Buku Ajar

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA I

(MSDM – 1)

Tim Penyusun:

- Komang Rahayu Indrawati
- Dewi Puri Astiti
- Naomi Vembriati
- Adijanti Marheni
- I Made Rustika
- Supriyadi
- Luh Kadek Pande Ary Susilawati
- Luh Made Karisma Sukmayati Suarya
- David Hizkia Tobing
- Made Diah Lestari
- Ni Made Ari Wilani
- Ni Made Swasti Wulanyani
- Putu Nugrahaeni Widiasavitri
- Putu Wulan Budisetyani
- Yohanes Kartika Herdiyanto
- Tience Debora Valentina
PRAKATA

Puji syukur atas rahmat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memperkenankan buku itu dituliskan untuk membantu para mahasiswa matakuliah untuk memahami dan memperoleh gambaran secara utuh tentang konsep-konsep dalam mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam rumpun ilmu psikologi industri dan organisasi, oleh karena penting bagi mahasiswa untuk memahami setiap konsep dan penerapannya dalam kehidupan kerja industri dan organisasi. Selain itu juga kiranya mahasiswa dapat memahami kebutuhan, aspirasi dan harapan sumber daya manusia itu sendiri dalam menjalankan perannya di dunia industri dan organisasi.

Demikian kiranya pernyataan kami selaku tim penyusun, kiranya buku ini dapat memberi manfaat bagi para pembacanya, khususnya mahasiswa peserta kuliah manajemen sumber daya manusia.

Denpasar, 20 April 2016
Tim Penyusun
DAFTAR ISI

PRAKATA ................................................................................................................................................. 3
DAFTAR ISI ............................................................................................................................................... 4
PENDAHULUAN ....................................................................................................................................... 7
Jadwal Perkuliahan (lanjutan) ................................................................................................................. 8
MATERI 1 ................................................................................................................................................. 9
   A. Sub-materi : Capaian pemahaman yang kritikal dalam proses pembelajaran terkait manajemen sumber daya manusia ..................................................................................................... 9
   B. Sub-materi – Tantangan Human Resources (HR) dalam MSDM ................................................. 9
   C. Sub-materi : Perencanaan dan Penerapan Strategic Human Resources Policies .................... 10
   D. Sub-materi : Seleksi Strategi HR untuk meningkatkan Performa (Kinerja) ............................... 11
   E. Sub-materi : Hubungan HRD dan Managers .............................................................................. 11
MATERI 2 ............................................................................................................................................... 12
   A. Sub-materi : Pencapaian pembelajaran dalam materi EEO & Legal Environment ................... 12
   B. Sub-materi : Mengapa Penting untuk Memahami Masalah Hukum ? ..................................... 12
   C. Sub-materi : Tantangan atas Kepatuhan Hukum ........................................................................ 13
   D. Sub-materi : Tujuan adanya kebijakan dan aturan tentang EEO ............................................. 13
   E. Sub-materi : EEO Enforcement dan Compliance ....................................................................... 14
   F. Sub-materi : Avoiding pitfall in EEO ......................................................................................... 14
   G. Latihan soal mandiri (quiz) ......................................................................................................... 15
MATERI 3 ............................................................................................................................................... 16
Performance Management 1 ................................................................................................................ 16
A. Sub-materi – Penilaian Kinerja
B. Sub-materi : Konsep Kompetensi
C. Sub-materi : Performance Management System

MATERI 4

A. Pengertian Benefit
B. Strategi dan mengadministrasikan benefit
C. Kesimpulan
D. Latihan soal mandiri (quiz)

MATERI 5

A. Komunikasi Karyawan
B. Employee Asisten Program
C. Kesimpulan
D. Latihan soal mandiri (quiz)

MATERI 6

C. Kesimpulan
D. Latihan soal mandiri (quiz)

MATERI 7

A. HAK-HAK KARYAWAN
B. DISIPLIN KARYAWAN
D. Latihan soal mandiri (quiz)

MATERI 8

A. Pemisahan Karyawan
B. Kesimpulan
C. Latihan soal mandiri (quiz)

DAFTAR PUSTAKA
PENDAHULUAN

I. Pengantar

Mata kuliah ini bertujuan agar mahasiswa mengetahui dan memahami konsep dan teori dalam sistem manajemen sumber daya manusia dan dinamika dari pemahaman atas konsep tersebut dalam implementasinya dalam setting industri dan organisasi.

II. Jadwal Perkuliahan

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pertemuan</th>
<th>Materi</th>
<th>Durasi</th>
<th>Metode</th>
<th>Sumber</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Meeting Present &amp; Emerging Strategic Human Resource</td>
<td>100 menit</td>
<td>ceramah, diskusi kasus dalam kelompok, tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Understanding Equal Opportunity &amp; The Legal Environment</td>
<td>100 menit</td>
<td>ceramah, diskusi kasus dalam kelompok, tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Employee Separating, Downsizing &amp; Outplacement</td>
<td>100 menit</td>
<td>ceramah, diskusi kasus dalam kelompok, tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Evaluating Job Performance</td>
<td>100 menit</td>
<td>ceramah, diskusi kasus dalam kelompok, tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Managing Performance</td>
<td>100 menit</td>
<td>ceramah, diskusi kasus dalam kelompok, tanya jawab</td>
<td>Milmore dkk, 2007</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Employee Training</td>
<td>100 menit</td>
<td>ceramah, diskusi kasus dalam kelompok, tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Developing Employees</td>
<td>100 menit</td>
<td>ceramah, diskusi kasus dalam kelompok, tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
</tbody>
</table>

