



MODUL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Dami Yanthi, SKM., M.Kes

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
SEMESTER VI

MODUL
PEMBELAJARAN



PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT
SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes)

HANG TUAH PEKANBARU

TA. 2020-2021

Penulis : Dami Yanthi, SKM., M.Kes

Editor : Dami Yanthi, SKM., M.Kes

Modul Mata Kuliah
Manajemen Sumber Daya Manusia

EDISI PERTAMA

Tim Pengajar
Dami Yanthi, SKM., M.Kes

SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN (STIKes)HANG TUAH PEKANBARU

VISI

Terjuwudnya institusi yang unggul dan kompeten dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi kesehatan yang berbasis teknologi tepat guna dan mampu bersaing di tingkat nasional dan regional tahun 2036

MISI

1. Melaksanakan pendidikan kesehatan yang bermutu untuk menghasilkan lulusan yang profesional berorientasi kepada peningkatan kesehatan masyarakat
2. Mengembangkan ilmu dan teknologi kesehatan melalui kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk peningkatan kesehatan masyarakat
3. Melaksanakan penjaminan mutu yang konsisten danberkelanjutan
4. Mewujudkan atmosfer akademik yang kondusif melalui kinerja akademik
5. Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak dalam penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi
6. Mengembangkan teknologi tepat guna dalam bidang kesehatan

VISI, MISI, DAN TUJUAN
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT

A. VISI

Menjadi Program Studi Kesehatan Masyarakat Swasta unggul dalam menghasilkan lulusan yang Kompeten, Profesional dan memiliki kemampuan manajerial dalam penyelesaian masalah kesehatan di tingkat Nasional dan Regional Tahun 2036.

B. MISI

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran dibidang kesehatan masyarakat dalam menghasilkan lulusan yang kompeten, profesional serta memiliki kemampuan manajerial.
2. Melaksanakan penelitian berdasarkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang kesehatan masyarakat
3. Melaksanakan pengabdian masyarakat dalam bentuk penyebaran informasi dan implementasi hasil penelitian di bidang kesehatan masyarakat.
4. Melaksanakan penjaminan mutu yang konsisten dan berkelanjutan.
5. Memperluas kerjasama dan jejaring dengan pihak pemerintah, swasta, pengguna lulusan, profesi, organisasi dan alumni dalam menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat

C. TUJUAN

1. Menghasilkan lulusan di bidang akademik yang kompeten, profesional dan memiliki kemampuan manajerial serta berdaya saing tinggi di bidang kesehatan masyarakat.
2. Menghasilkan penelitian dosen dan mahasiswa yang mendukung sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kesehatan masyarakat
3. Menghasilkan pengabdian kepada masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kesehatan masyarakat
4. Menghasilkan tata kelola penyelenggaraan program studi yang transparan, akuntabel, dan adil melalui sistem penjaminan mutu yang konsisten dan berkelanjutan.
5. Terwujudnya kerjasama dengan pemangku kepentingan yang saling mendukung dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas karunia-Nya sehingga Modul Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia ini bisa kami terbitkan sebagai panduan bagi dosen dan mahasiswa. Mata kuliah ini merupakan distribusi mata kuliah di peminatan Administrasi Kebijakan Kesehatan (AKK) yang memiliki beban 2 SKS dimana mata kuliah ini mempelajari fungsi manajemen ketenagakerjaan dan manajemen SDM yang akan diselesaikan dalam waktu 14 (empat belas) minggu. Proses pembelajaran pada mata kuliah ini akan dilakukan melalui metode pembelajaran dalam jaringan (Daring) menggunakan Aplikasi SPADA Hang Tuah Pekanbaru.

Evaluasi yang dilakukan untuk penilaian pencapaian kompetensi mahasiswa, dengan menggunakan formatif dan sumatif yang terdiri dari Ujian Tengan Semester (UTS), Ujian Akhir Semester (UAS), *soft skill* dan peugasan baik individu ataupun kelompok.

Pekanbaru, Oktober 2020

Dami Yanthi, SKM., M.Kes

DAFTAR ISI

Cover	
Halaman Sampul	
Halaman Sampul	
Visi dan Misi STIKes Hang Tuah Pekanbaru	
Visi dan Misi Program Srudi Kesehatan Masyarakat	
Kata Pengantar	
Daftar Isi	

BAB I PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat Mata Kuliah	
B. Tujuan Umum	
C. Mata Kuliah Prasyarat	

