

Manajemen Sumberdaya Manusia (131141312)

Pertemuan Ke-2 Peran Sumberdaya Manusia



Disusun Oleh :
Dr. Ir. Siti Syamsiar, MS
Vini Arumsari., SP., MP

**Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Yogyakarta
2007**

Manajemen Sumberdaya Manusia (131141312)

Judul Materi	: Peran Sumberdaya Manusia
Deskripsi Materi	: Materi Peran Sumberdaya Manusia membahas dan menguraikan tentang peran strategik MSDM; proses-proses manajemen; definisi MSDM dan fungsi MSDM; <i>who performs HRM activities</i> ; serta <i>repositioning</i> peran SDM
Tujuan Instruksional Khusus	: Mahasiswa mampu menjelaskan peran strategik MSDM

II. PERAN SUMBERDAYA MANUSIA

A. PERAN STRATEGIK MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (MSDM) MSDM DAN MSDM STRATEGIK

- Menjelaskan apa manajemen sumberdaya manusia (MSDM) dan bagaimana kaitannya dengan proses manajemen.
- Memberikan paling sedikit delapan contoh bagaimana konsep dan teknik MSDM dapat digunakan oleh semua manajer.
- Memahami mengapa manajemen sumberdaya manusia penting bagi semua manajer.
- Menjelaskan fungsi-fungsi sumberdaya manusia yang dilakukan oleh para manajer.
- Mengilustrasikan tanggung jawab manajemen sumberdaya manusia pada manajer lini dan manajer staf (SDM).
- Mengetahui bagaimana manajer sumberdaya manusia membantu dalam pencapaian tujuan strategik perusahaan.
- Mengidentifikasi level perencanaan strategik yang dilakukan oleh para manajer.
- Mendiskusikan dasar penting *trend* strategik saat ini.
- Memahami konsekuensi-konsekuensi manajerial dari *trend* dasar tersebut.
- Menjelaskan peran sumberdaya manusia sebagai partner strategik di tempat kerja pada saat ini.

B. PROSES- PROSES MANAJEMEN

- Perencanaan (*Planning*)
- Pengorganisasian (*Organizing*)
- Penataan staf (*Staffing*)
- Pengarahan/Kepemimpinan (*Leading*)
- Pengawasan (*Controlling*)

1) PERENCANAAN (*PLANNING*)

- Tujuan dan Standar (*Goals and standards*)
- Peraturan dan Prosedur (*Rules and procedures*)
- Perencanaan dan Peramalan (*Plans and forecasting*)

2) PENGORGANISASIAN (*ORGANIZING*)

- Tugas-tugas (*Tasks*)
- Departemen (*Departments*)
- Pendelegasian (*Delegating*)
- Wewenang (*Authority*) dan Komunikasi (*Communication*)
- Koordinasi (*Coordinating*)

3) PENATAAN STAF (*STAFFING*)

- Menetapkan Pekerja (*Hiring*)
- Rekrutmen (*Recruiting*)
- Seleksi (*Selecting*)
- Standar Kinerja (*Performance Standards*)
- Kompensasi (*Compensation*)
- Evaluasi Kinerja (*Evaluating Performance*)
- Bimbingan (*Counseling*)
- Pelatihan dan Pengembangan (*Training & Developing*)

4) PENGARAHAN (*LEADING*)

- Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the job done*)
- Semangat Juang (*Morale*)
- Motivasi (*Motivation*)

5) PENGAWASAN (*CONTROLLING*)

- Menetapkan Standar (*Setting Standards*)
- Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar (*Comparing Actual Performance to Standards*)
- Melakukan koreksi (*Corrective Action*)

C. DEFINISI

1) MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (MSDM)

Kebijakan dan praktek untuk mengelola aspek “manusia” dalam sebuah jabatan manajerial, termasuk di dalamnya merekrut, menseleksi, melatih, memberi imbalan, menilai kinerja karyawan, dan memelihara serta mempertahankan karyawan.

2) FUNGSI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Manajemen Sumberdaya Manusia merupakan suatu proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi pada karyawan serta menjaga hubungan antar karyawan, keselamatan, kesehatan, dan perhatian yang sewajarnya.

a). Fungsi MSDM meliputi :

- **Perencanaan Sumberdaya Manusia (*HR Planning*)**
 - Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)
 - Kebutuhan Karyawan (*Labor Needs*)
- **Penataan Staff (*Staffing*)**
 - Merekrut (*Recruit*)
 - Menyeleksi Calon Karyawan (*Select Candidates*)
- **Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)**
 - Orientasi dan Melatih (*Orient and Train*)
 - Melatih dan Mengembangkan (*Train and Develop*)
- **Kompensasi (*Compensation*)**
 - Upah dan Gaji (*Wages and Salaries*)
 - Insentif dan Kesejahteraan (*Incentives and Benefits*)

- **Manajemen Kinerja (*Performance Management*)**
 - Kinerja (*Performance*)
 - Komunikasi (*Communicate*)
 - Melatih dan Mengembangkan (*Train and Develop*)
- **Hubungan Antar Karyawan (*Employee Relations*)**
 - Komitmen Karyawan (*Employee Commitment*)
 - Kesempatan yang Sama (*Equal Oportunity*)
 - Kesehatan dan Keselamatan (*Health and Safety*)
 - Tuntutan (*Grievances*)

b). Tujuan Fungsi MSDM :

- Membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.
- Memanfaatkan kemampuan dan keterampilan dari karyawan secara efisien.
- Menyediakan karyawan yang terlatih dan termotivasi dengan baik untuk perusahaan.
- Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen perusahaan.
- Mengembangkan dan memelihara kualitas dari semangat kerja karyawan seperti yang diinginkan perusahaan.
- Mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan Manajemen Sumberdaya Manusia kepada seluruh karyawan.
- Membantu untuk memelihara etika dan perilaku sosial yang bertanggung jawab.
- Melakukan perubahan yang saling menguntungkan di antara individu, kelompok, perusahaan, dan masyarakat.

c). MSDM Penting Bagi Semua Manajer :

Jangan biarkan hal-hal berikut ini terjadi pada Saudara !

