020 adalah bantuan biaya pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi kerja sasaran penerima yang berusia 18 tahun ke atas dan sedang tidak sekolah/kuliah.

Bantuan ini hanya akan diberikan sekali seumur hidup untuk peserta. Kartu Prakerja bertujuan untuk mengembangkan kompetensi angkatan kerja, meningkatkan produktivitas dan daya saing angkatan kerja. Kartu Prakerja 2020 adalah program bantuan biaya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi kerja. Jadi, bukan untuk menggaji pengangguran. Cara daftar Kartu Prakerja atau cara membuat Kartu Prakerja dilakukan secara online (cara mendapatkan Kartu Prakerja). Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Bambang Brodjonegoro mengatakan, adanya Kartu Prakerja bukan berarti sekadar menggaji pengangguran. Memang diperuntukan bagi yang belum bekerja, tapi fungsinya sebagai penunjang selama proses membentuk keahlian diri sebelum terjun ke dunia kerja. "Prakerja itu menyiapkan mereka agar bisa masuk ke lapangan kerja. Tapi harus ikut pelatihan dulu. Jadi bukan *unemployment benefit*, tapi benar-benar menyiapkan orang ke pasar kerja," ujar Bambang dalam wawancara dengan Kompas.com, Kamis (13/6/2019).

Bambang mencontohkan, pemerintah Finlandia memberikan kursus gratis kepada warganya yang mau belajar soal coding, yang mana menjadi bahasa dasar komputer. Tak heran, Finlandia banyak menghasilkan ahli IT karena dukungan pemerintahnya. Namun, kursus ditujukan tak hanya bagi yang ingin menjadi ahli

komputer, tapi masyarakat secara umum. Meski sudah punya keahlian di bidang lain, orang tersebut boleh mencoba mempelajari coding hingga merumuskannya dalam suatu program atau sistem. Siapa tahu, orang tersebut punya kemampuan menguasainya. "Ini akan menjadi nilai tambah dia, bahwa dia bisa coding. Sehingga lapangan kerja jadi lebih inklusif, memberikan kesempatan setiap orang untuk menciptakan skill atau reskilling, atau upskilling atau ditingkatkan kualitasnya," kata Bambang. Nantinya, kata Bambang, Kartu Prakerja akan diarahkan ke sana. Misalnya, ada siswa lulusan SMA dan sederajat maupun mahasiswa yang baru lulus universitas atau politeknik, bisa ikut pelatihan di bidang tertentu.

Kartu Prakerja nanti diserahkan kepada penyelenggara kursus dan biayanya ditanggung negara melalui kartu sakti itu. Selesai program pelatihan keterampilan itu, lulusannya akan mendapatkan sertifikat. "Kalau kursus yang paling penting dia punya sertifikat bahwa dia bisa bekerja apa dengan level apa. Kursus kan tidak langsung jadi profesional, tapi paling tidak sudah menguasai basic-nya," kata Bambang. Kontroversi saat kampanye Jokowi Saat kampanye Pilpres 2019, hampir di setiap daerah yang disambanginya Jokowi selalu memamerkan Kartu Prakerja. Kartu sakti lainnya yang juga sering ditampilkan saat kampanye yaitu Kartu Sembako Murah dan Kartu Indonesia Pintar (KIP). "Kalau belum dapat pekerjaan, kartu itu juga akan memberikan kayak honor, kayak gaji. Tapi jumlahnya berapa masih kita rahasiakan. Nanti," kata Jokowi yang merupakan calon presiden nomor urut 1 saat kampanye di Kendari seperti dikutip Kompas.com, Senin (30/12/2019). Selanjutnya, di kesempatan kampanye lain di Tangerang, Jokowi mengatakan, lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) hingga karyawan mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) akan mendapatkan pelatihan dengan Kartu Prakerja serta mendapatkan insentif honor. "Pelatihan *skill* meningkat sehingga cepat mendapatkan pekerjaan tapi kalau belum dapat kerja dapat insentif honor. "Yang enggak setuju, silakan maju saya kasih sepeda, awas kalau maju," ujarnya. Juru Debat Badan Pemenangan Nasional (BPN) Prabowo-Sandiaga Ledia Hanifa menilai, program tersebut bisa membuat ketergantungan karena pemegang kartu tetap digaji meskipun belum mendapat pekerjaan. "Enggak bagus juga. Seharusnya lebih dilatih lebih baik supaya mereka bisa berkembang. Karena kalau enggak, ketergantungannya cukup besar," kata Ledia.

Menurut Ledia, kuncinya bukan pada gaji itu. Seharusnya pemerintah justru mengatasi masalah dari akarnya yaitu pendidikan. Kurikulum pendidikan harus diubah agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perubahan Kebijakan Penerima

Kartu Pra Kerja Besar anggaran yang dibutuhkan dalam program ini juga dikritik. Juru bicara BPN Prabowo-Sandiaga, Andre Rosiade mengatakan program Jokowi ini akan menghabiskan anggaran yang sangat besar. Sebab, berdasarkan data BPS, saat ini tingkat pengangguran terbuka di Indonesia ada 7 juta jiwa. Bila diperkirakan Jokowi akan memberikan gaji Rp 1 juta untuk tiap orang, maka butuh anggaran sekitar Rp 7 triliun. Andre pun meminta agar lebih baik Jokowi membuat program yang masuk akal dan tidak membebani keuangan negara atau APBN. BPN juga sempat melaporkan kampanye Kartu Prakerja ke Bawaslu saat itu karena dinilai sebagai politik uang terselubung.

Copy link artikel:

<https://money.kompas.com/read/2020/04/08/083656526/kartu-prakerja-untuk-menggaji-pengangguran?page=all>

[illegible]

BAB VII

KEPUASAN KERJA

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep kepuasan dalam bekerja;
2. Mampu menjelaskan tentang aneka teori kepuasan kerja;
3. Mampu menjelaskan pengukuran kepuasan kerja;
4. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus atau soal kepuasan kerja.

Individu yang bekerja dalam suatu organisasi memiliki rasa atau sesuatu yang berada dalam diri pribadi yang disebut dengan afektif yang mencakup watak perilaku seperti perasaan, minat, sikap, emosi, dan nilai. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk yang dirasakan individu dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat di definisikan sebagai sikap umum yang terbentuk sebagai akibat dari faktor pekerjaan spesifik, karakteristik individu, dan hubungan yang berasal dari luar pekerjaan atau lingkungannya (Blum & Naylor, 1968). Faktor pekerjaan yang spesifik antara lain: Kondisi kerja, upah, kesempatan untuk maju, penilaian prestasi & *supervisory*. Faktor karakteristik individu (internal): *Needs*, motivasi, tingkat aspirasi. Faktor di luar pekerjaan (eksternal): kesempatan beraktivitas di organisasi masa atau melakukan politik organisasi. Definisi kepuasan kerja yang paling dikenal adalah Locke (1976) yang mendefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja seseorang.