BAB II MATERI PEMBELAJARAN

A. Kegiatan Belajar 1 (Konsep Manajemen SDM)	
B. Kegiatan Belajar 2 (Perencanaan SDM)	
C. Kegiatan Belajar 3 (Rancangan Organisasi)	
D. Kegiatan Belajar 4 (Analisis dan Rancangan Pekerjaan)	
E. Kegiatan Belajar 5 (Rekrutmen dan Seleksi)	
F. Kegiatan Belajar 6 (Pengenalan dan Penempatan)	
G. Kegiatan Belajar 7 (Kebutuhan Diklat)	
H. Kegiatan Belajar 8 (Kepemimpinan dan Manajemen)	
I. Kegiatan Belajar 9 (Fungsi-fungsi Manajemen)	
J. Kegiatan Belajar 10 (Prestasi Kerja Karyawan)	
K. Kegiatan Belajar 11 (Performance Appraisal)	
L. Kegiatan Belajar 12 (Performance Appraisal)	
M. Kegiatan Belajar 13 -14 (Motivasi Kerja)	

BAB III EVALUASI PEMBELAJARAN

- A. Kriteria Penilaian
- B. Nilai Kelulusan Mata Kuliah
- C. Kriteria Mengikuti Ujian

BAB IV AKTIVITAS PEMBELAJARAN

- A. Rincian Aktivitas Pembelajaran Semester
- B. Panduan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ)

Daftar Referensi

Lampiran

BAB I

PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat Mata Kuliah

Mata kuliah ini mampu manajemen SDM, fungsi dari manajemen ketenagakerjaan dan manajemen SDM, batasan perencanaan SDM, prestasi karyawan dan aspek yang dinilai, manfaat, kendala yang dihadapi dalam, pelaksanaan penilaian, prestasi kerja karyawan dan langkah-langkah dalam mengembangkan performance appraisal, cara meningkatkan motivasi kerja. Mata kuliah ini memiliki bobot 2 SKS dan disajikan pada distribusi mata kuliah Semester Ganjil (V) Peminatan Administrasi Kebijakan Kesehatan (AKK).

B. Tujuan Umum

1. Mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan motivatif dalam konteks pengembangan atau implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora yang sesuai dengan bidang keahliannya
2. Mampu menunjukkan kinerja mandiri, bermutu dan terukur.

C. Tujuan Khusus

Setelah proses pembelajaran selama 14 minggu, mahasiswa diharapkan :

1. Mampu melakukan telaah kritis dan sistematik literatur kesehatan masyarakat
2. Mampu membuat perencanaan manajemen sumber daya manusia
3. Mampu membuat rancangan organisasi
4. Mampu melakukan Analisis dan rancangan pekerjaan
5. Mampu melakukan rekrutmen dan seleksi

D. Keterkaitan dengan Mata Kuliah Lain

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dan memiliki prasyarat dengan mata kuliah lain yang akan dipelajari mahasiswa, yaitu :

1. Ekonomi Kesehatan
2. Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
3. Pembiayaan dan Penganggaran Kesehatan

BAB II

MATERI PEMBELAJARAN

A. Kegiatan Belajar 1 dan 2

1. Kemampuan Akhir yang diharapkan

- a. Mahasiswa dapat memahami rencana pembelajaran semester pada mata kuliah manajemen SDM
- b. Mahasiswa dapat menjelaskan konsep manajemen, Ruang lingkup arti dan fungsi dari manajemen ketenagakerjaan dan manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Uraian Materi

Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Mondy 2008)
- 2) Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara strategik, etis, dan bertanggung jawab sosial. (Werther & Davis 1996)
- 3) Sumber Daya Manusia adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. (Schuler & Jackson 2006)

Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Personalialia (Saydam 1996).

Dalam istilah “manajemen personalialia” terkandung pengertian bahwa karyawan (personalialia) hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan dalam istilah Manajemen Sumber Daya Manusia terkandung pengertian bahwa karyawan (SDM) yang ada dalam perusahaan merupakan aset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, sehingga harus dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional ini memastikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berkontribusi pada efektivitas organisasional. Departemen Sumber Daya Manusia membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini para manajer tetap bertanggung jawab penuh atas para bawahannya, departemen Sumber Daya Manusia hanya memberikan dukungan dalam hal-hal yang terkait dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia.

2) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional ini Menjaga kontribusi departemen Sumber Daya Manusia dalam tingkat yang layak bagi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang percuma jika Manajemen Sumber Daya Manusia tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Kemasyarakatan

Tujuan kemasyarakatan ini Bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat sembari meminimalkan dampak negatif tuntutan-tuntutan tersebut bagi organisasi.

