

1-1

Selamat Datang di Kelas Manajemen Sumberdaya Manusia



Reni Rosari
FE UGM

1-2

DESKRIPSI MATAKULIAH MSDM

Matakuliah ini membahas berbagai aspek pengelolaan sumberdaya manusia sebagai sumber utama keunggulan kompetitif berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Matakuliah **Manajemen Sumberdaya Manusia** (*Human Resource Management*) dirancang untuk memberikan pemahaman tentang berbagai konsep, metode, dan teknik manajemen sumberdaya manusia, dengan fokus pembahasan pada fungsi MSDM sebagai *business partner* dalam proses pengambilan keputusan strategis dan implementasinya. Untuk menciptakan *value*, keterkaitan (*linkage*) dan integrasi antara sistem, kebijakan dan praktek MSDM dan berbagai keputusan bisnis strategis merupakan persyaratan kritis. Berbagai fungsi seperti perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karier, penilaian kinerja, sistem kompensasi dan sebagainya, akan dibahas dari perspektif strategis dan teknis

Reni Rosari
FE UGM

1-3

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DAN BIDANG TERKAIT

TEORETIKAL	TEORI ORGANISASI (<i>Organization Theory</i>)	PERILAKU ORGANISASIONAL (<i>Organizational Behavior</i>)
	PENGEMBANGAN ORGANISASI (<i>Organization Development</i>)	MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (<i>Human Resource Management</i>)
TERAPAN	MAKRO	TINGKAT ANALISIS
		MIKRO

Sumber: Luthans (1995:15)

Reni Rosari
FE UGM

1-4

Sasaran/Tujuan Umum Pembelajaran MSDM

1. Untuk memberikan pemahaman tentang peran strategis pengelolaan SDM secara efisien dan efektif
2. Untuk membekali mahasiswa dengan konsep dan teknik manajemen SDM
3. Untuk mengembangkan cara berpikir kritis (analitis dan integratif) dalam mengevaluasi dan menggunakan berbagai konsep dan teknik MSDM dalam berbagai situasi pengambilan keputusan yang menyangkut pengelolaan SDM organisasi
4. Untuk melatih penerapan berbagai konsep dan teknik MSDM dalam penyusunan sistem MSDM dan berbagai kegiatan pengembangan SDM

Reni Rosari
FE UGM

MATERI

BAGIAN 1: INTRODUCTION TO HRM AND THE ENVIRONMENT

1. Pengantar matakuliah MSDM
 - Fungsi SDM sebagai *business partner*
 - MSDM Strategik
 - Fungsi SDM sebagai *strategic partner*

BAGIAN 2: ACQUIRING HUMAN RESOURCE

2. Desain dan analisis jabatan
- Perencanaan SDM dan sistem informasi SDM
- Fungsi SDM sebagai *administrative expert*
- Rekrutmen
 - Seleksi dan penempatan (*placement*)

BAGIAN 3: DEVELOPING HUMAN RESOURCES


4. Pelatihan dan pengembangan
- Penilaian (manajemen) kinerja
- Manajemen karir

BAGIAN 4: REWARDING HUMAN RESOURCES

7. Sistem Kompensasi: *Establishing Pay Plans*
8. Sistem Kompensasi: *Pay for Performance & Financial Incentives, and Benefits & Services*


BAGIAN 5: MAINTAINING HUMAN RESOURCES

9. Manajemen Keselamatan Kerja dan Kesehatan Karyawan
 - Perbaikan *quality of work life* dan produktivitas
 - Hubungan Industrial
 - Fungsi SDM sebagai *employee champion*
 - MSDM dalam konteks global (dimensi internasional)
10. Transformasi organisasional dan peran MSDM
11. Fungsi SDM sebagai agen perubahan
12. Audit SDM
 - Evaluasi Fungsi MSDM



1-6

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 strategis perusahaan
- Mengidentifikasi level perencanaan strategis yang dilakukan oleh para manajer
- Mendiskusikan dasar penting trend strategis saat ini
- Memahami konsekuensi-konsekuensi manajerial dari trend dasar tersebut
- Menjelaskan peran sumberdaya manusia sebagai partner strategis di tempat kerja pada saat ini