TEORI KEPUASAN KERJA

Teori-teori yang melandasi konsep kepuasan kerja di ungkapkan oleh beberapa ahli dalam bidang SDM diantaranya:

1. *Two Factors Theory* (Herzberg, 1959)

Kepuasan dan ketidakpuasan dari kondisi kerja individu dapat dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu:

- a. Faktor pemuas (*motivation factor*) atau disebut satisfier/faktor intrinsik, yang terdiri dari kepuasan kerja, kesempatan berprestasi, pengembangan karir, peluang untuk maju, serta pengakuan orang lain. Faktor ini berasal dari dalam diri individu untuk dapat berprestasi. Terpenuhinya faktor pemuas dapat menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
 - b. Faktor pemeliharaan (*hygiene factors/maintenance factors*) atau disebut dengan *disatisfier*/faktor ekstrinsik, yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, status, supervisi serta hubungan dengan rekan kerja. Faktor pemeliharaan diperlukan individu untuk memenuhi dorongan biologis atau kebutuhan dasar. Jika faktor ini belum terpenuhi, akan timbul ketidakpuasan.
2. *Equity Theory* (Adam, 1965)
 Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan individu bergantung pada terciptanya keadilan pada semua yang berhubungan dengan pekerjaannya. Komponen utama dalam teori ini adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Komponen Input adalah semua hal pendukung terciptanya kompetensi dan kinerja yang dimiliki individu bagi pekerjaannya, yaitu pendidikan, pengalaman serta keahlian. Komponen hasil berkaitan dengan materi (gaji, tunjangan, insentif, dan bonus), status, pengembangan diri, dan aktualisasi diri. Komponen keadilan adalah ketika individu membandingkan rasio input dan hasil dirinya dengan rasio input dan hasil orang lain. Jika perbandingan itu dirasa adil maka timbul kepuasan dan sebaliknya jika dirasa tidak adil maka timbul ketidakpuasan. Namun, jika perbandingan tidak seimbang tetapi masih dianggap menguntungkan individu maka dapat timbul kepuasan atau ketidakpuasan.
 3. *Facet Satisfaction Model* (Lawler, 1973)
 Individu merasa puas terhadap pekerjaannya berdasarkan aspek tertentu dari pekerjaannya (misal rekan kerja, atasan, gaji). Contoh, persepsi karyawan terhadap gaji yang seharusnya diterima sesuai dengan kinerjanya aktual yang dilakukan. Sebaliknya jika individu mempersepsikan bahwa yang diterima kurang dari yang sepatutnya diterima, maka individu tersebut akan merasa tidak puas. Namun, jika individu mempersepsikan jumlah yang diterima lebih besar daripada yang sepatutnya diterima, maka akan merasa salah/tidak adil.
 4. *Discrepancy Theory* (Locke, 1976)
 Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan kerja seseorang berasal dari apa yang mereka rasa penting yaitu terpenuhinya atau tidak terpenuhinya kebutuhan mereka.

Peringkat kepentingan seseorang terhadap suatu variabel mengacu pada "seberapa banyak" sesuatu yang diinginkan dari pekerjaan atau organisasi.

5. *Opponent Process Theory* (Landy, 1978)

Teori ini menyatakan bahwa terdapat keseimbangan emosional pada diri individu ketika memperoleh imbalan/*rewards* dari hasil kerjanya. Individu yang mendapatkan imbalan sesuai dengan harapannya, memiliki rasa puas yang tidak serta merta mendominasi, namun secara emosi masih ada rasa ketidakpuasan, meski mungkin dalam level yang lemah. Emosi yang berlawanan tersebut meskipun lebih lemah, akan terus ada dalam jangka waktu yang lama. Contoh, individu merasa memiliki kepuasan kerja dan merasa senang pada pekerjaannya, namun suatu saat rasa senang itu berangsur menurun sehingga merasakan tidak lagi senang sebelum akhirnya kembali ke normal. Hal ini dikarenakan adanya emosi tidak senang (emosi berlawanan) yang tanpa sadar juga berlangsung dalam diri. Sehingga, manusia sebagai individu tanpa sadar telah mempertahankan keseimbangan emosional itu sendiri.

PENGUKURAN KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan berbagai metode survei dengan instrumen kuesioner untuk individu pekerja, diantaranya *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dan *Job Descriptive Index* (JDI). Survey kepuasan kerja ini bermanfaat untuk mendiagnosa permasalahan organisasi, mengevaluasi efek dari manajemen perubahan, meningkatkan komunikasi dengan pekerja dan memahami terjadinya absensi dan *turnover* pekerja.

1. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ)

Kuesioner ini dikembangkan oleh Minnesota University yang dirancang untuk mengukur kepuasan individu dengan pekerjaannya. MSQ mengungkapkan informasi tentang aspek pekerjaan yang bermanfaat bagi individu secara lebih spesifik. Kuesioner ini memuat 20 item dimensi tentang aspek pekerjaan dengan 5 skala (Sangat Puas, Puas, Netral, Tidak Puas dan Sangat Tidak Puas). Dimensi yang ada dalam MSQ yaitu, *Ability Utilization, Achievement, Activity, Advancement, Authority, Company Policies, Compensation, Co-workers, Creativity, Independence, Moral Values, Recognition, Responsibility, Security, Social Status, Social Service, Supervision-Human Relations, Supervision—Technical, Variety* dan *Working Conditions*.

2. *Job Descriptive Index* (JDI)

Kuesioner ini awalnya dikembangkan oleh Smith, Kendall & Hulin (1969) untuk mengukur kepuasan kerja yang didefinisikan sebagai "perasaan yang dimiliki seorang

pekerja tentang pekerjaannya". JDI terdiri dari 72 item yang dirancang untuk mengukur lima dimensi kepuasan kerja: kepuasan dengan pengawasan, rekan kerja, gaji, peluang promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Setiap item mencakup daftar kata sifat atau frase kata sifat, dan responden diminta untuk mengisi bagian yang kosong di samping setiap item dengan: "Y" (Yes/setuju), "N" (No/tidak setuju), dan "?" (*cannot decide*/tidak bisa memutuskan) (Castanheira, 2014).

REFERENSI:

- Blum, M. L & Naylor, J.C. (1978), *Industrial psychology: Its theoretical and social foundations*. New York: Harper and Row, pp-8-12.
- Castanheira, F. (2014) *Job Descriptive Index*. In: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1565.
- Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 533–547. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.533>.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey, California, USA: Brooks/Cole.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and cause of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally. (p-1300).
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- <https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>, diakses 7 Juli 2021.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 7
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Soal

1. Menurut Locke (1976) dalam *discrepancy theory* individu merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, bergantung pada persepsi karyawan tentang adanya kesesuaian atau kesejangan antara keinginan/ harapan dan hasil “real/nyata”-nya. Misal: Karyawan yang *workaholic* tidak akan puas bila mendapat hari libur tambahan. Mengapa? Kemukakan alasan anda dan identifikasikan apa itu *workaholic* dan ciri-cirinya.

