



**MODUL KULIAH MANAJEMEN
INDUSTRI
” MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ”**

Oleh :

Muhamad Ali, M.T

**JURUSAN PENDIDIKAN TEKNIK ELEKTRO
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
TAHUN 2011**

MODUL X

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya organisasi yang mempunyai peran sangat besar dalam upaya mencapai visi dan misi. Dibanding dengan sumber daya lainnya, manajemen sumber daya manusia memerlukan usaha yang lebih besar karena pada dasarnya manusia adalah makhluk hidup yang mempunyai cipta karsa dan karya. Dalam persaingan global ini, peran sumber daya manusia sangat krusial untuk meningkatkan kualitas produk dan efisiensi di berbagai bidang.

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai staffing, coordinating yang dilakukan oleh bagian personalia saja. Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik.

Oleh karenanya manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk : memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi. Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya SDM dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsi-fungsi SDM maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan..

Manajemen Sumber Daya Manusia yang biasanya disebut manajemen personalia, selama ini memiliki fungsi spesialisasi yang berkaitan dengan kegiatan administrasi bagian karyawan, yakni dalam masalah dengan perekrutan, pelatihan dan

pengupahan dan sebagainya. Hasil yang diperoleh dari pengelolaan SDM yang baik dapat dipastikan bahwa karyawan yang direkrut telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan bagian produksi, bagian fungsional lainnya dan menerima imbalan yang sesuai. Di sini terlihat bahwa paradigma lama dari manajemen SDM lebih banyak melayani manajemen fungsional yang lain dalam organisasi, seperti fungsi pemasaran, keuangan, produksi atau lainnya.

Dengan berubahnya lingkungan bisnis yang diakibatkan oleh perubahan teknologi serta dampak globalisasi, maka merupakan keharusan bagi manajemen SDM untuk merubah perannya agar memiliki fungsi yang lebih strategi dalam organisasi. Oleh sebab itu departemen SDM harus menajalankan peran baru dan berkerjasama dengan manajer lini lainnya untuk membuat perencanaan secara terpadu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan secara terpadu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Perubahan tersebut terjadi berkaitan dengan (Schuler, 1990).

1. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan tingginya tingkat ketidakpastian
2. Kemauan beradaptasi secara cepat untuk memprediksi perubahan yang tidak terduga
3. Peningkatan biaya, karena persaingan untuk memperoleh keuntungan yang tinggi.
4. Perubahan teknologi yang cepat menyebabkan meningkatnya permintaan karyawan dengan skill yang lebih baik melalui pendidikan dan pelatihan.
5. Organisasi lebih kompleks berkaitan dengan produk, geografi, fungsi bisnis maupun konsumen (pasar).
6. Respon terhadap kekuatan eksternal berkaitan dengan perundang-undang dan regulasi, proses peradilan, serta peraturan lainnya.
7. Perubahan struktur organisasi yang lebih fleksibel, lebih rata (flatter) dan lebih (leaner) menyebabkan jumlah karyawan dan tipe pekerjaan yang dihadapi berbeda.
8. Meningkatnya persaingan dan kerjasama internasional
9. Terdapat diversitas dari angkatan kerja

B. Proses Sumberdaya Manusia

Proses sumberdaya manusia terdiri dari langkah-langkah:

1. Perencanaan Sumberdaya Manusia

Langkah yang pertamakali dilakukan dalam manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan. Proses ini merupakan penjabaran langkah-langkah yang harus ditempuh di masa depan berkaitan dengan kebutuhan sumber daya manusia. Proses perencanaan mencakup beberapa langkah :

- Menganalisis ketenagakerjaan organisasi saat ini, rencana organisasi dimasa mendatang, dan lingkungan eksternal organisasi
- Memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, meliputi jumlah dan kualitas
- Menentukan supply internal (dari dalam organisasi untuk dipindah atau dipromosikan) dan menentukan supply eksternal (mengambil tenaga kerja dari luar)
- Merencanakan penarikan dan pemberhentian kerja
- Merencanakan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja

1) Analisis Situasi Tenaga Kerja

Analisis mencakup deskripsi dan spesifikasi kerja. Disamping keduanya, manajer juga harus mempertimbangkan rencana strategis organisasi dan lingkungan eksternal organisasi.

2) Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

- Meramal kebutuhan tenaga kerja masa mendatang meliputi jumlah, tipe, dan kualitas. Teknik yang sederhana adalah dengan mengamati penjualan. Jika penjualan naik, berarti kebutuhan tenaga kerja meningkat. Model yang lebih kompleks dapat digunakan.
- Kemudian menganalisis supply tenaga kerja internal (dalam organisasi), meliputi jumlah dan kualitas tenaga kerja. Jika kualitas kurang, pelatihan dapat dilakukan. Jika tidak dapat dipenuhi, tenaga kerja dari luar dapat didatangkan.
- Jika kuantitas kurang, tenaga kerja dari luar dapat didatangkan. *Human resource* audit sering digunakan untuk menggambarkan analisis semacam itu, sedangkan, untuk tingkatan manajer dapat digunakan bagan pergantian.

- Langkah berikutnya adalah meramal tenaga kerja eksternal. Informasi dapat diperoleh dari universitas dan Depnaker.

3) Penarikan

- Internal

Penarikan dilakukan dari pihak internal. Beberapa kelebihan : sudah memahami organisasi dengan baik, mendorong semangat kerja, lebih murah, dan merupakan promosi berantai. Kelemahan: keterbatasan tenaga kerja internal, kurangnya ide baru, dan kemungkinan rasa puas diri yang tidak mendorong prestasi.