Reni Rosari
FE UGM

1-7

Proses Manajemen

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




Reni Rosari
FE UGM

1-8

Proses Manajemen

- ♦ **Perencanaan (*Planning*)**
 - Tujuan dan standar (*Goals and standards*)
 - Peraturan dan prosedur (*Rules and procedures*)
 - Perencanaan dan peramalan (*Plans and forecasting*).
- ♦ **Pengorganisasian (*Organizing*)**
 - Tugas-tugas (*Tasks*)
 - Departemen (*Departments*)
 - Pendelegasian (*Delegating*)
 - Wewenang (*Authority*) dan komunikasi (*communication*)
 - Koordinasi (*Coordinating*)




Reni Rosari
FE UGM

1-9

Management Process

- ♦ **Penataan Staf (*Staffing*)**
 - Hiring
 - Rekrutmen (*Recruiting*)
 - Seleksi (*Selecting*)
 - Standar Kinerja (*Performance standards*)
 - Kompensasi (*Compensation*)
 - Evaluasi Kinerja (*Evaluating performance*)
 - Bimbingan (*Counseling*)
 - Pelatihan dan Pengembangan (*Training and developing*)
- ♦ **Pengarahan (*Leading*)**
 - Getting the job done
 - Morale
 - Motivation
- ♦ **Pengawasan (*Controlling*)**
 - Setting standards
 - Comparing actual performance to standards
 - Corrective action



Reni Rosari
FE UGM

1-10

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

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

Reni Rosari
FE UGM

1-11

Fungsi MSDM


Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees and attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.

Reni Rosari
FE UGM

1-12

Fungsi MSDM meliputi:

- ♦ **HR Planning**
 - Job analyses
 - Labor needs
- ♦ **Staffing**
 - Recruit
 - Select candidates
- ♦ **Training and Development**
 - Orient and train
 - Train and develop
- ♦ **Compensation**
 - Wages and salaries
 - Incentives and benefits
- ♦ **Performance Management**
 - Performance
 - Communicate
 - Train and develop
- ♦ **Employee Relations**
 - Employee commitment
 - Equal opportunity
 - Health and safety
 - Grievances/labor relations



Reni Rosari
FE UGM

1-13

Tujuan Fungsi SDM

- Helping the organization reach its goals
- Employing the skill and abilities of the workforce efficiently
- Providing the organization with well trained and well motivated employees
- Increasing employee's job satisfaction and organization commitment to the fullest
- Developing and maintaining a quality of work life that makes employment in the organization desirable
- Communicating HRM policies to all employees
- Helping to maintain ethical policies and socially responsible behavior
- Managing change to the mutual advantage of individuals, groups, the enterprise and the public


Reni Rosari
FE UGM

1-14

MSDM penting bagi semua manajer:

Jangan biarkan hal-hal berikut ini terjadi pada saudara!

- The wrong person
- High turnover
- Poor results
- Useless interviews
- Court actions
- Safety citations
- Salaries appear unfair
- Poor training
- Unfair labor practices



Reni Rosari
FE UGM

1-15

HRM – It's All About Results

“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and a company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck....”
(F. K. Foulkes, 1975)

Reni Rosari
FE UGM

1-16

The Strategic Importance of HRM

HRM's importance has grown dramatically in the last two decades. This new importance stems from:

- Increased legal complexities
- The recognition that human resources are a valuable means for improving productivity
- The awareness today of the costs associated with poor human resource management

Reni Rosari
FE UGM

DIAGNOSTIC MODEL FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT			
External Environmental Influences <ul style="list-style-type: none"> • Government requirements, regulations, and laws • The union • Economic condition/domestic and international • Competitiveness • Composition of the workforce • Location of the organization 	Diagnose Prescribe Implement Evaluate	Internal Environmental Influences <ul style="list-style-type: none"> • Strategy • Goals • Organizational culture • Nature of the task • Work group • Leader's style and experience 	
Acquiring Human Resources <ul style="list-style-type: none"> • Legal aspects • HR planning and succession planning • Job analysis and design • Recruitment • Selection Concerned about people & results	Rewarding Human Resources <ul style="list-style-type: none"> • Performance management • Compensation • Pay-for-performance • Employee benefits and services Concerned about people & results	Developing Human Resources <ul style="list-style-type: none"> • Orientation, training and development • Career planning and development Concerned about people & results	Maintaining Human Resources <ul style="list-style-type: none"> • Employee relations • Legal aspects • Evaluating the HRM function Concerned about people & results
Desirable End Results			
Socially responsible and ethical practices	Competitive, high quality product (s)	Competitive, high quality service (s)	