[illegible]

3. Cermati artikel yang disertakan (judul artikel: “Terkuak, 30 Persen Karyawan RI Ingin Pindah Kerja”) kemudian berikan argumen Anda berkaitan dengan permasalahan tersebut.

Isi artikel:

Pergantian tahun dijadikan momentum tepat untuk membuat resolusi yang ingin dicapai di tahun berikutnya. Salah satunya terkait karier. Tidak sedikit yang menargetkan untuk berpindah tempat kerja. Studi bertajuk *Global Leadership Study* (2016) yang digagas Dale Carnegie memperlihatkan bahwa lebih dari 30 persen tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat. Hal itu berdasarkan akumulasi dari angka 20 persen karyawan yang berencana pindah tempat kerja tahun depan. Bahkan, 13 persen bahkan mengaku saat ini sedang dalam pencarian pekerjaan baru. Sementara, hanya 28 persen karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya. Kira-kira apa alasannya?

Ternyata, cara kepemimpinan atasan langsung (*immediate supervisor*) berperan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk bertahan di sebuah perusahaan.

Kepuasan dalam bekerja (*job satisfaction*) dan keinginan untuk bertahan di suatu perusahaan (*intention to stay*) dipengaruhi oleh perilaku atasan di tempat karyawan tersebut bekerja. Data dari *Global Leadership Study* menunjukkan bahwa 85 persen karyawan menganggap apresiasi dan pujian dari atasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sangatlah penting.

"Namun, pada praktiknya hanya 36 persen atasan yang melakukannya," tutur Joshua Siregar selaku Director, National Marketing Dale Carnegie Indonesia.

"Belum sesuai karena cara kepemimpinan atasan di Indonesia seperti inilah yang menjadi salah satu faktor karyawan berniat mencari pekerjaan baru. Dale Carnegie sebagai *thought leader* menginisiasi studi ini untuk mengetahui pengaruh cara kepemimpinan terhadap motivasi dan retensi kerja karyawan," ujarnya.

Studi tersebut berdasarkan hasil survei yang digelar di 14 negara, termasuk Indonesia. Studi ini melibatkan sekitar 3.300 pekerja dengan rentang usia 22–61 tahun, mulai dari level karyawan hingga direktur.

Di Indonesia sendiri, studi menyertakan 205 pekerja dari perusahaan kecil hingga menengah, dengan tujuan mengetahui cara kepemimpinan yang efektif di Tanah Air.

Studi menyebutkan bahwa hanya 17 persen karyawan yang mengaku puas dengan pekerjaan mereka. Riset juga memperlihatkan bahwa kepuasan tersebut kuat dipengaruhi oleh perilaku atasan. Selain itu, Dale Carnegie juga menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mewujudkan itu, Dale Carnegie menyimpulkan adanya beberapa perilaku atasan yang mempengaruhi kepuasan karyawan, yaitu kesediaan memberi apresiasi dan pujian yang tulus kepada karyawan, kemauan melihat dari sudut pandang orang lain, menjadi pendengar yang baik, kesediaan mengakui kesalahan, dan mau menghargai kontribusi karyawan.

Terbukti, atasan yang menunjukkan perilaku tersebut mampu meningkatkan kepuasan karyawan hingga lebih dari dua kali lipat, yakni 36 persen.

Fakta menariknya, dari lima perilaku atasan yang mempengaruhi kepuasan karyawan, ternyata perilaku atasan yang "berani mengakui kesalahan" menjadi faktor yang semakin penting mempengaruhi kepuasan karyawan. Terlihat dari hasil studi bahwa 78 persen karyawan mengharapkan kondisi tersebut. Namun sayangnya, hanya 37 persen immediate supervisor yang melakukannya dengan konsisten. Artinya terjadi gap 41 persen antara ekspektasi dan kenyataan, atau selisih terbesar kedua setelah faktor "memberikan penghargaan tulus" yang sebesar 48 persen. Joshua sangat menyayangkan hal tersebut. Menurut dia, keduanya padahal sangat penting untuk membangun lingkungan yang nyaman bagi karyawan, terutama guna memotivasi mereka agar berani melakukan inovasi serta berkembang. "Ketika karyawan melakukan inovasi dengan mengambil risiko, mereka berharap atasannya menunjukkan kesalahan secara bijaksana, sehingga anak buah bisa belajar serta memperbaiki diri," ujar Joshua.

Berbekal pengalaman selama 105 tahun di skala global dan 40 tahun berkiprah di Indonesia, Dale Carnegie memiliki pemahaman mendasar dan menyeluruh mengenai cara kepemimpinan yang efektif. Menghadirkan beragam solusi pengembangan kemampuan bisnis yang berorientasi pada sumber daya manusia, Dale Carnegie juga menyediakan pelatihan dalam bidang team member engagement serta leadership development.

Copy link artikel:

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3216157/terkuak-30-persen-karyawan-ri-ingin-pindah-kerja>

[illegible]

BAB VIII MANAJEMEN KONFLIK

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep konflik dalam lingkungan kerja;
2. Mampu menjelaskan tentang sumber terjadinya konflik;
3. Mampu menjelaskan langkah dan gaya manajemen konflik;
4. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus atau soal manajemen konflik.

Tipikal dari konflik umumnya menimbulkan tanda-tanda seperti, kurangnya kepercayaan dan pemahaman antar individu, permusuhan, dan rasa frustrasi dengan kelompok lain. Tanda-tanda ini seringkali terlihat jelas antara manajer dan personel lainnya dalam kehidupan organisasi dan menjadi hambatan utama untuk kemajuan (Sharma & Sehwat, 2014). Menurut Condilffe (2016) konflik terdiri dari elemen-elemen yang dapat mendefinisikan dan memahami tentang sifat konflik itu sendiri, yaitu:

- a. Persepsi, konflik adalah tentang persepsi seseorang tentang apa yang terjadi dan tentang apa yang sebenarnya terjadi.
- b. Konflik cenderung dialami pada tingkat interpersonal, yang menyangkut interaksi dengan orang lain.
- c. Konflik berkaitan dengan keinginan interpersonal yang dimiliki seseorang atau aspirasi pribadi dan lingkungan sosialnya.