- Mempekerjakan orang yang tidak cocok dengan pekerjaan (*The wrong person*).
- Perputaran karyawan yang tinggi (*High turnover*).

- Hasil yang tidak bagus (*Poor results*).
- Wawancara yang sia-sia (*Useless interviews*).
- Berurusan dengan pengadilan (*Court actions*).
- Tidak ada jaminan keselamatan kerja (*Safety citations*).
- Terjadi ketidak-adilan dalam penggajian (*Salaries appear unfair*).
- Minimnya pelatihan (*Poor training*)
- Praktek ketenaga-kerjaan yang tak wajar (*Unfair labor practices*).

D. WHO PERFORMS HRM ACTIVITIES

- *HR Professionals*
 - *Strategic work*
 - *Administrative work*
- *Line Managers*
 - *Operational HR activities*
- *A Partnership*
 - *HR professionals and line managers perform HRM activities*

1) ASPEK LINI DAN STAF DARI MSDM

- **Wewenang (*Authority*)**
 - Membuat keputusan (*Making decisions*)
 - Mengarahkan pekerjaan (*Directing work*)
 - Memberikan perintah (*Giving orders*)
- ***Line Managers***
 - *Accomplishing goals*
 - Manajer yang diberi wewenang untuk mengarahkan pekerjaan bawahan dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- ***Staff Managers***
 - *Assisting and advising line managers*
 - Manajer yang membantu dan menasehati manajer lini.

☝ **”Semua manajer dalam arti tertentu adalah manajer SDM, mereka semua terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan fungsi MSDM”**

2) PERAN MSDM MANAJER LINI

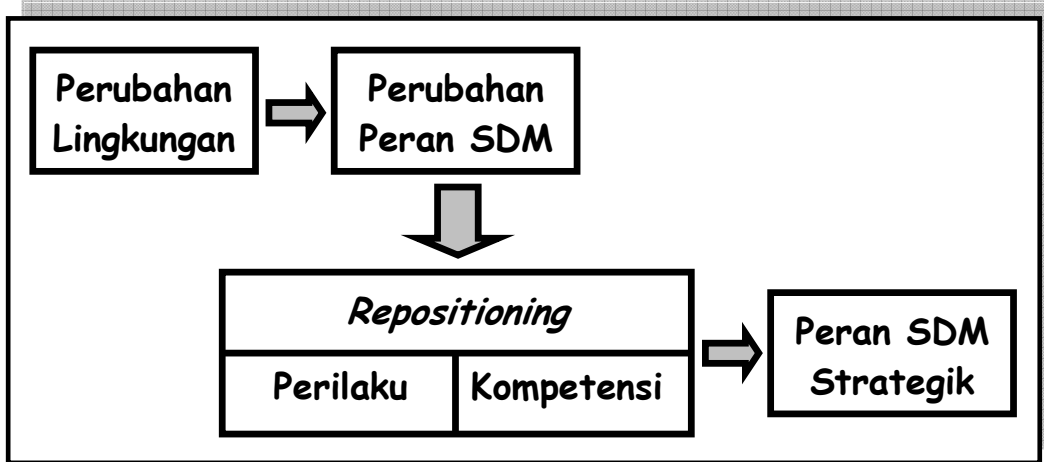
- Penterjemah misi, visi, strategi dan kebijakan perusahaan (*strategic partner*).
- Penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
- Pemberian orientasi kepada orang baru.
- Pelatihan dan pengembangan kemampuan dan keterampilan setiap orang.
- Perbaikan kinerja setiap orang sesuai tuntutan persaingan.
- Pengembangan kerjasama tim yang kooperatif dan jaringan kerja yang efektif.
- Pengendalian biaya tenaga kerja.
- Peningkatan dan pemeliharaan semangat kerja dan komitmen (*employee champion*).
- Perlindungan kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