- Eksternal

Menarik tenaga kerja dari luar organisasi. Dapat dilakukan langsung (mendatangi universitas, misal), melalui majalah atau publikasi, melalui perburu eksklusif.

4) Seleksi

Seleksi ditujukan untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan. Beberapa langkah dalam seleksi:

- Lamaran kerja
- Interview awal
- Tes
- Evaluasi latar belakang
- Interview mendalam
- Tes kesehatan atau fisik
- Penawaran kerja

Urutan di atas tidak selalu sama dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

5) Sosialisasi

Sosialisasi ditujukan untuk mengenalkan organisasi lebih mendalam kepada tenaga kerja yang baru saja diterima.

6) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa mendatang.

Manganalisis Kebutuhan Pelatihan.dan Pengembangan

Pertanyaan yang diajukan meliputi:

- Siapa yang perlu diberi pelatihan
- Apa yang perlu mereka ketahui
- Apa yang sudah mereka ketahui

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, beberapa prosedur dapat dilakukan

- Evaluasi prestasi
- Analisis persyaratan kerja
- Analisis organisasi
- Survey sumberdaya manusia

Menentukan Tujuan Pelatihan

Tujuan diperlukan untuk merencanakan dan mengevaluasi pelatihan dan pengembangan.

Program Pelatihan

Ada dua jenis pelatihan bagi tanaga kerja yaitu

- *On-the-job-training*,

Program pelatihan kepada tenaga kerja yang dilakukan dimana peserta pelatihan juga sambil melakukan kerja. Program ini sangat cocok dilakukan jika peserta pelatihan tidak dapat meninggalkan pekerjaan sehari-hari sehingga di satu sisi pengembangan pengetahuan dan keterampilan dapat dilakukan, dan di sisi lain pekerjaan tetap dapat dilaksanakan.

- *Off-the-job-training*

Program pelatihan ini dilakukan di luar perusahaan, sehingga tenaga kerja harus meninggalkan pekerjaannya. Pelatihan semacam ini biasanya dilakukan di lembaga pelatihan, perguruan tinggi, vendor peralatan atau lembaga pemerintah yang berkaitan dengan peningkatan sumber daya manusia.

Beberapa teknik pelatihan

- Simulasi bisnis

Simulasi bisnis merupakan salah satu metode pelatihan mengenai suatu sistem yang dapat disimulasikan baik secara hardware maupun software. Contoh pelatihan yang dilakukan dengan metode simulasi adalah pelatihan DCS

(Distributed Control Systems) yang biasanya dilakukan dengan sistem secara software. Pelatihan sistem proteksi tenaga listrik, pelatihan pemrograman PLC, pelatihan setting PID pada sistem control kontinu, pelatihan vibrasi pada mesin listrik. Pelatihan perawatan dan pemeliharaan. Dan pelatihan-pelatihan lainnya yang tidak memungkinkan dilakukan secara langsung.

- **Bacaan**

Metode paling sederhana dalam pelatihan adalah dengan memberikan bahan bacaan kepada para peserta.

- **Pelatihan perilaku**

- **Diskusi kasus**

Pelatihan dengan metode diskusi kasus biasanya dilakukan untuk para pengambil kebijakan. Model pelatihan ini menggunakan model pengkajian terhadap kasus yang terjadi di perusahaan. Masalah yang diangkat dapat berupa masalah umum, masalah teknik maupun masalah yang berkaitan dengan social maupun lingkungan.

- **Kelas (kuliah)**

Pelatihan dengan metode pembelajaran di kelas (class room) merupakan salah satu cara yang paling umum digunakan dalam pelatihan. Metode ini biasa dilakukan untuk memberikan tambahan pengetahuan kepada tenaga kerja yang jumlahnya cukup besar. Pemberian materi disampaikan dengan metode ceramah dan didukung oleh media papan tulis, LCD viewer dan peralatan pendukung lainnya.

- ***Role playing***

Role playing atau bermain peran merupakan salah satu metode yang dapat diterapkan dalam pelatihan. Dengan memainkan peran tertentu diharapkan tenaga kerja memahami karakter tokoh atau jabatan yang dimainkan sehingga pada waktu diberikan tugas atau jabatan tertentu maka tenaga kerja tersebut sudah siap.

2. Evaluasi dan Modifikasi Pelatihan

Evaluasi dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pelatihan dan pengembangan, dan umpan balik untuk program di masa mendatang.

1. Evaluasi prestasi

Pelaksanaan Evaluasi

Merupakan evaluasi formal terhadap prestasi anggota organisasi. Evaluasi tersebut bermanfaat untuk:

- Menilai efektivitas pelatihan dan seleksi karyawan
- Dasar penggajian
- Umpan balik kepada karyawan

Beberapa cara dapat dilakukan:

- Rating oleh atasan terhadap bawahan
 - Rating oleh sekelompok atasan terhadap bawahan
 - ✓ Rating oleh teman kerja
 - ✓ Rating oleh bawahan terhadap atasan
- Evaluasi bisa dilakukan dengan cara kualitatif maupun obyektif.

Masalah dalam Evaluasi Prestasi

Karyawan dapat merasa frustrasi apabila dinilai tidak baik. Beberapa kemungkinan bias:

- Standar yang tidak konsisten
- Bias karena stereotype tertentu
- Bias karena perbedaan sifat manajer
- Efek halo

2. Promosi, transfer, demosi, dan pemberhentian kerja

Promosi diberikan untuk karyawan yang berprestasi baik. Transfer berarti memindahkan tempat kerja dalam arti lokasi maupun jenis pekerjaan. Demosi (penurunan jabatan) diberikan pada karyawan yang berprestasi jelek. Pemberhentian kerja merupakan alternatif paling akhir, jika demosi tidak lagi tepat.