Istilah konflik seringkali mencerminkan di mana berbagai konflik tercipta, namun yang paling umum konflik berawal dari tingkat interpersonal. Pertama, konflik mengacu pada kecenderungan respons yang tidak sesuai dalam individu, seperti konflik perilaku di mana seseorang harus memilih apakah akan melakukan sikap tertentu atau tidak, atau konflik peran di mana seseorang harus memilih di antara beberapa tuntutan peran untuk bersaing. Kedua, konflik terjadi antara individu yang berbeda, kelompok, organisasi, atau unit sosial lainnya; karenanya, muncul istilah konflik antar pribadi, antar kelompok, antar organisasi, dan internasional (Sharma & Sehwat, 2014).

Konflik interpersonal adalah perseteruan di antara sejumlah kecil orang yang saling bergantung (biasanya dua) yang timbul dari perbedaan persepsi dengan pencapaian tujuan. Konflik interpersonal terjadi ketika satu orang merasa bahwa orang lain menghalangi tujuan penting. Intinya, definisi konflik interpersonal didasarkan pada individu yang merasakan gangguan dalam pencapaian tujuan sehingga kemudian, mengubah perilakunya. Meskipun, setiap orang mungkin mengalami konflik interpersonal secara berbeda, ada asumsi-asumsi konflik yang berlaku secara umum: (1) konflik tidak dapat dihindari, (2) konflik dapat menyegarkan, (3) penggunaan salah satu strategi konflik secara berlebihan adalah kelemahan, (4) perspektif konflik kooperatif dan kompetitif ada dalam kehidupan modern, (5) biaya konflik yang dikelola dengan buruk mengakibatkan biaya tinggi, (6) kurangnya keterampilan manajemen konflik terkait dengan agresi verbal dan fisik. Menurut Condcliffe (2016) sumber konflik terdiri dari:

1. Kepribadian dan interaksi, gangguan psikologis; kurangnya/buruknya keterampilan interpersonal; persaingan; perbedaan gaya interaksi; ketidaksetaraan (*inequalities*) dalam hubungan.
2. Struktural, banyak konflik terjadi dalam struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status dan ketidaksetaraan kelas adalah kekuatan yang mendasari dalam berbagai bentuk konflik. Termasuk hak-hak sipil dan gerakan feminis.
3. Budaya dan ideologis. Konflik yang intens sering kali diakibatkan oleh perbedaan keyakinan politik, sosial, agama, dan budaya. Konflik juga muncul antara orang-orang dengan sistem nilai yang berbeda.

LANGKAH MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen konflik mengacu pada langkah-langkah yang digunakan oleh salah satu atau kedua belah pihak untuk mengatasi situasi yang saling bertentangan. Tiga pendekatan yang mungkin untuk menangani konflik: (1) menerima status quo (yaitu hidup dengan masalah); (2) menggunakan kekuatan dan menyusun perubahan; (3) mencapai kesepakatan melalui negosiasi. Tiga jenis hasil penanganan konflik: (1) Pendekatan menang-kalah (*Win-Lose*), di mana satu pihak memperoleh keuntungan dengan merugikan pihak lain; (2) Pendekatan Kalah-Kalah (*Lose-Lose*), di mana kedua pihak kalah dan (3) Pendekatan Menang-Menang (*Win-Win*), dalam situasi ini kedua pihak memperoleh hasil sama-sama menang. Menjadi manajer konflik yang kompeten memiliki banyak manfaat: (1) mengelola konflik secara produktif adalah sumber kekuatan pribadi, (2) mengelola konflik menghemat uang, (3) mengelola konflik membangun kepercayaan, (4) manajer konflik

menciptakan standar dan etika pribadi, dan (5) mengelola konflik menciptakan peluang (Reese & McCorkle, 2018).

GAYA MANAJEMEN KONFLIK

Lima gaya manajemen konflik dianggap sebagai strategi umum atau orientasi perilaku yang diadopsi individu untuk mengelola dan menyelesaikan konflik yaitu: menegaskan (*asserting*), mengakomodasi (*accommodating*), berkompromi (*compromising*), memecahkan masalah (*problem-solving*), dan menghindari (*avoiding*). Gaya penegasan terjadi ketika individu berusaha untuk menang, dalam gaya manajemen konflik ini satu pihak memperoleh keuntungan dan pihak lain mengalami kerugian. Konflik dianggap sebagai situasi menang-kalah. Gaya akomodatif terjadi ketika satu pihak mengorbankan kebutuhan dan keinginannya sendiri untuk memuaskan kebutuhan pihak lain. Hal ini terjadi ketika individu menuruti atau menyerah pada posisi orang lain, atau bekerja sama dalam upaya untuk menyelesaikan konflik.

Gaya kompromi melibatkan perilaku memberi dan menerima di mana masing-masing pihak memenangkan sebagian dan kehilangan sebagian. Gaya pemecahan masalah terjadi ketika individu yang terlibat dalam konflik mencoba untuk sepenuhnya memuaskan keinginan semua pihak. Tindakan ditujukan pada pencapaian tujuan dan sasaran semua pihak, sehingga hasilnya berupa *win-win solution*. Terakhir, gaya menghindar terjadi ketika individu acuh tak acuh terhadap kepentingan pihak lain dan menolak untuk bertindak atau berpartisipasi dalam konflik. Salah satu pihak menarik diri, secara fisik atau psikologis, melepaskan semua tanggung jawab sebagai solusi. Resolusi konflik yang berhasil adalah yang menghilangkan frustrasi dan mengarah pada efektivitas, kepercayaan, dan keterbukaan yang lebih tinggi (Sharma & Sehwat, 2014).

REFERENSI:

- Condliffe, F. (2016). *Conflict Management: A Practical Guide*. Australia: LexisNexis Butterworths.
- Reese, M.J. & McCorkle, S. (2018). *Personal Conflict Management: Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Sharma, T. & Sehwat, A. (2014). *Emotional Intelligence, Leadership and Conflict Management*. Germany: Lambert Academic Publishing.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 8
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Soal

1. Berikan ilustrasi tentang konflik realistik & non realistik.

[illegible]

2. Berikan ilustrasi tentang *directive counseling* & *non directive counseling*?

[illegible]

3. Ada berbagai macam resolusi dari konflik, kritisi artikel berikut (judul artikel: “Konsiliasi adalah Salah Satu Cara Menyelesaikan Konflik”) kemudian berikan kritisan dan pendapat saudara tentang hal tersebut.

Isi artikel:

Hadirnya konflik dalam kehidupan tentu bukan suatu hal yang baru. Tiap orang pasti pernah mengalami hal ini. Konflik bisa terjadi ketika ada perbedaan antara dua orang atau lebih dalam berbagai perselisihan, ketegangan, hingga kesulitan di antara para pihak yang tidak sepaham. Ketika terjadi konflik, akan menyebabkan tiap-tiap pihak yang terlibat akan memandang satu sama lainnya sebagai lawan atau penghalang yang sudah pasti bisa mengganggu upaya tercapainya tujuan maupun kebutuhan dari tiap pihak tersebut. Namun, adanya konflik bukan berarti tidak bisa diselesaikan. Proses penyelesaian konflik bisa dilakukan dengan berbagai cara, salah satu caranya yaitu dengan konsiliasi. Konsiliasi adalah cara penyelesaian konflik yang prosesnya dilakukan di luar pengadilan. Namun, adanya konflik bukan berarti tidak bisa diselesaikan. Proses penyelesaian konflik bisa dilakukan dengan berbagai cara, salah satu caranya yaitu dengan konsiliasi. Konsiliasi adalah cara penyelesaian konflik yang prosesnya dilakukan di luar pengadilan.