3) STAFF MANAGER’S HRM JOBS

FUNGSI MANAJER SDM DARI DEPARTEMEN SDM

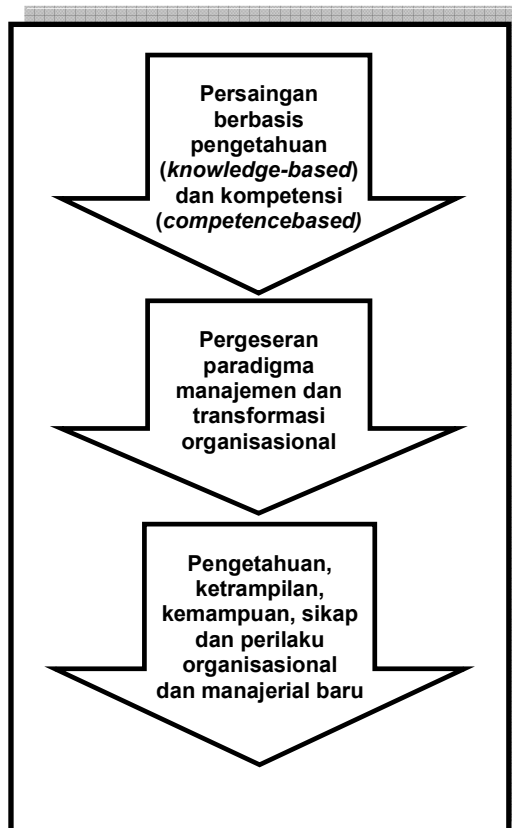
- **Fungsi Lini**
 - *Line authority*
 - *Implied authority*
- **Fungsi koordinatif**
 - *Functional control* – sebagai koordinator kegiatan personil (*functional control*) dari para manajer lini.
- **Fungsi staf (service)**
 - *Employee advocacy* – membantu dan menasehati manajer lini dalam hal MSDM.

E. MENGAPA PERAN SDM BERUBAH ? (*REPOSITIONING* PERAN SDM)

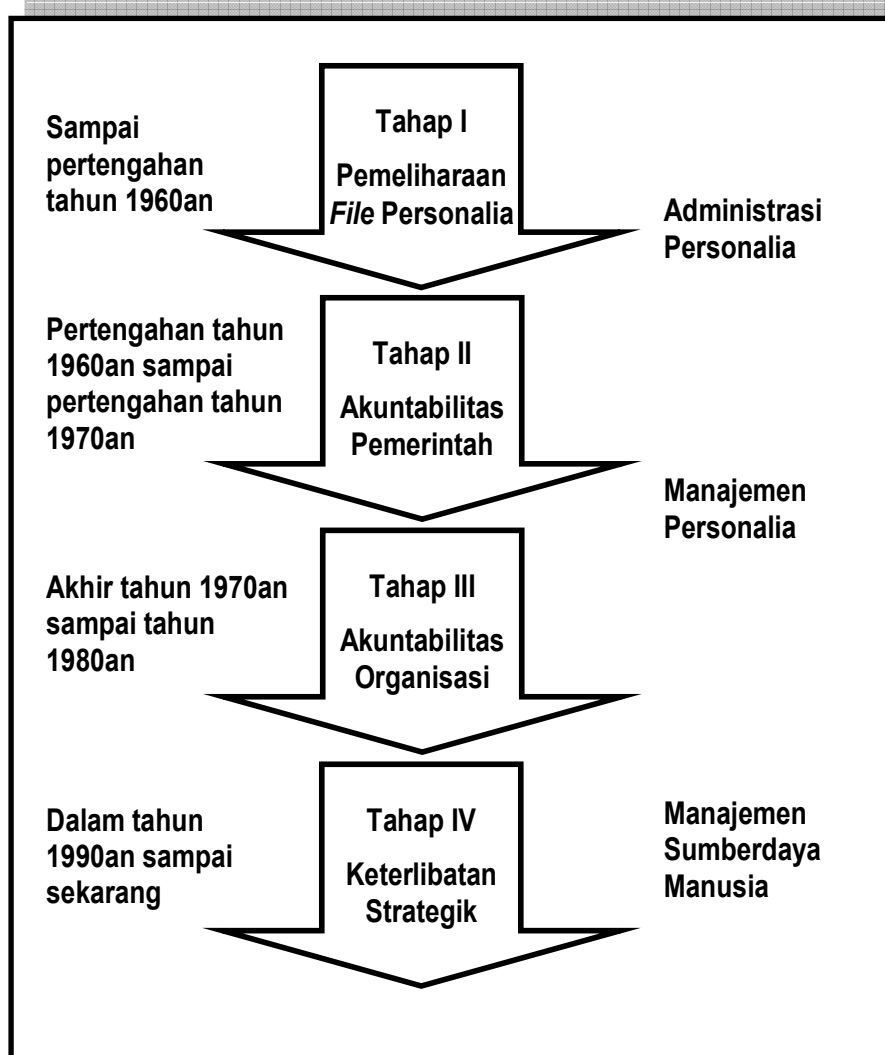


1) PERUBAHAN LINGKUNGAN DAN RESPON ORGANISASIONAL

Globalisasi, perkembangan teknologi, liberalisasi perdagangan, dan perubahan lingkungan lain telah menciptakan realitas kompetisi baru, dan mensyaratkan kompetensi / kapabilitas organisasional dan manajerial baru.