1-18

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

Reni Rosari
FE UGM

1-19

Definisi

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




Reni Rosari
FE UGM

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

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 ketrampilan 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

1-21

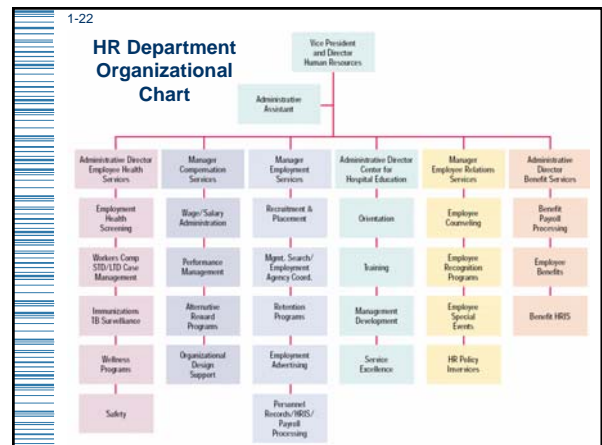


Staff Manager's HRM Jobs

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

Reni Rosari
FE UGM



1-23

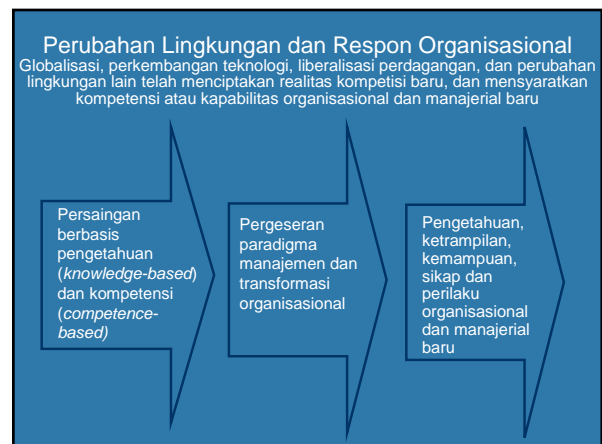
Mengapa peran MSDM berubah?

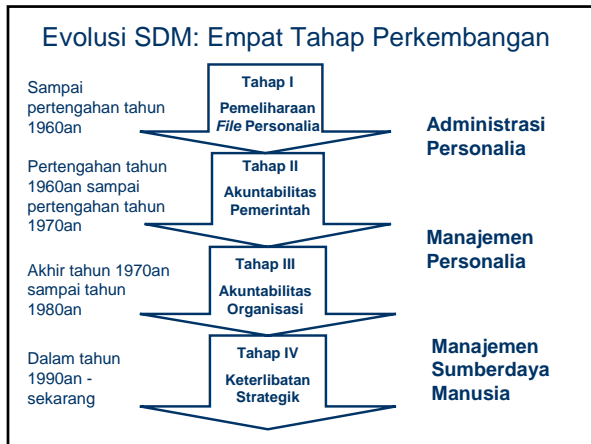
- Globalisasi
- Kemajuan teknologi
- Deregulasi
- Perubahan sifat pekerjaan
 - service jobs → "knowledge" workers
 - HRM → focus on human capital → the knowledge, education, training, skills, and expertise of firm's workers
- Keragaman pekerja
- Aspek legal

Tren baru praktik manajemen

- *Boundaryless organization, employee empowerment, flatter organization, work team & process, power base disposition, commitment building*

Reni Rosari
FE UGM





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 • 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"> • 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 • 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
Peran strategis (Bisnis)	Manajemen SDM strategis	Eksekusi strategi	Peningkatan MSDM dengan strategi bisnis: diagnosis organisasional
Ahli organisasi (Administratif)	Manajemen infrastruktur organisasional	Pengembangan infrastruktur organisasional yang kondusif	<i>Reengineering</i> proses organisasional
Employee Champion	Manajemen kontribusi karyawan	Peningkatan komitmen dan kapabilitas karyawan	Pelibatan manajemen lini dalam MSDM: Penyediaan sumberdaya ke karyawan
Agen perubahan	Manajemen transformasi dan perubahan	Pertimbangan bentuk organisasi baru	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