Langkah awal dilakukannya konsiliasi adalah melalui seorang atau beberapa orang maupun badan sebagai penengah, di mana kemudian disebut dengan konsiliator, yang akan mempertemukan atau memberi fasilitas pada semua pihak-pihak yang berselisih dalam tujuannya untuk menyelesaikan adanya perselisihan secara damai. Dalam proses penyelesaian perselisihan, konsiliator punya hak dan kewenangan untuk menyampaikan pendapat secara terbuka serta tidak memihak kepada yang bersengketa. Di sisi lain, konsiliator tidak berhak untuk membuat keputusan dalam sengketa untuk dan atas nama para pihak hingga keputusan akhir adalah proses konsiliasi yang diambil sepenuhnya oleh para pihak dalam sengketa yang dituangkan ke dalam bentuk kesepakatan di antara mereka. Maka tidak heran jika konsiliasi adalah salah satu cara yang efektif dalam menyelesaikan sebuah perselisihan atau konflik. Berikut Liputan6.com telah mengulas dari berbagai sumber mengenai konsiliasi, Kamis (28/1/2021). Jika melihat pengertian dari KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) konsiliasi adalah usaha mempertemukan keinginan pihak yang berselisih untuk mencapai persetujuan dan menyelesaikan perselisihan itu.

Kemudian, jika melihat dari Undang-Undang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (UUPPHI) pengertian konsiliasi adalah penyelesaian kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja atau perselisihan antara serikat pekerja hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih konsiliator resmi. Kemudian, mengutip dari sielsa.lkpp.go.id maksud dari konsiliasi adalah penyelesaian sengketa kontrak pengadaan di luar pengadilan melalui proses perundingan kedua belah pihak untuk mencapai kesepakatan yang dibantu oleh konsiliator dengan memberikan pemecahan permasalahan kepada para pihak yang bersengketa. Lama proses penyelesaian sengketa selama 30 hari kerja. Lantas, apa maksud dari konsiliator? Seperti yang sempat disinggung di awal artikel, konsiliator sendiri adalah pejabat konsiliasi yang bukan dari pejabat pemerintah, melainkan dari swasta yang diangkat kemudian diberhentikan oleh Menteri Tenaga Kerja berdasar saran organisasi serikat pekerja atau Serikat Buruh. Pejabat konsiliator bisa memanggil para pihak yang bersengketa dan membuat perjanjian bersama apabila kesepakatan telah tercapai. Jika dilihat sekilas, konsiliasi memiliki kesamaan dengan mediasi. Kedua cara penyelesaian konflik ini dengan melibatkan pihak ketiga untuk menyelesaikan sengketa secara damai. Bahkan, karena konsiliasi dan mediasi sulit untuk dibedakan, penggunaan istilahnya acapkali tertukar.

Umumnya proses konsiliasi sifatnya tertutup, kecuali para pihak yang bersangkutan memang menghendaki untuk terbuka. Para Pihak dan/atau kuasa hukumnya wajib menempuh konsiliasi dengan itikad baik seperti proses mediasi. Para pihak terkait wajib menghadiri secara langsung pertemuan konsiliasi dengan atau tanpa didampingi oleh kuasa hukum. Tujuan dari adanya konsiliasi adalah menghasilkan kesepakatan para pihak, di mana akan dibuat akta perdamaian sebagai suatu bentuk kesepakatan yang sudah pasti tidak boleh dilanggar. Ada berbagai manfaat konsiliasi. Berikut beberapa manfaat konsiliasi adalah:

- A. Memberi solusi penyelesaian perselisihan secara damai dan lebih singkat dibanding melalui proses pengadilan.
- B. Para pihak bebas memilih mediator untuk mengatasi perselisihan atau permasalahan.
- C. Bisa menghemat waktu dan biaya karena sifatnya informal dan fleksibel.
- D. Tidak ada paparan media terhadap para pihak perorangan.
- E. Para pihak biasanya menyetujui kerahasiaan. Hal ini tentu akan membuat lebih nyaman untuk menyelesaikan perselisihan.

Lantas, apa beda dari mediasi dan konsiliasi? Melansir sielsa.lkpp.go.id, perbedaan mendasar antara mediasi dengan konsiliasi adalah pada mekanisme konsiliasi di mana konsiliator bisa memberi masukan maupun pendapat dalam pemecahan permasalahan pada para pihak. Beda halnya dengan proses mediasi, mediator tidak diperbolehkan memberi pendapat apapun.

<https://hot.liputan6.com/read/4468968/konsiliasi-adalah-salah-satu-cara-menyelesaikan-konflik>

[illegible]

BAB IX

SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep sistem informasi sumber daya manusia;
2. Mampu menjelaskan dimensi sistem informasi sumber daya manusia;
3. Mampu menjelaskan tentang peran dan penerapan sistem informasi sumber daya manusia;
4. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus atau soal tentang sistem informasi sumber daya manusia.

Sistem informasi sumber daya manusia (*Human Resources Information Systems/HRIS*) merupakan prosedur sistematis untuk mengumpulkan, menyimpan, memelihara, mengambil, dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh organisasi tentang SDM. Definisi lainnya, yaitu sistem berbasis teknologi yang digunakan untuk memperoleh, menyimpan, memanipulasi, menganalisis, mengambil, dan mendistribusikan informasi terkait mengenai SDM dalam organisasi (Kovach, *et al.*, 2002; Tannenbaum, 1990). Selain itu, HRIS adalah cara sistematis untuk menyimpan data dan informasi untuk setiap karyawan individu untuk membantu perencanaan, pengambilan keputusan, laporan ke lembaga eksternal (Jahan, 2014).

DIMENSI HRIS

HRIS memiliki tiga dimensi secara garis besar yaitu operasional, taktis, dan strategis (Karikari, 2005).

- a. Sistem informasi sumber daya manusia operasional – menyediakan data untuk mendukung keputusan sumber daya manusia yang rutin dan berulang (misalnya, pengadaan tenaga kerja, pelaksanaan peraturan pemerintah);

- b. Sistem informasi sumber daya manusia taktis – menyediakan data untuk mendukung keputusan terkait dengan alokasi sumber daya (misalnya, perekrutan, analisis pekerjaan, keputusan pelatihan dan pengembangan, rencana kompensasi);
- c. Sistem informasi sumber daya manusia strategis – menyediakan data untuk keputusan strategis dalam perencanaan sumber daya manusia.