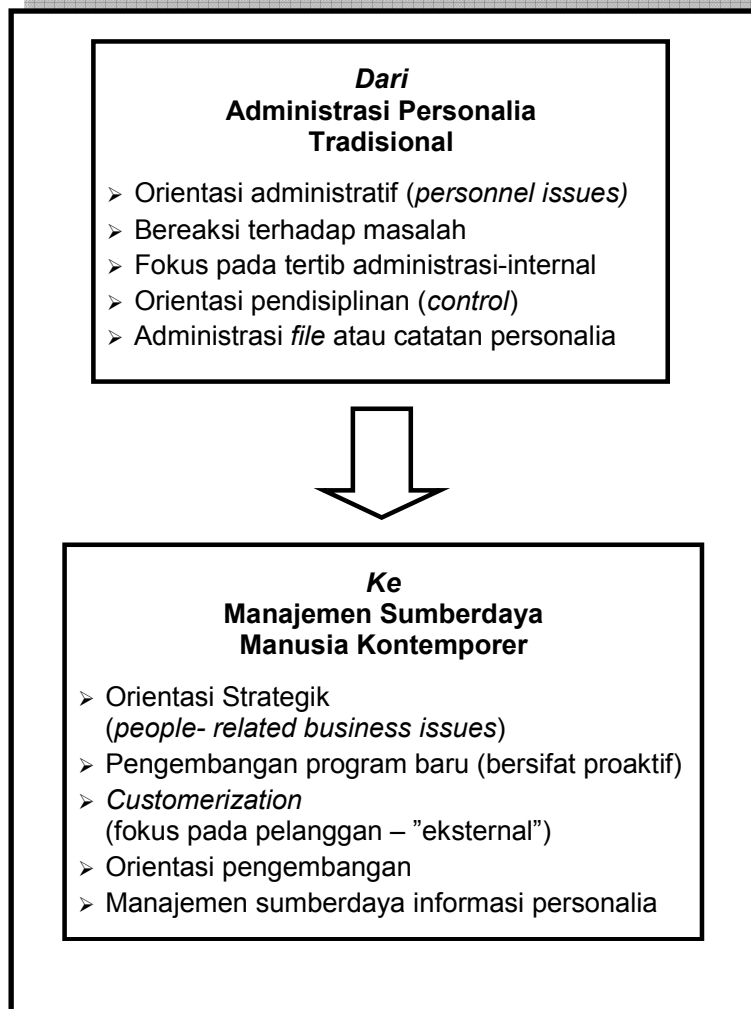


2) EVOLUSI SDM : EMPAT TAHAP PERKEMBANGAN



3) PERKEMBANGAN MSDM : *REFOCUSING* FUNGSI MSDM

Manajemen SDM telah muncul, menggantikan administrasi personalia, sebagai fungsi yang strategik. Perubahan evolusioner ini mencakup,



4) AGENDA MSDM BARU

Realitas persaingan baru menuntut fungsi MSDM menjadi semakin profesional dan meninggalkan berbagai mitos dan cara tradisional

Mitos Lama	Realitas Baru
<ul style="list-style-type: none">➤ MSDM memfokuskan pada biaya, yang harus dikontrol. ➤ Setiap orang dapat melakukan MSDM. ➤ Fungsi MSDM menangani berbagai masalah personalia.	<ul style="list-style-type: none">➤ Berbagai praktik MSDM harus menciptakan nilai pelanggan melalui pengembangan kompetensi atau <i>intellectual capital</i> dalam perusahaan. Fungsi MSDM harus menambah nilai, tidak sekedar mengurangi biaya. ➤ Berbagai kegiatan MSDM didasarkan pada konsep (teori) dan hasil penelitian, bukan sekedar “seni” dan <i>common sense</i>. Staf fungsi MSDM harus menguasai teori dan praktik secara profesional. ➤ Fungsi MSDM tidak dirancang untuk memberikan terapi atau sebagai lembaga sosial yang hanya menampung keluhan dan menyelesaikan berbagai masalah. Fungsi MSDM harus mengembangkan berbagai praktik yang membuat para karyawan lebih kompeten dan lebih kompetitif, bukan hanya lebih senang.

Agenda MSDM Baru : Lanjutan

Mitos Lama	Realitas Baru
<ul style="list-style-type: none">➤ MSDM menangani sisi lunak bisnis, dan karena itu tidak akuntabel. ➤ MSDM adalah pekerjaan orang SDM. ➤ MSDM sarat dengan <i>fads</i> dan <i>lip services</i>.	<ul style="list-style-type: none">➤ Dampak berbagai praktik MSDM pada hasil bisnis dapat dan harus diukur. Fungsi MSDM harus dapat menterjemahkan berbagai kegiatannya ke dalam ukuran kinerja finansial. ➤ Para manajer lini sangat penting terlibat secara aktif dalam kegiatan MSDM. Pengelolaan dan pengembangan SDM terlalu penting hanya diserahkan kepada fungsi MSDM dan manajemen lini. ➤ Berbagai praktik MSDM telah berkembang semakin profesional, tidak hanya dipenuhi dengan <i>jargon</i> yang mudah diucapkan, tetapi sulit dilaksanakan. Tuntutan persaingan mensyaratkan peran sentral fungsi MSDM dan perubahan kompetensi pada staf fungsi MSDM.

Reformulasi Peran dan Fungsi MSDM

→ sebagai *business partner*

Peran	Fungsi	Hasil (<i>Deliverable</i>)	Kegiatan
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Peran strategik (Bisnis) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Manajemen SDM strategik. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Eksekusi strategi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Peningkatan MSDM dengan strategi bisnis : diagnosis organisasional.
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ahli organisasi (Administratif) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Manajemen infrastruktur organisasional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pengembangan infrastruktur organisasional yang kondusif. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Reengineering</i> proses organisasional.
<ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Employee Champion</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Manajemen kontribusi karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Peningkatan komitmen dan kapabilitas karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pelibatan manajemen lini dalam MSDM : Penyediaan sumberdaya ke karyawan.
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Agen perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Manajemen transformasi dan perubahan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pertimbangan bentuk organisasi baru. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pengelolaan transformasi dan perubahan : Pengembangan kapabilitas untuk berubah.