UTS
<table>
<thead>
<tr>
<th>Pertemuan</th>
<th>Materi</th>
<th>Durasi</th>
<th>Metode</th>
<th>Sumber</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8</td>
<td>Managing Compensation</td>
<td>100 menit</td>
<td>- ceramah - diskusi kasus dalam kelompok - tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Rewarding Performance</td>
<td>100 menit</td>
<td>- ceramah - diskusi kasus dalam kelompok - tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Designing &amp; Administering Benefit</td>
<td>100 menit</td>
<td>- ceramah - diskusi kasus dalam kelompok - tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Developing Employee Relation</td>
<td>100 menit</td>
<td>- ceramah - diskusi kasus dalam kelompok - tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Respecting Employee Right &amp; Managing Discipline</td>
<td>100 menit</td>
<td>- ceramah - diskusi kasus dalam kelompok - tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>International HRM Challenge</td>
<td>100 menit</td>
<td>- ceramah - diskusi kasus dalam kelompok - tanya jawab</td>
<td>Gomez-Mejia dkk, 2010</td>
</tr>
</tbody>
</table>

UAS
MATERI 1
Pengantar MSDM

A. Sub-materi : Capaian pemahaman yang kritikal dalam proses pembelajaran terkait manajemen sumber daya manusia

Beberapa pemahaman penting yang perlu dicapai oleh mahasiswa adalah sebagai berikut:

1. mampu menjelaskan bagaimana SDM memberi pengaruh pada performa perusahaan
2. mampu menggambarkan inisiatif yg dibangun di Human Resources Department (HRD) untuk mengatasi perubahan tempat kerja, ekonomi dunia, dan adanya downsizing legeslatif yang baru.
3. Mampu membedakan peran HRD dan peran manager perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif
4. Mampu memformulasikan dan menerapkan strategi HR yg dapat menfasilitasi dan atau membantu perusahaan mencapai benefit yg kompetitif
5. Mampu mengidentifikasi strategi HR yang dinilai FIT dengan strategi yang akan dikembangkan dalam perusahaan dan masing-masing bisnis unit
6. Mampu mengembangkan upaya-upaya praktis yang efektif dan konstruktif sehingga HRD dapat berperan dalam upaya perusahaan mencapai kinerja terbaik.

B. Sub-materi – Tantangan Human Resources (HR) dalam MSDM

Terkait tantangan dalam sebuah unit atau departemen sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia dapat dilihat dalam aspek-aspek tantangan berikut:

- Tantangan Lingkungan

  Menjelaskan tentang perubahan yang terjadi demikian cepat di lingkungan, teknologi, kebijakan moneter, globalisasi ekonomi, dan lain-lain.

- Tantangan Organisasi

  Adanya kompetisi atas karir, pemusatan beban kerja, downsizing, restrukturisasi, budaya organisasi, adanya sistem outsourcing, dll
Tantangan Individu

Menempatkan individu dalam organisasi pada posisi yang sesuai (*matching people*), perlunya tindakan yang etis dalam memperlakukan karyawan, meningkatkan produktivitas, *empower employee, avoid brain drain*

C. Sub-materi : Perencanaan dan Penerapan Strategic Human Resources Policies

Dalam menyusun kebijakan HR, perlu dirumuskan perencanaan dan implementasi yang strategis sehingga dapat mencapai hasil terbaik, baik secara langsung maupun tidak langsung bagi organisasi. Tantangan pun ditemukan dalam proses perencanaan dan penerapan kebijakan HR di suatu perusahaan atau organisasi, yaitu:

- upaya untuk ‘menempatkan’ strategi yg telah dibuat
- *maintains a competitive advantage for company*
- *reinforces the overall business strategy*
- *avoiding excessive concentration on day-to-day problems*
- mengembangkan strategi yang sesuai dengan keunikan organisasi
- mampu *coping* dengan lingkungan tempat bisnis beroperasi
- perlunya menjaga komitmen pengelola khususnya pada lewel pimpinan atau manajemen
- *translate strategic plan into action*
- *combining intended & emergent strategies*
- *accomodate change*

Upaya untuk memahami tantangan tersebut diatas dapat memudahkan para personel HR untuk merumuskan rencana kerja dan proses implementasi yang efektif, sehingga kebijakan HR dapat yang diinisiasikan dapat diterima secara positif oleh seluruh elemen perusahaan atau organisasi.
D. Sub-materi : Seleksi Strategi HR untuk meningkatkan Performa (Kinerja)

Beberapa hal penting yang perlu dipahami dan diperhatikan secara seksama adalah merumuskan strategi HR yang efektif sebagai upaya untuk meningkatkan performa karyawan. Strategi yang dibangun diharapkan sesuai dengan hal-hal berikut ini:

- strategi organisasi yang dikembangkan
- karakteristik unik yang dimiliki organisasi
- kapabilitas organisasi

Tentunya gambaran tentang budaya dan kompleksitas sebuah perusahaan atau organisasi perlu dicermati agar strategi yang dikembangkan sesuai dengan harapan seluruh elemen perusahaan atau organisasi.