HRIS digunakan oleh sejumlah kelompok diantaranya HR professionals, manajer fungsional, dan karyawan (Andersson, 1997). Bagi profesional SDM, HRIS membantu untuk memenuhi fungsi pekerjaan, bahkan tugas pekerjaan yang paling dasar, seperti pelaporan, analisis penggajian dan kompensasi, administrasi tunjangan, pelacakan pelamar, dan inventaris keterampilan. Manajer fungsional mengharapkan HRIS menyediakan data untuk mencapai tujuan dan sasaran. Harapannya, sistem memberikan informasi untuk penilaian dan manajemen kinerja, rekrutmen dan retensi, pelatihan dan pengujian keterampilan, dan pengembangan. Selain itu, karyawan individu menjadi pengguna akhir dari beberapa aplikasi HRIS, seperti perencanaan karir, atau pelatihan dan pengembangan.

PERAN DAN PEMANFAATAN HRIS

Peran HRIS bagi pengelolaan SDM salah satunya adalah memungkinkan untuk merespon lebih cepat terhadap perubahan dan kebutuhan pengambilan keputusan. HRIS memungkinkan pengendalian anggaran, rekrutmen dan seleksi, pencocokan keterampilan, penilaian, umpan balik, perencanaan tenaga kerja, perencanaan suksesi, pemantauan keterampilan, analisis kebutuhan pelatihan, dan analisis global.

HRIS dapat diterapkan di beberapa area yang terintegrasi ke dalam sistem HRIS yaitu manajemen strategis organisasi, manajemen resiko, hubungan tenaga kerja, penghargaan, pengembangan SDM, dan perencanaan SDM.

HRM strategis dicirikan kemampuan untuk mengadopsi secara dinamis visi organisasi dengan sumber daya yang dimiliki. Tidak hanya mencakup perencanaan dan implementasi, tetapi juga kontrol dan evaluasi, yang harus dikaitkan dengan strategi organisasi. Pemanfaatan HRIS, agar dapat menemukan informasi yang mendukung HRS strategis melalui:

- a. Pemindaian lingkungan: memantau lingkungan internal dan eksternal untuk mendeteksi peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi rencana organisasi;
- b. Peningkatan kualitas dan produktivitas: analisis untuk pengembangan kualitas dan produktivitas SDM.

Penerapan HRIS agar mencapai keberhasilan memiliki sejumlah tantangan diantaranya:

- a. Ketidak konsistenan dalam pelaksanaannya dan kesulitan dalam mempertahankan komitmen manajemen dan memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan HRIS yang baru atau *upgrade*.
- b. Kecenderungan untuk meremehkan pentingnya HRIS dan dampaknya terhadap perilaku dan proses organisasi.
- c. Hambatan berupa ketidakmauan penggunaan HRIS sehingga meremehkan pentingnya manajemen perubahan.

HRIS memiliki sejumlah kelebihan ketika di aplikasikan, namun juga memiliki beberapa keterbatasan, yaitu kemungkinan membutuhkan biaya yang mahal dalam hal keuangan dan tenaga kerja. Membuat perasaan tidak nyaman dan mengancam anggota organisasi yang menginginkan status quo. Kurangnya pemahaman menyeluruh tentang informasi berkualitas yang dapat disediakan bagi pengguna. Mesin atau komputer tidak dapat menggantikan manusia.

REFERENSI

- Anderson, R. (1997). The future of human resources: Forging ahead or falling behind? *Human Resource Management*. Vol. 36(1), pp:17-22.
- Karikari, A. Boateng, P. Ocansey, E. (2005). The role of human resource information system in the process of manpower activities. *Journal of Industrial and Business Management*. Vol. 5, pp:424-431.
- Kovach K, Hughes A, Fagan P, Maggitti P. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*. Vol. 29(2), pp:43-48.
- Tannenbaum S. HRIS Information: User group implications. *Journal of System's Management*. 1990, Vol. 41(1), pp:27-36.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 9
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk pengerjaan

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Soal

1. Identifikasikan dan ilustrasikan hambatan & tantangan dalam penerapan sistem informasi SDM.

[illegible]

2. Sebuah perusahaan yang besar tentu memiliki sistem informasi yang besar pula termasuk sistem informasi SDM, bagaimana jadinya apabila perusahaan tersebut berjalan tanpa sistem informasi tersebut?

[illegible]

3. Teknologi informasi digunakan secara luas dalam berbagai perusahaan/organisasi. Bidang SDM perlu memperhatikan dan mempersiapkan SDM-nya agar mampu bersaing dengan tuntutan kemajuan teknologi. Berikan analisis lengkap tentang artikel berikut (judul artikel: “2020, Saatnya SDM Bertransformasi”).

Isi artikel:

Pertumbuhan ekonomi dunia sampai dengan triwulan III/2019 belum menunjukkan tanda-tanda positif di tengah situasi perang dagang yang berkepanjangan. Amerika Serikat mengalami perlambatan pertumbuhan ekonomi pada Triwulan III/2019 sebesar 2,03 persen secara tahunan atau *year on year* (yoy), pencapaian ini terendah sejak triwulan III/2016. Begitu pula dengan Tiongkok yang mengalami pertumbuhan ekonomi sebesar 6 persen yoy pada triwulan III/2019, pencapaian ini merupakan yang terendah sejak 27 tahun terakhir. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada triwulan III/2019 sebesar 5,02 persen yoy. Jika melihat pencapaian tersebut, target pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2019 yang ditetapkan sebesar 5,3 persen dirasa sulit untuk dicapai. Sebagai hasil dari revolusi industri 4.0, kondisi Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity (VUCA) menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi oleh perusahaan. VUCA merupakan kondisi di mana terjadi perubahan yang sangat cepat, penuh ketidakpastian di masa depan, tidak memiliki arah, dan berasal dari sebab akibat yang tidak jelas. Hal ini menuntut perusahaan untuk terus adaptif dalam menghadapi kondisi tersebut.

Era VUCA identik dengan pemanfaatan teknologi yang dapat mendisrupsi cara bisnis perusahaan. Hal ini ditandai dengan kemunculan usaha rintisan berbasis digital atau yang dikenal dengan istilah *startup*. Berdasarkan situs startupranking.com, hingga Desember 2019 jumlah startup Indonesia mencapai 2.167. Dengan layanan yang diberikan secara mudah, murah, dan cepat kepada masyarakat, startup menjadi tantangan dan sekaligus peluang tersendiri bagi perusahaan.