Peran Kunci	Kriteria Sukses
Peran Strategik (Bisnis)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menunjukkan kepedulian pada <i>bottom line</i>. ➤ Memahami pasar dan bisnis. ➤ Menjamin sukses eksekusi strategi. ➤ Mempunyai visi jangka panjang tentang arah bisnis. ➤ Menerjemahkan strategi bisnis. menjadi berbagai kegiatan MSDM prioritas. ➤ Mempunyai kemampuan untuk mendiagnosis organisasi dalam penentuan kekuatan dan kelemahan.

Peran Kunci	Kriteria Sukses
Ahli organisasi (Administrasi)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Merancang dan mengembangkan proses MSDM yang efisien untuk mendukung penciptaan “habitat” organisasional. ➤ Menciptakan infrastruktur organisasional melalui penilaian dan perbaikan proses MSDM secara konstan. ➤ Melakukan kegiatan yang mengarah pada <i>reengineering</i> proses pekerjaan secara kontinyu. ➤ Menganalisis dan memberikan tanggapan terhadap kebutuhan organisasional.

Peran Kunci	Kriteria Sukses
<i>Employee Champion</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Memahami berbagai SDM yang potensial dan mengantisipasi kebutuhan pengembangan mereka. ➤ Menekankan identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi di masa mendatang, bukan hanya kebutuhan masa kini. ➤ Mempunyai kapabilitas manajemen pendidikan dan pelatihan. ➤ Menganalisis berbagai cara penyediaan sumberdaya yang dibutuhkan karyawan dalam memenuhi tantangan baru. ➤ Mempunyai kemampuan untuk mengembangkan komitmen terhadap tindakan.

Peran Kunci	Kriteria Sukses
Agen perubahan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mempunyai kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan strategi. ➤ Mempunyai kemampuan untuk mengembangkan <i>organizational learning</i> dan <i>teamwork</i> serta membina hubungan. ➤ Mempunyai kemampuan untuk menciptakan <i>sense of urgency</i>. ➤ Mempunyai kemampuan untuk berpikir konseptual dan mengartikulasikan pemikiran. ➤ Mempunyai <i>sense of purpose</i> melalui suatu fokus dan sistem nilai.

Pergeseran Praktik MSDM : Berbagai Contoh Perubahan atau Reorientasi

Fungsi MSDM	Praktik Traditional	Praktik Kontemporer
Disain pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efisiensi ➤ Produktivitas ➤ Berbagai prosedur baku ➤ Deskripsi pekerjaan yang spesifik ➤ Pengendalian 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kualitas ➤ <i>Customization</i> ➤ Inovasi dan kreasi ➤ Tim kerja yang mandiri ➤ Pemberdayaan
Analisis jabatan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Statik ➤ Persyaratan tugas yang kaku 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinamik ➤ Fokus pada faktor sukses kritis dan kompetensi esensial
Rekrutmen dan seleksi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Person-job fit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Person-organization fit</i>
Penilaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Digunakan sebagai perangkat pengendalian perilaku ➤ Berdasarkan pada kriteria <i>traits</i> dan hasil finansial ➤ Penilaian oleh <i>supervisor</i> ➤ Bersifat tertutup 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Digunakan sebagai sarana pengembangan karyawan ➤ Berdasarkan pada kriteria <i>customer values</i> dan kualitas ➤ Penilaian oleh <i>supervisor</i>, rekan kerja, diri sendiri, pelanggan (<i>360 degree feedback</i>) ➤ Bersifat terbuka ➤ Menangani masalah