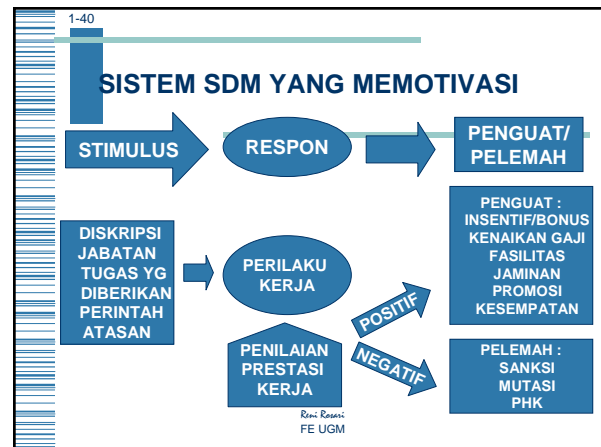
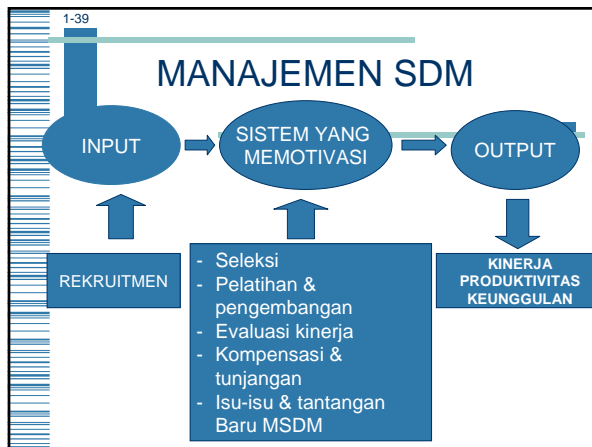
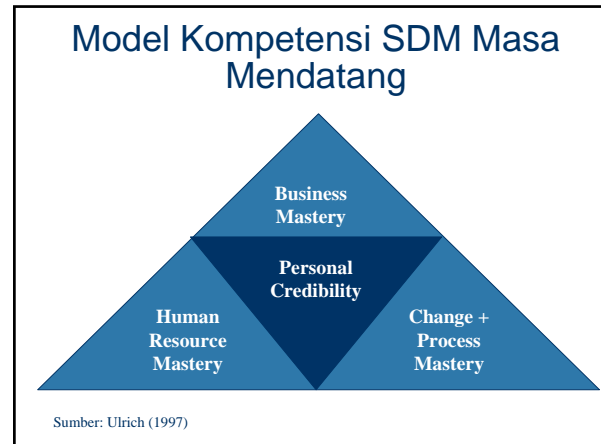
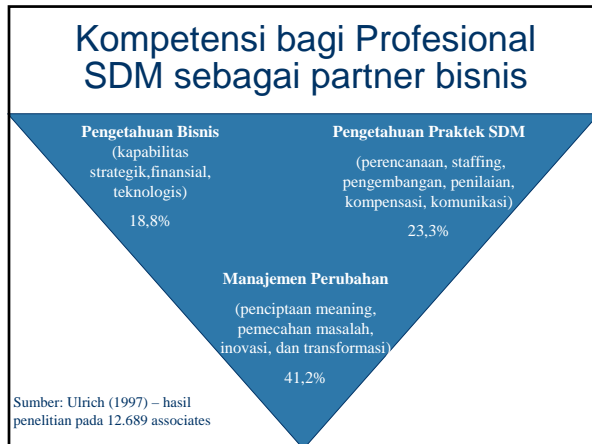
Peran Kunci	Kriteria Sukses
Agen perubahan	<ul style="list-style-type: none"> Mempunyai kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan strategi Mempunyai kemampuan untuk mengembangkan <i>organizational learning</i> dan <i>teamwork</i> serta membina hubungan Mempunyai kemampuan untuk menciptakan <i>sense 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>