E. Sub-materi : Hubungan HRD dan Managers

Elemen yang memegang peranan penting dalam mengembangkan kebijakan sumber daya manusia sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia adalah peran dari HR department serta tim manajemen dari perusahaan. Hubungan yang penting untuk selalu dijaga adalah terkait peran HRD dalam aktifitas perusahaan atau organisasi adalah bahwa HR memiliki peran sebagai berikut:

1. HR mengambil peran sebagai konsultan internal bagi perusahaan

2. HR mengambil peran mendampingi atau membantu manajer atau pimpinan dalam menjalankan peran dan pekerjaannya
MATERI 2

Understanding Equal Opportunity (EEO) & The Legal Environment

A. Sub-materi : Pencapaian pembelajaran dalam materi EEO & Legal Environment

Pada materi ini mahasiswa diharapkan mampu mencapai beberapa pemahaman berikut ini:

1. mampu menjelaskan mengapa kepatuhan thdp aturan HR (Ketenagakerjaan) adalah penting dalam menjalankan bisnis
2. mampu mengikuti perubahan yang terjadi dalam aturan, dan hukum HR (Ketenagakerjaan)
3. mengelola hukum atas peluang kerja yang sama atau adil, memahami alasan dan kriteria atas tindakan yang disepakati
4. membuat keputusan manajerial yng ‘sehat’ dan terhindar dari kemungkinan munculnya masalah hukum
5. mengetahui kapan harus mencari masukan atau nasehat hukum atas problem HRM

B. Sub-materi : Mengapa Penting untuk Memahami Masalah Hukum ?

Peraturan, hukum dan perundang-undangan merupakan perangkat mendasar ang perlu diketahui dan dipahami dalam proses pengelolaan sumber daya manusia. Beragamnya latar belakang keilmuan yang dimiliki oleh personel departemen HR tetap mengharuskan para tim HR untuk memahami ranah hukum dalam menjalankan pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi. Adanya pengetahuan dan ketaatan dalam menjalankan hukum pada pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang benar utk dilakukan, sehingga tercapai pengelolaan manajemen yang baik.

Menyadari keterbatasan HR dan Legals department dalam upaya pengelolaan sebagai contoh upaya untuk mengelola data dengan baik, mencatat dan menerapkan kebijakan HR yg baik serta konsistensi memonitor setiap kebijakan pengelola serta limiting potential liability, maka perlu setiap departemen HR untuk belajar dari kasus-kasus
C. Sub-materi : Tantangan atas Kepatuhan Hukum

Di Indonesia saat ini mengacu pada UU Ketenagakerjaan yang dikeluarkan oleh Kementrian Tenaga Kerja dalam proses pengelolaan sumber daya manusia di setiap perusahaan. Berikut merupakan tantangan perusahaan atau organisasi dalam memahami masalah hukum, yaitu:

- A Dynamic Legal Landscape
  hukum yang diterapkan memiliki pengaruh yang besar terhadap kebijakan HRM di perusahaan atau organisasi
- The Complexity of Laws
  setiap individu dalam organisasi harus patuh atas hukum, oleh karenanya pengelola organisasi (manajer) harus memahami makna mendasar dari hukum yang berlaku

D. Sub-materi : Tujuan adanya kebijakan dan aturan tentang EEO

- terciptanya situasi atau kondisi atas keputusan suatu pekerjaan yang tidak dipengaruhi oleh adanya illegal discrimination
- Affirmative action
  Urges equal representation by hiring protected classes : race, ethnic origin, Military experience, Religion, Gender, Age
- Competing Strategy for Fair Employment (Figure 3.1)
- protected class
• discrimination

• disparate treatment: adanya perbedaan perlakuan krn menjadi bagian dari ‘kelompok’ yang dilindungi

• adverse impact

E. Sub-materi: EEO Enforcement dan Compliance

- Equal Employment Opportunity Commission (EEOC):
  Suatu komisi yang memiliki peran untuk menjalankan hukum, aturan yang ada dalam EEO

- Office of Federal Contract Compliance Program (OFCCP):
  Suatu program yang dirancang untuk memonitor dan memastikan EEO laws diterapkan dengan tepat sesuai perjanjian

F. Sub-materi: Avoiding pitfall in EEO

Upaya untuk menghindari hambatan dalam menjalankan kebijakan employee equal opportunity dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan yaitu:

• Memberikan pelatihan

• Establish a complaint resolution process

• Melakukan proses dokumentasi yang komprehensif

• Berkomunikasi dengan JUJUR antar pekerja

• Tanyalah informasi yang relevan terkait pekerjaan, sejauh mana calon pekerja dan atau pekerja mampu menampilkan kinerja yang diharapkan
G. Latihan soal mandiri (quiz)

EEO QUIZ

Dapatkah pertanyaan berikut diajukan kepada calon pekerja (pelamar)?

Jika pertanyaan berikut illegal, formulasikan pertanyaan tersebut agar menjadi legal

1. Apa status pernikahan Anda?
2. Apakah keluarga Anda mengijinkan Anda untuk bepergian?
3. Apakah Anda WNI? Berapa umur Anda?
4. Apakah Anda pernah mengalami kecelakaan atau injuries yang dapat menghambat Anda untuk melakukan pekerjaan ini?
5. Did you sign a non-compete agreement with a prior employer?
6. Jika Anda memiliki pasangan yang Anda cover dalam asuransi/benefit kerja Anda, maukah Anda mengenyampingkan hal tersebut untuk memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih tinggi?
A. Sub-materi – Penilaian Kinerja

Pengelolaan kinerja adalah salah satu upaya yang dilakukan oleh manajemen SDM agar terjadi optimalisasi kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Pengelolaan kinerja merupakan salah satu konsep yang menunjukkan pentingnya menyalurkan kesenjangan yang terjadi dalam kinerja karyawan untuk menjaga eksistensi organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang. Ivancevich (2001) mengemukakan bahwa pengelolaan kinerja sebagai berikut:

“performance management is the process by which executive, managers, and supervisors work to align employee performance with the firm goals”

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dilihat bahwa pengelolaan kinerja adalah suatu proses dimana eksekutif, manajer, dan supervisor menegaskan dan memastikan kinerja karyawan sejalan dengan tujuan perusahaan.


Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan pengelolaan kinerja organisasi diperlukan keterlibatan setiap elemen didalam organisasi agar seluruh upaya dan kinerja yang dihasilkan mengarah pada tujuan organisasi, dan proses pengelolaan dilakukan secara berkesinambungan sehingga mengarah pada kemajuan dan pengembangan baik individu (karyawan) maupun organisasi.
Adapun tujuan dan manfaat dari pengelolaan kinerja menurut Noe et al (2003) mengemukakan tentang tujuan dari pengelolaan kinerja, yaitu:

1. **Tujuan strategis**, yaitu menyelaraskan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi dengan cara mendefinisikan hasil, tingkah laku, dan juga karakteristik karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut serta mengembangkan alat ukur dan sistem pemberian umpan balik yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan yang diinginkan dan pencapaian tujuan perusahaan.

2. **Tujuan administratif**, yaitu sebagai informasi dalam berbagai keputusan administratif, seperti administrasi gaji, promosi, retensi-terminasi dan pemutusan hubungan kerja.

3. **Tujuan pengembangan**, yaitu mengembangkan karyawan yang dinilai efektif dalam mengerjakan tugas-tugasnya

**Penilaian Kinerja**

**Definisi Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja adalah salah satu cara memotivasi karyawan agar bisa mendorong semua karyawan untuk memberikan kontribusi secara optimal serta menampilkan kinerja terbaiknya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.


Dari keseluruhan definisi yang telah peneliti cantumkan, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan hal yang penting yang harus dijalankan oleh pengelola perusahaan atau organisasi, untuk melihat sejauh mana tingkat perkembangan kerja karyawannya dalam satu kurun waktu tertentu. Penilaian ini didasari oleh kekuatan dan kelemahan karyawan yang relevan atau sesuai dengan pekerjaannya, serta berfungsi sebagai system kendali yang mengarahkan dan memantau perilaku karyawan.

Proses penilaian kinerja melibatkan tiga proses utama yang berjalan secara sistematis dan berurutan, dimana ketiga aspek tersebut dijalankan secara berkelanjutan.

Masing-masing dari pemaparan atas tiga proses utama dapat dijelaskan secara spesifik, sebagai berikut:

1. **Identifikasi**

   Tahap awal dalam proses ini, kedua belah pihak baik atasan maupun karyawan yang dinilai kinerjanya wajib mengetahui dan mampu merumuskan target kinerja yang hendak dinilai atau di-evaluasi sebagai proses dalam penilaian kinerja. Ketika atasan dan karyawan yang bersangkutan mampu mengidentifikasi target kinerja yang harus dicapai dan telah disepakati, maka rumusan target penilaian kinerja dapat disusun.

   Hal mendasar yang perlu diperhatikan dalam merumuskan dan mengidentifikasi target kerja yang tepat sehingga dapat menampilkan kinerja yang diharapkan, maka perlu dirumuskan dengan *Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, dan Time relevant (SMART)*

2. **Pengukuran**

   Tahap kedua dari proses penilaian kinerja adalah pengukuran kinerja yang berhasil dicapai oleh karyawan yang dinilai. Pengukuran dari kinerja dapat dilakukan dengan tepat dan efektif ketika rumusan atas target kinerja yang telah dirumuskan pada awal periode
penugasan diberikan, telah disepakati dan dituliskan secara spesifik sehingga seluruh kinerja dapat dinilai secara objektif. Panduan proses pengukuran kinerja perlu disusun sehingga para penilai kinerja, dalam hal ini baik atasan, rekan kerja (peer), bawahan (sub-ordinate).

3. Pengelolaan

Tahapan pengelolaan dalam proses penilaian kinerja adalah tahapan ketiga setelah proses pengukuran dilakukan. Diperolehnya kesimpulan yang spesifik dari hasil pengukuran yang objektif, memudahkan para atasan, karyawan atau individu yang bersangkutan beserta departemen HR untuk merumuskan langkah pengelolaan kinerja yang tepat. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menyusun rencana pengembangan individu (individual development plan/ IDP) yang tepat dan efektif bagi karyawan untuk kelak dapat meningkatkan performa atau kinerjanya, sehingga berkontribusi secara optimal bagi perusahaan.

Ketiga tahapan proses penilaian kinerja merupakan aspek utama yang harus dilakukan secara berkesinambungan dengan kesepakatan waktu penilaian kinerja yang dapat dirumuskan bersama dengan para pihak yang terlibat dalam proses penilaian kinerja. Umumnya proses penilaian kinerja dapat dilakukan dalam waktu per tiga bulan, per enam bulan dan setiap tahun di akhir tahun.
B. Sub-materi : Konsep Kompetensi

Kompetensi adalah sebuah kata dari bahasa latin “competence” yang berarti to be suitable. Saat ini, kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam upaya menunjukkan performa kerja (kinerja) yang efektif atau terbaik dalam suatu pekerjaan.

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu yang terkait secara kausal dengan criteria yang dirujuk sebagai criteria kinerja yang efektif atau superior dalam suatu situasi, di dunia kerja. Kinerja efektif yang dimaksud adalah “minimally acceptable level of work” sementara kinerja superior adalah “one standart deviation above average performance”.

LOMA’s Competency Dictionary (1998) mengemukakan bahwa kompetensi adalah aspek-aspek personal karyawan yang memungkinkan individu mencapai kinerja yang memuaskan (superior), dimana mencakup aspek-aspek trait motif, nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki individu (trait motif, nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan) untuk mencapai kinerja yang memuaskan dalam menangani pekerjaan dan menghadapi lingkungan sosialnya.

Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) dan Dalziel (1994) menyebutkan sejumlah karakteristik kompetensi sebagai bagian yang mendalam dan bertahan dari kepribadian individu, dan dapat memprediksi tingkah laku yang akan muncul dalam berbagai situasi kerja, yaitu:

1. Motif, yaitu hal-hal yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan individu yang menyebabkan munculnya suatu tingkah laku. Motif mendorong, mengarahkan, dan menyeleksi tingkah laku kea rah tindakan atau tujuan tertentu dan menjauh dari tindakan atau tujuan lainnya.
2. Traits, yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi tertentu
3. Konsep Diri, yaitu sikap, nilai, dan citra diri yang diyakini oleh individu
4. Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki individu dalam suatu era tertentu
5. Keterampilan, yaitu kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas fisik atau mental tertentu.

Pengetahuan dan keterampilan merupakan konsep yang tampak dan relative berada di permukaan dari karakteristik individu, sedangkan konsep diri, traits, dan motif lebih tersembunyi, berada di dalam dan merupakan pusat dari kepribadian. Pengetahuan dan keterampilan lebih mudah
dikembangkan, misalnya dengan kegiatan pelatihan, sementara motif dan trait sulit untuk diukur dan dikembangkan.

Kriteria Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa criteria yang biasanya digunakan dalam studi kompetensi adalah:


2. *Effective performance*, yaitu kinerja yang dimiliki hanya memenuhi persyaratan minimal, dan jika kinerjanya berada pada tahapan yang lebih rendah berarti individu dianggap tidak kompeten untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Kategorisasi Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu:

1. *Threshold competencies*, yaitu karakteristik dasar (biasanya pengetahuan atau keterampilan dasar) yang harus dipenuhi agar dapat melakukan pekerjaan tertentu. Karena sifatnya adalah persyaratan minimal, kategori ini tidak dapat membedakan antara *superior performers* dengan *average performers*.

2. *Differentiating competencies* yaitu faktor-faktor yang membedakan antara *superior performers* dengan *average performers*.

Model Kompetensi


Dalam pembuatan model kompetensi, Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa dapat mengikuti enam tahap berikut:

1. Mendefinisikan criteria efektivitas kinerja
2. Mengidentifikasi *sample criterion*
3. Mengumpulkan data
4. Menganalisis data dan mengembangkan model kompetensi
5. Memvalidasi model kompetensi
6. Menyiapkan aplikasi dari model kompetensi
Salah satu gambaran atas pemahaman konsep kompetensi yang sifatnya umum dan spesifik serta sejauh mana berperan dalam mengembangkan individu untuk memenuhi tuntutan kinerja yang ditargetkan.

Diagram menggambarkan hubungan antara kompetensi keras dan lunak dalam keterampilan pengetahuan, peran sosial, nilai-nilai citra diri, sifat, motif, dan keterampilan kerja. Kompetensi keras melibatkan pengetahuan, sementara kompetensi lunak melibatkan nilai-nilai, motivasi, dan keterampilan kerja.
Mengapa Kompetensi ?

- Pengalaman menghindari subyektivitas - Karangka Standar untuk materi orang dan mengembangannya → Rekrutmen dan Pengembangan

<table>
<thead>
<tr>
<th>Penemuan rekrutmen:</th>
<th>Fokus Pengembangan:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Perlu meningkatkan analisa</td>
<td>Meningkatkan kemampuan analisa sembil</td>
</tr>
<tr>
<td>Perlu punya pandangan luas</td>
<td>memperkenalkan orang itu pada proses</td>
</tr>
<tr>
<td>Memahami keterhubungan antar deparstemen</td>
<td>bisnis dari departemen lain → terlibatan</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>dalam proyek lintas fungsi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Penerapan fokus pada kompetensi lanjut - Pemutusan untuk hal urangungan pada kompetensi lanjut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rekrutmen:</th>
<th>Terminasi:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kemampuan mengelola baik sekali</td>
<td>Fokus pelatihan rendah</td>
</tr>
<tr>
<td>Bahasa Inggris baik sekali</td>
<td>Sering gagal memenuhi batas waktu</td>
</tr>
<tr>
<td>Departemen memanfaat aplikasi MIS</td>
<td>Koordinasi buruk dengan fungsi lain</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Kompetensi adalah indikator perilaku yang telah berangkat sekarang tersebut, sehingga validitas performance (predictive

- Dapat memberikan feedback yang langsung dan jelas bagi individu dan perusahaan

- Standard kompetensi dana
Adapun rumusan contoh-contoh kompetensi yang dapat diketahui oleh mahasiswa sebagai panduan yang dapat dikembangkan lebih lanjut sesuai karakteristik dan budaya perusahaan atau organisasi yang dihadapi, dalam upaya untuk mengelola kinerja sumber daya manusia.