Tantangan terjadi ketika potensi market share perusahaan tergerus oleh kehadiran startup dengan menawarkan layanan yang mensubstitusi produk dan jasa perusahaan saat ini. Di sisi lain, perkembangan teknologi digital membuka peluang perusahaan untuk dapat berkolaborasi dengan pelaku startup dalam mengatasi permasalahan bisnis, memperluas pasar, meningkatkan produktivitas, hingga memenangkan persaingan bisnis. Namun di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, penggunaan daya saing (*competitive advantage*) tidak cukup dilakukan melalui perang harga maupun perang produk yang relatif mudah ditiru dan bersifat

sementara. Perusahaan perlu mengambil langkah yang jauh lebih efektif dan berkelanjutan, salah satunya dengan bertransformasi di bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

Langkah ini sesuai dengan fokus Pemerintah dalam mengembangkan SDM hingga tahun 2024. Pemerintah Indonesia sendiri melalui Badan Perencanaan Pembangunan Nasional menjadikan tahun 2020 sebagai tahun pertama dalam melaksanakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2022-2024 dengan mengambil tema “Peningkatan SDM untuk Pertumbuhan Berkualitas”. Dalam mewujudkan transformasi di bidang SDM, setidaknya penulis menemukan 3 (tiga) hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam melakukan transformasi SDM. Pertama, transformasi *people*. Untuk menyesuaikan dengan kondisi industri di masa depan, perusahaan perlu mendefinisikan ulang terkait perencanaan strategis SDM mulai dari pola perekrutan hingga persiapan masa pensiun. Pendekatan berbasis data dalam mengelola SDM perlu dimaksimalkan agar menghasilkan rekomendasi yang cepat dan tepat sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

Fenomena generasi milenial yang mulai mendominasi industri menuntut perusahaan untuk lebih kreatif dan proaktif dalam melakukan pola perekrutan. Program pengembangan SDM perlu diciptakan secara sistematis dan berkelanjutan untuk menghasilkan talenta yang siap di masa depan. Di samping itu, program retensi yang ditawarkan dapat dikemas secara kreatif dan menarik untuk memastikan talenta berbakat tinggal lebih lama dan terlibat dalam perusahaan. Tak kalah penting, pengembangan terhadap program persiapan menghadapi masa pensiun juga perlu dilakukan agar karyawan dapat mempersiapkan diri secara fisik, mental, dan finansial dalam menghadapi masa pensiun.

Kedua, transformasi *culture*. Seringkali kita temukan karyawan yang resisten terhadap kondisi perubahan di lingkungan perusahaan, sebagai contoh dalam penggunaan teknologi digital yang mengubah model atau proses bisnis perusahaan. Untuk meminimalisir terjadinya *culture gap* antara kondisi perubahan dengan lingkungan kerja perusahaan saat ini, diperlukan program aktivasi *culture* yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Setiap program aktivasi *culture* harus mengacu pada 3 (tiga) sasaran utama, yakni visi, *employee value proposition*, dan *core values*.

Program aktivasi *culture* tidak sebatas hanya ditujukan kepada karyawan eksisting, melainkan juga untuk calon karyawan yang ingin bergabung dengan perusahaan. Selain standar kompetensi, seleksi terhadap calon karyawan perlu memperhatikan

karakter yang unggul dan sesuai dengan *culture* perusahaan. Hal ini membantu perusahaan dalam meminimalisir *culture gap* sejak dini sehingga karyawan baru mampu beradaptasi dengan cepat dan mampu bekerja secara maksimal.

Ketiga, transformasi *organization*. Keberadaan organisasi SDM saat ini sangat berbeda dengan di masa lalu. Dahulu organisasi disibukkan dengan mengerjakan hal-hal yang bersifat administratif, tetapi saat ini organisasi dituntut berperan sebagai *strategic business partner* yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Peran tersebut mengharuskan organisasi untuk memahami model atau proses bisnis perusahaan, menjadi rekan bisnis yang handal dalam mengatasi berbagai isu tentang SDM, dan bahkan memahami kondisi finansial perusahaan.

Digitalisasi sistem SDM perlu dilakukan secara komprehensif yang dapat membantu organisasi dalam menyusun perencanaan strategis, mengelola SDM, dan mengambil keputusan strategis berbasiskan data. Organisasi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas SDM melalui *corporate university* yang memberikan program pelatihan dan pengembangan yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Di samping itu, *corporate university* perlu proaktif dan mengambil inisiatif dalam memberikan masukan terkait solusi bisnis kepada perusahaan berdasarkan studi ilmiah. Pada akhirnya, transformasi di bidang SDM (*people, culture, dan organization*) dapat berjalan sesuai tujuan perusahaan apabila *senior leader* perusahaan memiliki komitmen untuk melaksanakan transformasi dengan sebaik mungkin. *Senior leader* memiliki peran penting sebagai *meaning maker* sekaligus stimulator bagi pekerja di bawahnya.

Senior leader harus dapat meyakinkan pekerja di bawahnya tentang pentingnya melaksanakan transformasi SDM bagi keberlanjutan bisnis perusahaan. Sehingga mereka sadar bahwa transformasi yang dilakukan berdampak pada keberlangsungan karier mereka di masa depan.

Copy link artikel:

<https://www.republika.co.id/berita/q2gaih282/2020-saatnya-sdm-bertransformasi>

[illegible]

BAB X

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Kompetensi Belajar

1. Mampu menguasai konsep audit dalam manajemen sumber daya manusia;
2. Mampu menjelaskan pendekatan yang digunakan dalam audit sumber daya manusia;
3. Mampu menjelaskan fungsi dan indikator dalam audit sumber daya manusia;
4. Mampu menganalisis dan memecahkan kasus atau soal tentang audit sumber daya manusia.

Audit sebagai proses formal dan alat diagnostik untuk mengukur tidak hanya status saat ini tetapi juga kesenjangan antara status saat ini dan status yang diinginkan di area yang di audit. Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses formal yang sistematis, yang dirancang untuk memeriksa strategi, kebijakan, prosedur, dokumentasi, struktur, sistem, dan praktik manajemen SDM dari organisasi. Audit SDM secara sistematis dan ilmiah menilai kekuatan, keterbatasan, dan kebutuhan pengembangan SDM yang ada dari sudut pandang yang lebih besar untuk meningkatkan kinerja organisasi (Kumari, 2017).

Asumsi dasar dari pelaksanaan audit SDM adalah proses pengelolaan SDM selalu bersifat dinamis dan harus terus menerus secara berkelanjutan diarahkan dan direvitalisasi agar tetap responsif terhadap kebutuhan lingkungan yang terus berubah. Audit SDM, membantu memberikan wawasan tentang kemungkinan penyebab masalah saat ini dan masa depan. Temuan audit SDM akan bermanfaat bagi pengambilan keputusan dalam organisasi dan biasanya merupakan dokumen internal yang tidak perlu dibagikan kepada publik (Kumari, 2017).