Pergeseran Praktik MSDM: Lanjutan		
Fungsi MSDM	Praktik Traditional	Praktik Kontemporer
Penilaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> Digunakan sebagai perangkat pengendalian perilaku Berdasarkan pada kriteria <i>traits</i> dan hasil finansial Penilaian oleh penyelia Bersifat tertutup 	<ul style="list-style-type: none"> Digunakan sebagai sarana pengembangan karyawan Berdasarkan pada kriteria <i>customer values</i> dan kualitas Penilaian oleh penyelia, rekan kerja, diri sendiri, pelanggan (<i>360 degree feedback</i>) Bersifat terbuka
Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> Keterampilan terkait dengan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> Cakupan ketrampilan yang luas Lintas fungsi Teknis dan manajerial (proses) Diagnostik, pemecahan masalah dan manajemen perubahan

Pergeseran Praktik MSDM: Lanjutan		
Fungsi MSDM	Praktik Traditional	Praktik Kontemporer
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 kontinyus, kerja tim dan kepuasan pelanggan Berbasis kinerja (<i>pay for performance</i>)
Manajemen Karir	<ul style="list-style-type: none"> <i>Generalist dan specialist</i> Jalur karir linier dan vertikal Promosi berbasis kinerja pekerjaan sekarang Ketrampilan 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	<ul style="list-style-type: none"> Menangani masalah 	<ul style="list-style-type: none"> Mencegah masalah <i>Wellness programs</i> Program keamanan Konseling karyawan
Sistem informasi MSDM	<ul style="list-style-type: none"> <i>Record keeping</i> <i>File maintenance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Manajemen informasi SDM untuk pengambilan keputusan

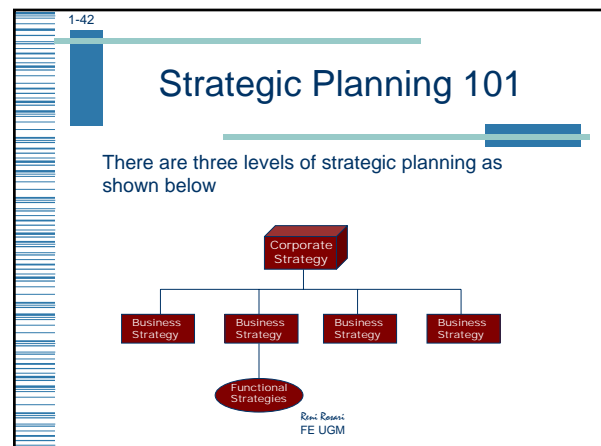


Strategic Planning and Trends

Definition

- ♦ *Strategy* is the company's long-term plan for how it will balance its internal strengths and weaknesses with its external opportunities and threats to maintain a competitive advantage.

FE UGM



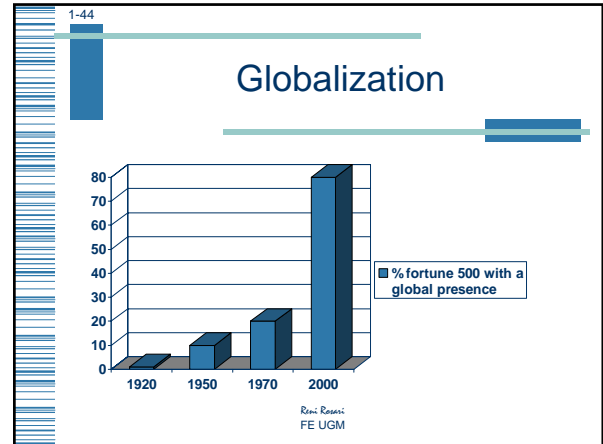
1-43

The Strategic Planning Process

- SWOT analysis - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
- Best strategic plans *balance* a company's Strengths and Weaknesses with the Opportunities and Threats the firm faces
- Basic strategic trends
 - Globalization
 - Technological advances
 - The nature of work
 - The workforce





Reni Rosari
FE UGM



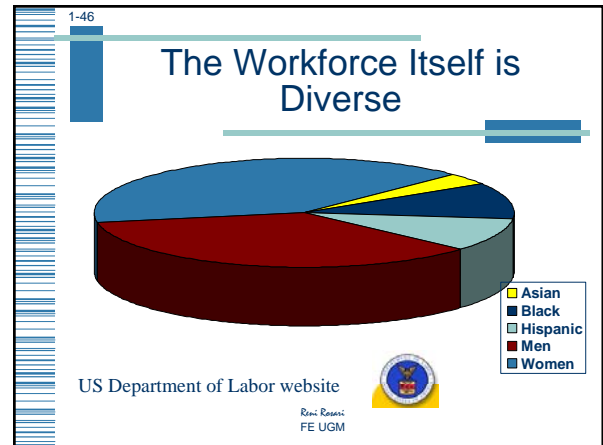
1-45

Technological Advances and the Nature of Work

- Technology mandates and enables companies to be more competitive
- Knowledge intensive jobs in industries such as aerospace, computers, telecommunications, and biotechnology are replacing factory jobs in steel, auto, rubber and textiles