Kompetensi

Bila Melalui

- Kerjasama Timba (Leadership Acumen)
- Bertanggung Jawab (Cross Border Thinking)
- Orientasi Pelayanan (Customer Orientation)
- Pengambilan Keputusan (Decision Making)
- Mencakupkan & Mengatur (Planning & Organizing)
- Analisis (Analytical)

Kepemimpinan

- Memahami Arah (Shaping Direction)
- Mencegah Konflik (Constructive Challenge)
- Melibatkan & Mengarahkan Kelompok (Building & Leading Team)
- Mengembangkan Individu (Developing People)
- Kejati Kerjasama (Team Work)

Pribadi

- Memahami & Mengelola Partnership (Building & Maintaining Partnership)
- Komunikasi (Communication)
- Mempengaruhi (Influence)
- Akuntabilitas (Accountability)
- Orientasi Hasil (Result Orientation or Commitment to Excel)
- Pengelolaan Diri (Self Management)
C. Sub-materi: Performance Management System

An interactive process of goal-setting, communication, observation and evaluation to support, retain and develop exceptional employees for organizational success.
A. Pengertian Benefit

- Benefit perspektif manager
  1) Benefit adalah hal penting bagi karyawan
  2) Benefit adalah alat rekrutmen yang powerfull
  3) Benefit dapat membentuk karyawan bertalenta
  4) Sebagian benefit menentukan keputusan manager
  5) Benefit adalah hal penting bagi manager

- Benefit adalah kumpulan reward yang dapat menjamin karyawan dan keluarganya
- Benefit juga disebut dengan kompensasi tidak langsung
- Asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun, liburan atau tour
- Tipe benefit: pembayaran saat tidak bekerja, asuransi kesehatan, pensiun, dan asuransi jiwa

B. Strategi dan mengadministrasikan benefit

- Benefit Mix: strategi kompensasi total, mekanisme objektif perusahaan dan karakteristik pekerjaan
- Benefit Amount: berapa jumlah cost yang akan dibayarkan pada karyawan
- Fleksibilitas benefit: menyesuaikan karakteristik karyawan
- Benefit sebagai keamanan social bagi karyawan
- Program pemerintah terkait pendapatan saat karyawan pensiun
  1. Pendapatan saat berhenti/pensiun untuk penyandang cacat, dan survivors
  2. Health care/ medical care
  3. Asuransi bagi pengangguran
  4. Paid time off: sick leave, vacation,
Benefit di beberapa Negara
1) India: health care for parent
2) Hongkong: pengobatan tradisional karyawan
3) Philippines: uang beras
4) Brazil: bodyguard
5) Indonesia: Tunjangan Hari raya

Benefit hendaknya fleksibel menyesuaikan karakteristik karyawan terkait demografi karyawan dan pekerjaan

- Analisa kebutuhan dan Kinerja karyawan
- Menentukan pilihan benefit yang terbaik dan menguntungkan karyawan dengan menyesuaikan cost
- Benefit bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan meminimalisir turnover
- Mengkomunikasikan benefit: saat penerimaan karyawan baru, saat rapat besar karyawan, buku pedoman benefit dan benefit web sites

C. Kesimpulan

- Benefit adalah kumpulan reward yang diterima oleh karyawan selain gaji karyawan

D. Latihan soal mandiri (quiz)

- Buatlah desain strategi benefit yang cocok bagi karyawan di Indonesia.
MATERI 5
MENGEMBANGKAN HUBUNGAN KARYAWAN

A. Komunikasi Karyawan

Perspektif manager

- Bagaimana manager dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi hubungan yang positif antar karyawan
- Manager memegang kunci terciptanya hubungan positif antar karyawan
- HR spesialis beperan dalam membuat kebijakan terkait komunikasi yang baik antar karyawan
- HR dan Manager bekerjasama membuat program yang mfasilitasi hubungan positif antar karyawan
- Employee relation representatives: adalah bagian dari HR yang bertugas menangani masalah hubungan kerja karyawan
- Employee relation policy: kebijakan yang didesain untuk mengkomunikasikan dan mengatur persoalan hubungan kerja sebagai preventif terhadap masalah karyawan


Komunikasi yang berguna untuk feedback karyawan

- Focus on specific behavior
- Keep the feedback impersonal
- Give the feedback impersonal
- Give the feedback at the appropriate time and place
- Focus negative feedback on behavior that can be controlled by the employee

Komunikasi yang disampaikan atasan pada bawahan terkait keputusan atasan

Komunikasi bawahan kepada atasan terkait apa ide dan masalah yang mereka hadapi terkait pekerjaan
• Information dissemination program
• The employee handbook:
• written communication; memos, financial statements, newsletters and bulletins
• Audiovisual communication
• Electronic communication
• Meeting
• Retreats
• Informal communication
• Employee feedback
• Rancangan untuk mengatur hubungan karyawan: memberikan kesempatan karyawan bersuara terkait keputusan dan kebijakan perusahaan. Memastikan karyawan menerima informasi terkait kebijakan.
• Employee attitude survey
• Appeal procedures
• Employee assistance program

**B. Employee Asisten Program**


**C. Kesimpulan**

- Komunikasi atasan ke bawahan dan bawahan kepada atasan dapat membangun relasi dengan baik.
- Employee Asisten Program dapat dilakukan pada karyawan yang bermasalah untuk membantu mencari solusi.

**D. Latihan soal mandiri (quiz)**

- Identifikasi masalah dan buat desain EAP yang sesuai dengan masalah?
A. Pelatihan dan Proses Pelatihan

- Isu utama dalam pelatihan karyawan:
  1) Bagaimana trening menjadi hal penting saat lingkungan organisasi berubah?
  2) Haruskah trening dilakukan dalam seting kelas atau saat bekerja?
  3) Bagaimana rening dapat berjalan secara efektif?
  4) Bagaimana trening dapat ditransfer pada peserta trening sehingga termotivasi dalam belajar?