Ruang lingkup audit SDM dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok (Bayangkara, 2007). Pertama, adalah audit rekrutmen, mulai dari proses awal perencanaan hingga proses seleksi dan penempatan SDM. Kedua, berkaitan dengan pengelolaan atau pemberdayaan SDM, yang mencakup seluruh kegiatan dalam organisasi setelah pelatihan dan

pengembangan dan penilaian kinerja karyawan. Ketiga, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karena pengunduran diri atau pemberhentian karena melanggar aturan organisasi.

PENDEKATAN AUDIT SDM

Dua pendekatan yang lazim terhadap audit SDM adalah yang berpusat pada aspek fungsi internal, dan yang berpusat pada aspek eksternal (Walker, 1998; Olalla & Castillo, 2002). Berdasarkan perspektif internal, seperti halnya fungsi staf, ada kecenderungan untuk menilai hasil dari aktivitas yang dilakukan dan biayanya. Sehingga, kemampuan departemen SDM akan dinilai berdasarkan kemampuannya untuk menyediakan layanan tertentu kepada organisasi dengan biaya serendah mungkin. Pengukuran operasional secara tradisional digunakan dalam pendekatan ini mengacu pada kuantitas, kualitas dan keandalan, atau biaya dan kecepatan, sehingga fokus pada aktivitas, biaya, atau rasio produktivitas. Sedangkan, berdasarkan perspektif eksternal, penilaian akhir atas efektivitas SDM didasarkan pada dampaknya terhadap kinerja organisasi, maka pengukuran tersebut harus mencakup hasil yang diperoleh di luar fungsi tersebut. Klasifikasi lain pendekatan audit SDM, yang digunakan adalah perbedaan antara tiga fokus, yaitu audit atas kinerja atau kepatuhan, audit berbasis operasi, dan audit strategis.

FUNGSI DAN INDIKATOR AUDIT SDM

Fungsi dari audit SDM adalah untuk mempelajari dan menganalisis masing-masing area spesifik HRM. Analisis harus berpusat pada tindakan yang direncanakan, metode pelaksanaan, dan hasil yang diperoleh. Proses audit dimulai dengan memfokuskan area yang akan dipelajari dan harus diidentifikasi terlebih dahulu. Kemudian membuat daftar indikator yang akan digunakan untuk menganalisis. Indikator-indikator ini dapat berupa kuantitatif (angka atau rasio absolut) atau secara kualitatif berasal dari tanggapan yang diberikan oleh orang-orang yang terlibat (manajemen, karyawan, atau pakar eksternal). Daftar indikator yang sesuai dengan area dari fungsi HR dapat berisi antara lain:

a. Uraian tentang Staf Organisasi

Deskripsi atau uraian tentang staf yang lengkap dapat digambarkan dengan tingkat hierarki, masa kerja, kualifikasi, jenis kelamin, dan suku/etnis; jumlah pegawai tetap dan tidak tetap, pegawai magang, dan pegawai yang cacat fisik atau mental; dan indeks rotasi personel dan ketidakhadiran.

b. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dapat mencakup jumlah unit dan jumlah karyawan per unit; sejauh mana dokumen deskripsi pekerjaan telah diperbarui; kedetailan dokumen deskripsi pekerjaan; dan metode yang digunakan untuk menganalisis dan menggambarkan pekerjaan.

c. Perencanaan SDM

Perencanaan mencakup metode yang digunakan untuk merencanakan kebutuhan personel, langkah-langkah yang diadopsi untuk memenuhi kebutuhan personel di masa depan, dan perencanaan jangka pendek.

d. Perekrutan dan Seleksi Personil

Termasuk tentang jumlah hari yang dibutuhkan untuk mengisi unit yang kosong; jumlah lamaran yang diterima berdasarkan kategori tempat kerja; jumlah rata-rata hari antara penerimaan aplikasi dan jawaban akhir; biaya rata-rata rekrutmen dan seleksi per pekerjaan; sejauh mana sumber rekrutmen internal dan eksternal digunakan; rata-rata jumlah calon yang tidak lulus seleksi; studi tentang reliabilitas dan validitas tes seleksi; dan sejauh mana upaya perekrutan sesuai dengan rencana organisasi.

e. Pelatihan

Indikator pelatihan adalah prosedur yang diikuti dan frekuensi kebutuhan pelatihan personel; kriteria untuk menentukan isi program pelatihan; kriteria evaluasi keberhasilan program pelatihan; persentase anggaran SDM yang didedikasikan untuk pelatihan; rata-rata jumlah jam pelatihan per karyawan; dan persentase karyawan yang mengikuti program pelatihan menurut kategori tempat kerja.

f. Pengembangan Karir Profesional

Indikator meliputi, persentase personel yang dipromosikan per jumlah karyawan; persentase lowongan yang tercakup secara internal dan eksternal; dan waktu rata-rata per karyawan yang dibutuhkan untuk menerima promosi.

g. Retribusi atau penggajian

Retribusi dapat diukur berdasarkan upah rata-rata per pegawai dan perbedaan upah antar pegawai; komponen retribusi tetap dan variabel; persentase remunerasi terkait dengan hasil karyawan; dan pemerataan internal dan daya saing eksternal sistem retribusi.

h. Evaluasi Kinerja

Indikator evaluasi meliputi, tingkat penggunaan untuk promosi atau karir; tingkat umpan balik hasil kepada personel organisasi; dan sejauh mana karyawan yang berkinerja buruk dibantu dalam meningkatkan kinerja mereka.

i. Kondisi Kerja

Kondisi kerja dapat dinilai dengan frekuensi dan indeks keparahan kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan dan oleh kebijakan pencegahan kecelakaan dan penyakit akibat dari pekerjaan yang ada.

REFERENSI

- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kumari, S. (2017). HR Audit: An Emerging Tool of Human Resource Management. *International Journal of Business Administration and Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 216-228.
- Olalla, M.F. & Castillo.M.A.S (2002). Human Resources Audit. *International Advances in Economic Research*, Vol. 8(1), pp:58-64.

LEMBAR KERJA PRAKTIKUM

Mata Kuliah : Manajemen SDM
Sesi Praktikum : 10
Pengampu : Dr. Dwi Novitasari, MM
Nama Mahasiswa / :
NIM :
Tanda Tangan :

A. Petunjuk Pengerjaan:

1. Tuliskan hasil pemikiran dan kerja Anda ditempat yang telah disediakan.
2. Hasil pemikiran dapat bersumber dari berbagai referensi (buku, makalah, jurnal ilmiah dan artikel media *online* yang kredibel).

B. Soal

1. Berikan rekomendasi atau solusi langkah untuk mengantisipasi kesulitan seperti misalnya resistansi yang mungkin muncul pada saat melakukan audit SDM?

[illegible]

2. Bagaimana wewenang dan peranan auditor dalam mengimplementasikan rekomendasi yang diberikan?

[illegible]