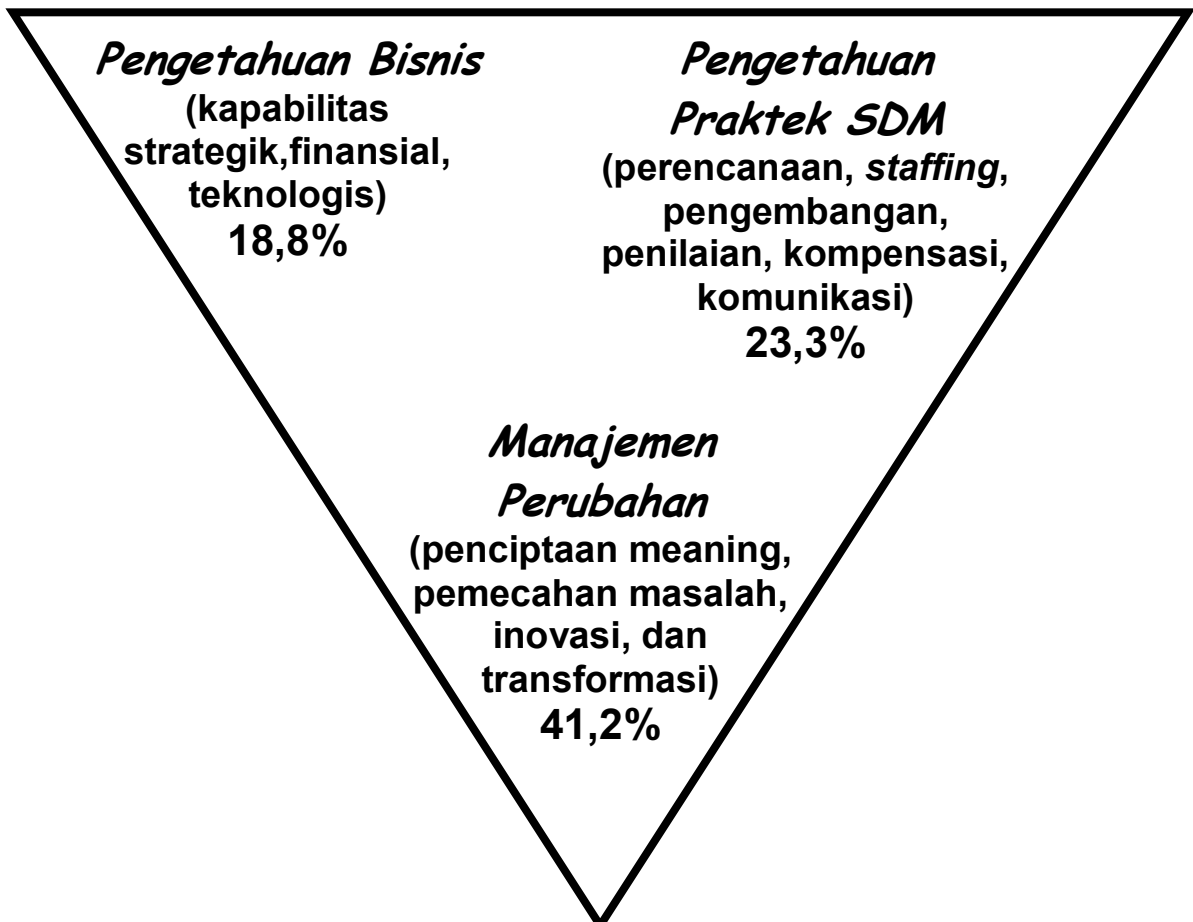
Pergeseran Praktik MSDM : Lanjutan

Fungsi MSDM	Praktik Traditional	Praktik Kontemporer
Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Keterampilan terkait dengan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cakupan keterampilan yang luas ➤ Lintas fungsi ➤ Teknis dan manajerial (proses) ➤ Diagnostik, pemecahan masalah dan manajemen perubahan
Kompensasi dan imbalan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imbalan moneter individual berbasis pada hasil ➤ Berbasis senioritas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imbalan moneter dan non-moneter untuk perbaikan kontinyu, kerja tim dan kepuasan pelanggan ➤ Berbasis kinerja (<i>pay for performance</i>)
Manajemen Karir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Generalist</i> dan <i>specialist</i> ➤ Jalur karir linier dan vertikal ➤ Promosi berbasis kinerja pekerjaan sekarang ➤ Keterampilan operasional/ teknis 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Multi-skilled specialist</i> ➤ Jalur karir lateral ➤ Promosi berbasis potensial untuk pekerjaan berikut ➤ Keterampilan pemecahan masalah/ pengembangan ➤ <i>Protean career</i>

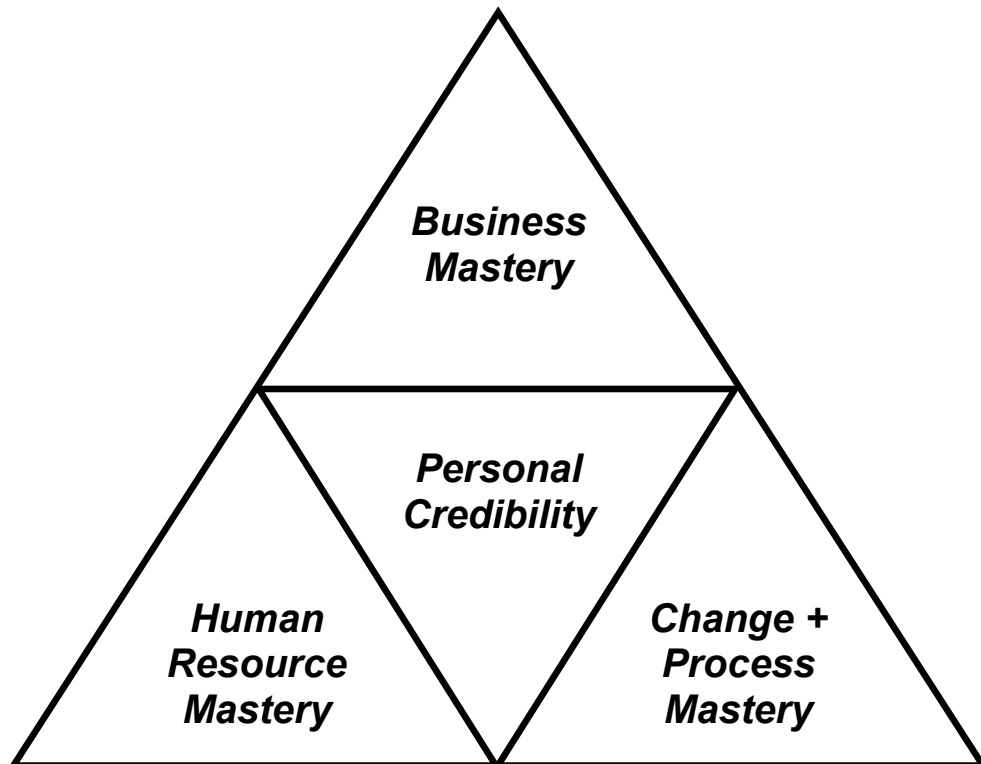
Pergeseran Praktik MSDM : Lanjutan

Fungsi MSDM	Praktik Traditional	Praktik Kontemporer
Kesehatan dan Keselamatan Kerja	➤ Menangani masalah	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mencegah masalah ➤ <i>Wellness programs</i> ➤ Program keamanan ➤ <i>Konseling</i> karyawan
Sistem informasi MSDM	➤ <i>Record keeping File maintenance</i>	➤ Manajemen informasi SDM untuk pengambilan keputusan