Reni Rosari
FE UGM



1-47

Consequences of these basic trends


Global expansion
Technology
Strengths and Weaknesses
Improved competition

→

Uncertainty, Turbulence, Rapid Change, Changing power bases

→

Companies must be Fast, Responsive, and Cost-effective



Reni Rosari
FE UGM

1-48

HR's evolving role

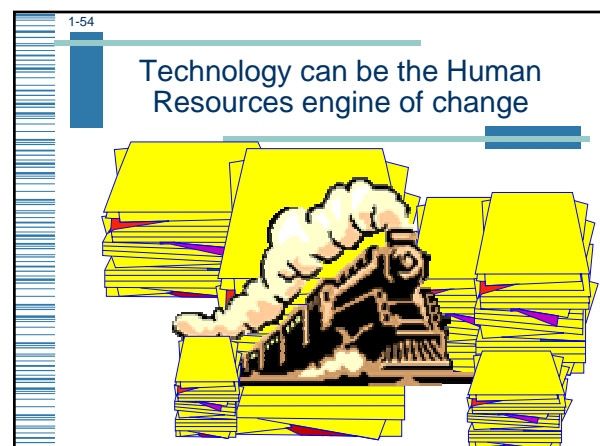
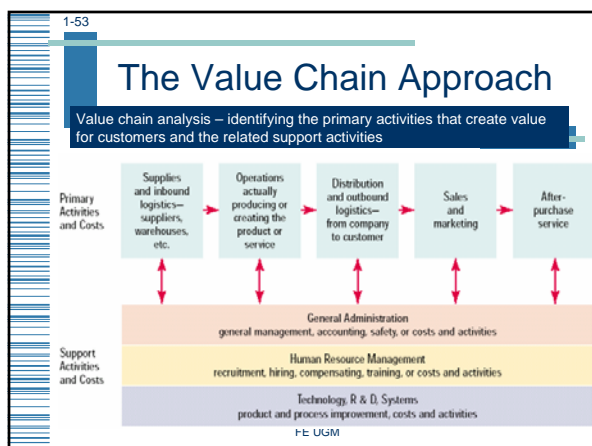
Protector and Screener

↘

Change Agent

Strategic Partner



Reni Rosari
FE UGM



1-55

HR and technology

- **Basic HR systems demand paperwork**
 - 70% of HR's employees time = paperwork
 - Off the shelf forms from Office Depot/Officemax
 - Online forms
- **Human Resource Information Systems (HRIS)**
 "interrelated components working together to collect, process, store, and disseminate information to support decision making, coordination, control, analysis, and visualization of an organization's human resource management activities"
- **HR on the Internet**






1-56

HR portals

Employees can answer their own questions



HR moves from **reactive** to **proactive**

1-57

HR means performance

- ♦ Can HR have a measurable impact on a company's bottom line?
- ♦ Better HRM translates into improved employee attitudes and motivation (e.g., working at home)
- ♦ Well run HR programs drive employee commitment

TOYOTA

Reni Rosari
FE UGM

1-58

A Case Study

→ to be the PC's industry's low cost leader

Dell's dual HR roles

OPERATIONS	→	MANAGEMENT
Deals with staff - benefits - compensation - call center		Deals with management - education - recruitment - planning - training - personnel needs

Reni Rosari
FE UGM

1-59

Is There a "One Best HR Way"?



- ♦ Follow a company's operating and strategic initiatives
- ♦ All companies can benefit from
 - Profit sharing programs
 - Results oriented appraisals
 - Employment security
 - Foster informal relationships- promote worldwide communications
 - Develop global executives

Reni Rosari
FE UGM

1-60

Things to Remember

- ♦ HR management: the responsibility of *every* manager
- ♦ HR practices today must address several basic issues including
 - Improving competitiveness
 - Globalizing
 - Technology and internet-based advances
 - Contributing to strategic success

Reni Rosari
FE UGM