- Trening dan pengembangan kerap sekali dianggap sebagai hal yang sama, namun ada perbedaan antara trening dan pengembangan yaitu:
  - Trening dilakukan untuk individu secara cepat, dengan tujuan yang spesifik dan jelas untuk kebutuhan apa saja dan terjadi saat ini juga. Missal trening komunikasi dalam rangka mengembangkan komunikasi yang baik pada konsumen.
  - Pengembangan karyawan dapat berupa trening, sifatnya bertahap dan berjalan secara terus menerus dengan tujuan untuk kelompok pekerja atau perusahaan. Dan kebutuhannya untuk masa yang akan datang.
  - Bagaimana cara trening menjadi efektif:
    1) Does Training provide solution?
    2) Training Goals: Clear and realistic?
    3) Training as a Business Investment?
    4) Can training be effective?
  - Bagaimana trening tercapai dalam setiap individu?
• Be a teacher
  1) Assign yourself homework:
  2) Develop your own job aids
  3) Get a training partner
  4) Ask for help

Proses dalam trening:
  1) Tahap pertama yaitu Need Assessment atau analisis kebutuhan dilakukan organisasi untuk melihat kebutuhan akan trening bagi karyawan. Analisis kebutuhan dapat berupa Organization need, Task need dan Person needs.

  2) Tahap kedua adalah Development and conduct of training yaitu kebutuhan trening diidentifikasi dan kemudian dirancang untuk dilakukannya trening. Bentuk rancangan trening mulai mempertimbangkan lokasi trening, bentuk trening dan presentasinya dan kemudian tipe trening yang cocok bagi karyawan.

  3) Tahap ketiga adalah tahap evaluasi, setelah trening dijalankan maka perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap keberhasilan trening dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

B. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan dilakukan melalui pengembangan karir karyawan.

• Pengembangan Karir adalah Proses yang berjalan secara terus menerus dalam meningkatkan kapasitas dan kompetensi karyawan.

• Pengembangan karyawan dilakukan karena adanya perubahan di lingkungan kerja secara dinamis, individu juga membutuhkan perubahan secara dinamis, perubahan di dalam lingkungan kerja dimulai dengan pengembangan karir.

• Pengembangan karir bagi karyawan adalah sebuah kesempatan dan tantangan.
Kesempatan dan tantangan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, karena individu membutuhkan pertumbuhan dalam kehidupan kerjanya.

Dalam pengembangan karir terdapat tahapan yang harus dilewati oleh karyawan, Karyawan membutuhkan pedoman dalam mengembangkan karir terkait tahapan dalam pengembangan karir

Tiga tahapan yang akan dirancang perusahaan dalam melakukan pengembangan karir yaitu tahap asesmen, tahap pengembangan dan tahap pengarahan.

Tahap asesmen dilakukan untuk menilai seorang karyawan terkait kompetensi dan kinerjanya sehingga karyawan akan dapat dikembangkan lewat sebuah pelatihan. Bentuk asesmen ada dua yaitu asesmen individu atau penilaian diri sendiri berupa panduan karir atau merancang karir, kemudian asesmen organisasi yaitu asesmen center, performance appraisal dan succesion planning.

Assessment Center: interview, in basket exercises, and business games

Psychological test: terkait dengan minat dan bakat, kepribadian dan sikap serta kemampuan berpikir

Performance Appraisal: terkait dengan kinerja yang telah dicapai dan kemungkinan kinerja yang akan muncul dikemudian hari. Individu mengetahui kelemahan, kelebihan dan kekuatan yang dimiliki

Promotability forecasts: menentukan karyawan yang memiliki potensi berkembang dalam karirnya

Successsion Planning: tahapan mempersiapkan dan memilih calon kandidat eksekutif

Tahap pengembangan, karyawan setelah di asesmen maka muncul kebutuhan pengembangan atau pelatihan untuk dimaksimalkan kompetensinya sehingga dapat diarahkan pada jenjang karir seperti apa.

Mentoring : senior vs junior

Coaching: proses yang kontinyu secara bertahap, spontan dan direncanakan dalam meeting untuk mendiskusikan target yang akan dicapai dalam karir tertentu
• Job rotation: untuk mengidentifikasi interest dan untuk mengembangkan skill

• Tahap pengarahan karir, karyawan setelah dikembangkan kompetensinya maka siap untuk diarahkan pada posisi atau jabatan karir tertentu, tentu saja jenjang karir tersebut meningkat dari pekerjaan sebelumnya. Misal sebelumnya adalah staf meningkat menjadi supervisor.

• Pengembangan karir yang ditujukan pada tipe karir tertentu yang diinginkan karyawan dan tahapan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari karir yang diinginkan serta diarahkan pada posisi tertentu. Dapat berupa Konseling karir individu dan Information service.

C. Kesimpulan

• Benefit adalah kumpulan reward yang diterima oleh karyawan selain gaji karyawan

D. Latihan soal mandiri (quiz)

• Apa perbedaan trening dan pengembangan karyawan?
MATERI 7
MENGHORMATI HAK KARYAWAN DAN DISIPLIN PADA KARYAWAN

A. HAK-HAK KARYAWAN

Isu yang dibahas:

- Memahami berbagai hak karyawan and mengatur hak karyawan
- HR mampu mendesain kebijakan atas dasar keseimbangan antara hak perusahaan dan karyawan
- Membedakan prosedur progresif disiplin dan prosedur positif disiplin
- Bagaimana mengatur karyawan dengan problem tertentu
- Hak karyawan yang diatur oleh undang-undang, hak yang terkait dengan perlindungan karyawan terhadap diskriminasi: ras, jeis kelamin, agama, negara asal, usia, handycap
- Hak karyawan yang didasarkan pada kontrak perusahaan, kedua belah pihak.
- Hak-hak yang lain: perlakuan etis, privasi, kebebasan berbicara
- Usaha mengatur hak karyawan agar dapat menjalankan bisnis atau kerja untuk meningkatkan keuntungan perusahaan
- Kebebasan berkehendak (employment at will)

B. DISIPLIN KARYAWAN

- Alat bagi manager untuk mengubah perilaku kontraproduktif pada karyawan
- Dua pendekatan yang dilakukan manager untuk membuat karyawan lebih disiplin yaitu progresif disiplin dan positif disiplin
- Ada dua macam metode dalam mendisiplinkan karyawan:
  1. Progresif disiplin yaitu pendisiplinan pada karyawan bermasalah dengan peringatan verbal kemudian peringatan tertulis dan setelah diberi peringatan
tidak ada perubahan maka dilakukan pemberhentian sementara baru kemudian pemutusan hubungan kerja.