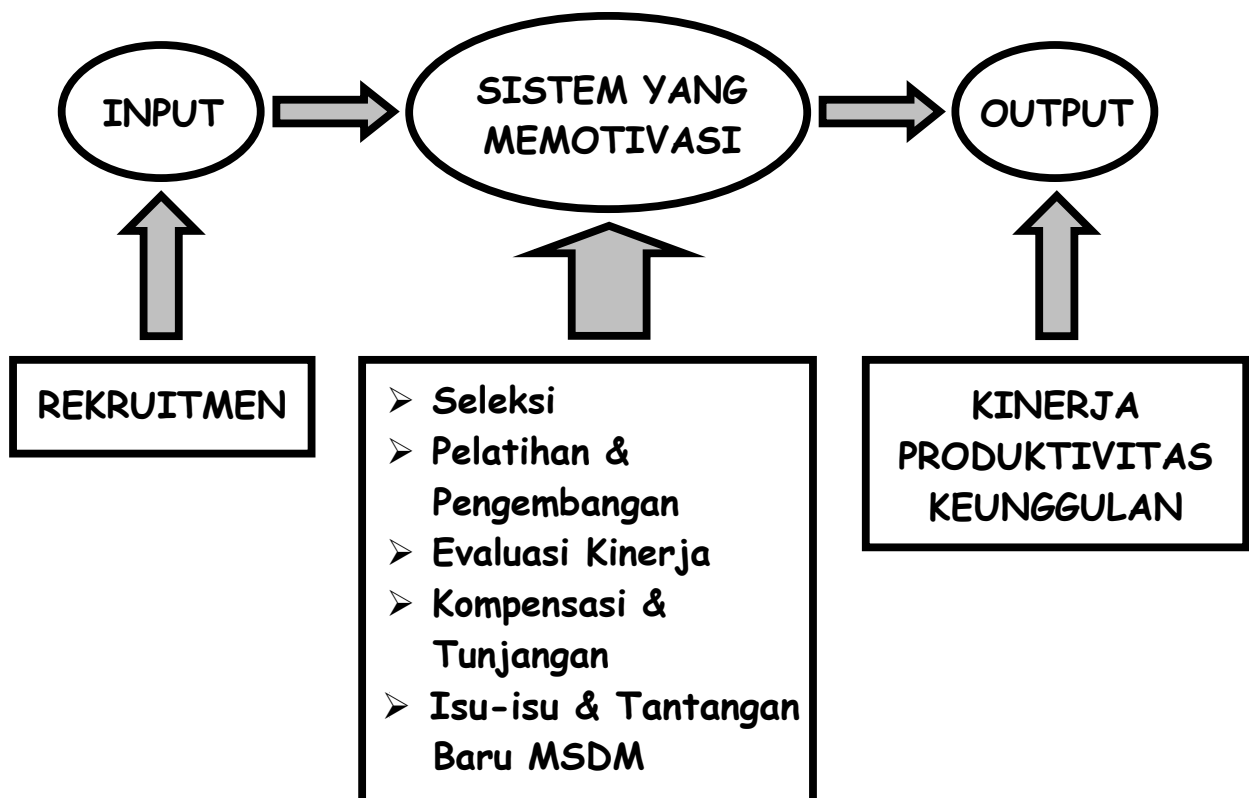
Kompetensi bagi Profesional SDM sebagai Partner Bisnis



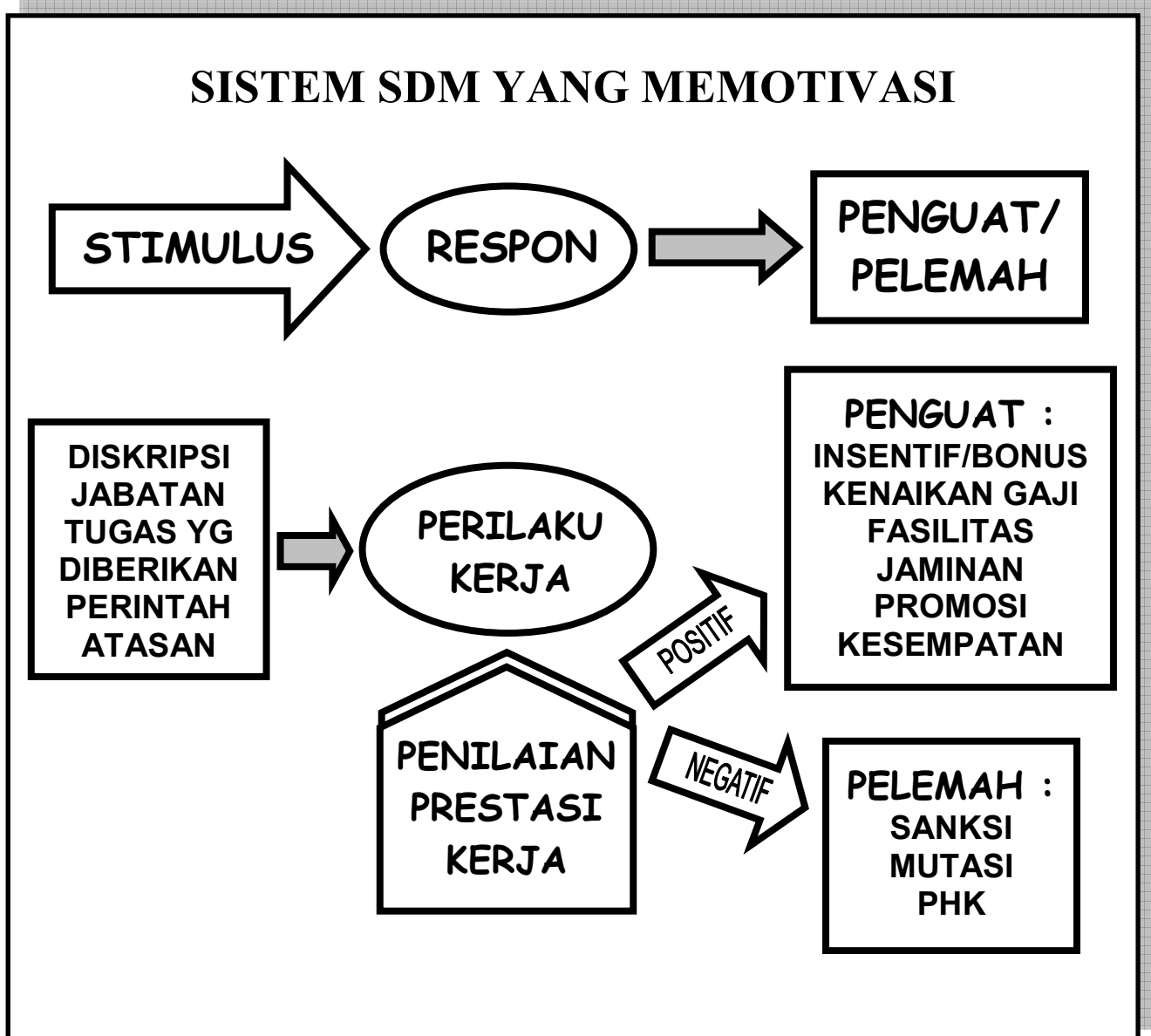
Model Kompetensi SDM Masa Mendatang



MANAJEMEN SDM



SISTEM SDM YANG MEMOTIVASI



Rangkuman

1. Ada sejumlah fungsi dasar yang dijalankan semua manajer: perencanaan, pengorganisasian, penataan staf, pengarahan/kepemimpinan, dan pengawasan. Semua hal tersebut menggambarkan apa yang sering disebut proses-proses manajemen.
2. Penstafan, manajemen personalia, atau manajemen sumberdaya manusia adalah fungsi yang disoroti dalam materi ajar ini. Hal tersebut mencakup kegiatan-kegiatan seperti analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi karyawan, mewawancarai calon karyawan, pelatihan karyawan, dan pengembangan karyawan.
3. Manajemen SDM benar-benar merupakan bagian dari tanggung jawab setiap manajer lini. Tanggung jawab SDM ini mencakup menempatkan orang yang benar pada jabatan tepat, pelatihan, dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja jabatannya.
4. Manajer SDM dan departemennya menjalankan tiga fungsi utama. Pertama, manajer menggunakan wewenang lini dalam unitnya dan mengimplikasikan wewenang di mana saja dalam organisasi. Dalam hal ini, fungsi koordinasi digunakan untuk memastikan bahwa sasaran dan kebijakan SDM organisasi dikoordinasi dan diimplementasikan. Selanjutnya, manajer memberikan berbagai layanan staf kepada manajemen lini; sebagai contoh, manajer atau departemen SDM membantu dalam mempekerjakan, mengevaluasi, mempromosi, dan mendisiplinkan karyawan pada semua tingkat.
5. Perubahan-perubahan dalam lingkungan manajemen SDM menuntut SDM untuk memainkan peranan yang lebih utama dalam organisasi. *Trend-trend* ini mencakup keragaman angkatan kerja yang terus meningkat, perubahan teknologi yang cepat, globalisasi, dan perubahan-perubahan dalam dunia kerja seperti pergeseran ke arah masyarakat jasa dan tekanan yang terus berkembang pada pendidikan dan modal manusia.
6. *Trend-trend* seperti globalisasi dan inovasi teknologi mengubah cara-cara perusahaan dalam ”menata-olah” peran/fungsi organisasinya.

CONTOH SOAL

- 1) Jelaskan, apa yang Saudara ketahui tentang Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) dan bagaimana hubungannya dengan proses-proses manajemen !
- 2) Mengapa peran sumberdaya manusia mengalami perubahan (*repositioning* peran sumberdaya manusia) ? Jelaskan !

Referensi :

- a). **Garry Dessler**, 1997. *Human Resource Management*. International Edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- b). **Garry Dessler**, 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II. Prenhallindo, Jakarta.
- c). **Jeffrey Preffer dkk**, 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Ke-2. Penerbit Amara, Yogyakarta.
- d). **T. Hani Handoko**, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- e). **Veithzal Rivai**, 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.