2. Positif disiplin yaitu disiplin yang diberlakukan bagi karyawan bermasalah dengan cara melakukan pendekatan dengan karyawan kemudian dilakukan konseling dalam mencari solusi kemudian konseling bertahap untuk mengatasi masalah dan yang terakhir adalah pemutusan kerja jika karyawan tidak berubah atau karyawan berubah jika konseling berhasil dan dapat kembali bekerja.

Adanya dua macam pelanggaran dalam organisasi yang dilakukan karyawan yaitu

1. Pelanggaran ringan yaitu terlambat kerja, tidak menggunakan seragam, merokok saat bekerja, bergosip saat bekerja.

2. Pelanggaran berat yaitu mencuri, melakukan sabotase, melakukan kekerasan atau pelecehan, menggunakan alkohol atau narkoba.

- Standar dasar menentukan disiplin karyawan: komunikasi, kriteria performance, dokumen atau bukti nyata, respon konsisten terhadap pelanggaran
- Disiplin model; aturan haruslah bersifat segera dan berlaku untuk siapa saja yang melakukan pelanggaran
- Atasan tidak boleh like and dislike, diskriminasi terhadap karyawan tertentu
- Mengatur karyawan yang sulit dengan cara:

Karyawan sulit: Poor attendance, poor performance, insubordination, perilaku bullying, ketergantungan alkohol atau narkoba.

Rekrutmen dan selection: pada saat melakukan penerimaan karyawan, perusahaan harus lebih teliti dalam merancang alat test atau alat rekrutmen. Karena pada saat seleksi karyawan adalah kunci untuk meminimalisir terdapatnya karyawan yang rendah performan.

Training dan development: perusahaan perlu melakukan trening secara bertahap dan melakukan pengembangan karyawan sehingga karyawan yang kinerjanya rendah dapat dikembangkan dan dimaksimalkan agar kinerjanya meningkat.
Human resource planning: HRD hendaknya membuat rancangan dan strategi pengembangan karir dan kinerja karyawan agar lebih professional dalam pekerjaannya.

Performance appraisal: adanya penilaian kinerja secara bertahap dalam beberapa periode setiap tahunnya sehingga dapat dilakukan screening awal dalam memberikan evaluasi karyawan.

Kompensasi: perusahaan merancang kompensasi secara adil bagi karyawan agar karyawan dapat termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

C. Kesimpulan

- Hak karyawan diatur dalam undang-undang dan diatur oleh perusahaan agar karyawan dapat difasilitasi hak yang dimiliki di perusahaan

- Bagi karyawan yang mengalami penurunan kinerja secara ekstrim dan melakukan pelanggaran maka perusahaan dapat menerapkan dua macam disiplin yaitu progresif disiplin dan positif disiplin.

D. Latihan soal mandiri (quiz)

- Sebutkan bentuk-bentuk pelanggaran yang dapat dilakukan karyawan dan bentuk disiplin yang efektif diterapkan oleh perusahaan?
MATERI 8
PEMISAHAN KARYAWAN, DOWNSIZING DAN PENSIUN

A. Pemisahan Karyawan

- Perubahan lingkungan menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi sehingga secara otomatis karyawan juga dituntut untuk melakukan perubahan.
- Perubahan organisasi dapat berpengaruh terhadap kondisi psikologis karyawan antara lain karyawan akan mengalami resiko untuk beradaptasi dalam perubahan dan bahkan karyawan akan mengalami kondisi ketidakpastian.
- Perubahan lingkungan luar perusahaan seperti akibat krisis ekonomi, bencana dan merosotnya penjualan maka akan menuntut perubahan dalam perusahaan salah satunya berimbis pada karyawan. Perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja, mutasi karyawan dan pengurangan karyawan. Tujuannya adalah melakukan efisiensi dalam perusahaan agar perusahaan tidak mengalami kebangkrutan.
- Cost organization: salah satu bentuk perubahan yang dilakukan untuk mengatasi dampak perubahan lingkungan dan organisasi adalah mengefisiensikan pengeluaran perusahaan. Bentuk pengeluaran yang harus ditekan dalam mengatur karyawan adalah: Recruitment cost, Selection cost, Training cost, Separation cost, Benefits Organization, Reduced labor cost, replacement of poor performances, dan increased innovation and the opportunity for greater diversity.
- Jenis-jenis pemisahan karyawan: Voluntary Separation, Involuntary Separation, Discharge, Layoffs, Downsizing dan Rightsizing
- Pensiun dapat dilakukan dengan support secara emosional dan pencarian pekerjaan baru dan trening untuk persiapan pensiun.

B. Kesimpulan

- Pengurangan atau pemisahan karyawan dilakukan dalam rangka merespon perubahan di lingkungan luar dan dalam perusahaan.
• Bentuk-bentuk pemisahan karyawan: Voluntary Separation, Involuntary Separation, Discharge, Layoffs, Downsizing dan Rightsizing.

C. Latihan soal mandiri (quiz)

• Buatlah analisis yang cocok bagi perusahaan yang mengalami perubahan apa saja yang dapat dilakukan?
DAFTAR PUSTAKA