4) Tujuan Personal

Tujuan personal ini membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak demikian, kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan bisa meninggalkan organisasi.

c. Tugas-tugas Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia, rekrutmen dan seleksi	<ol style="list-style-type: none">1. Melaksanakan analisis pekerjaan untuk menentukan pekerjaan-pekerjaan yang spesifik2. Meramalkan sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasaran
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kebutuhan SDM tersebut 4. Rekrutmen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Sasarannya 5. Seleksi dan penempatan sumber daya manusia untuk mengisi pekerjaan tertentu di dalam
Pengembangan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> 1. Orientasi dan Training Karyawan 2. Mendesain dan mengimplementasikan program pengelolaan pengembangan organisasional 3. Membangun tim yang efektif di dalam struktur organisasi 4. Mendesain sistem penilaian karyawan 5. Membantu Karyawan dalam rencana pengembangan karir
Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mendesain dan mengimplementasikan sistem kompensasi untuk semua karyawan 2. Menjamin keadilan dan konsistensi kompensasi
Karyawan dan Hubungan Perburuhan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Melayani sebagai perantara antara organisasi dan serikat pekerja 2. Mendesain sistem disiplin dan menangani keluhan
Kesehatan dan Keselamatan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mendesain dan mengimplementasikan untuk menjamin kesehatan dan keselamatan kerja 2. Menyediakan bantuan untuk mengatasi persoalan pribadi karyawan yang

	berpengaruh pada pelaksanaan kinerjanya
Riset Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan informasi sumber daya manusia 2. Mendesain dan mengimplementasikan sistem komunikasi karyawan

d. Permasalahan Sumber Daya Manusia

- 1) Kesalahan penempatan orang dalam suatu pekerjaan
- 2) Turnover yang tinggi
- 3) Rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
- 4) Pembuangan waktu yang tidak efektif dalam melaksanakan pekerjaan
- 5) Diskriminasi dalam memperlakukan karyawan
- 6) Angka kecelakaan kerja yang tinggi
- 7) Ketidakadilan dalam pengupahan
- 8) Ketidakberdayaan karyawan

e. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Sumber Daya Manusia yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Secara operasional (dapat diamati/diukur) untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja atau meningkatkan loyalitas pegawai pada organisasi.

f. Sasaran-sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

1) *Societal Objective*

Kegiatan yang dilakukan dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat, organisasi, atau perusahaan. Organisasi berdiri dalam lingkungan masyarakat untuk memberikan nilai bagi masyarakat, atau untuk meningkatkan kesejahteraannya. Penarikan pegawai (*recruitment*) tidak melakukan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, etnis, dan fisik. Bila hal ini tidak dipenuhi,

maka dukungan masyarakat pada organisasi menjadi rendah, yang dapat mengganggu proses pencapaian tujuan.

2) *Organizational Objective*

Kegiatan yang dilakukan dapat memberikan bantuan untuk mencapai tujuan organisasi, agar organisasi dapat bertahan dan memberi manfaat, maka harus mencapai keuntungan atau bekerja secara efektif dan efisien agar dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

3) *Functional Objective*

Sasaran ini mengusahakan adanya kesesuaian antara kegiatan, kemampuan departemen sumber daya manusia dengan kegiatan bisnis dan perubahan-perubahannya. Pegawai MSDM diharapkan seorang yang memiliki pengetahuan luas mengenai lingkungan internal bisnis, strategi bisnis, dan lingkungan luar agar dapat melakukan program-program kepegawaian sesuai dengan tujuan organisasi.

4) *Personal Objective*

Kegiatan yang dilakukan dapat membantu pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi. Motif pegawai untuk bekerja merupakan hal yang kompleks. Perusahaan harus memberikan kemungkinan untuk mencapainya, bila tidak dipenuhi maka kepuasan kerja karyawan akan rendah dan tidak mendapat dukungan yang optimal dari pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan.

g. Otoritas dan Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia

Otoritas atau wewenang adalah hak untuk mengambil keputusan, mengarahkan kerja orang lain, dan memberi perintah. Ada 2 jenis otoritas, yaitu :

- 1) Otoritas garis, yaitu memerintah yang berkaitan dengan tugas operasional
- 2) Otoritas staf, yaitu hak untuk memberikan nasihat mengenai pelaksanaan tugas-tugas organisasi

Tanggung jawab artinya tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari suatu kegiatan atau program. Pengeloaan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab dari setiap manajer garis atau operasional.

Tanggung Jawab Manajer Garis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia :

- 1) Penempatan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat.
- 2) Melakukan orientasi terhadap pegawai baru.
- 3) Melatih karyawan baru.
- 4) Meningkatkan produktivitas dari setiap jabatan.
- 5) Mengusahakan kerja sama yang baik dan kreatif.
- 6) Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur perusahaan.
- 7) Mengendalikan biaya tenaga kerja.
- 8) Mengembangkan kemampuan setiap orang.
- 9) Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja departemen.
- 10) Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

Tanggung Jawab Manajer Garis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yang strategis yaitu, keterkaitan antara SDM dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibel untuk memungkinkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Contoh : menentukan strategi perusahaan, analisis lingkungan perusahaan dengan SWOT.

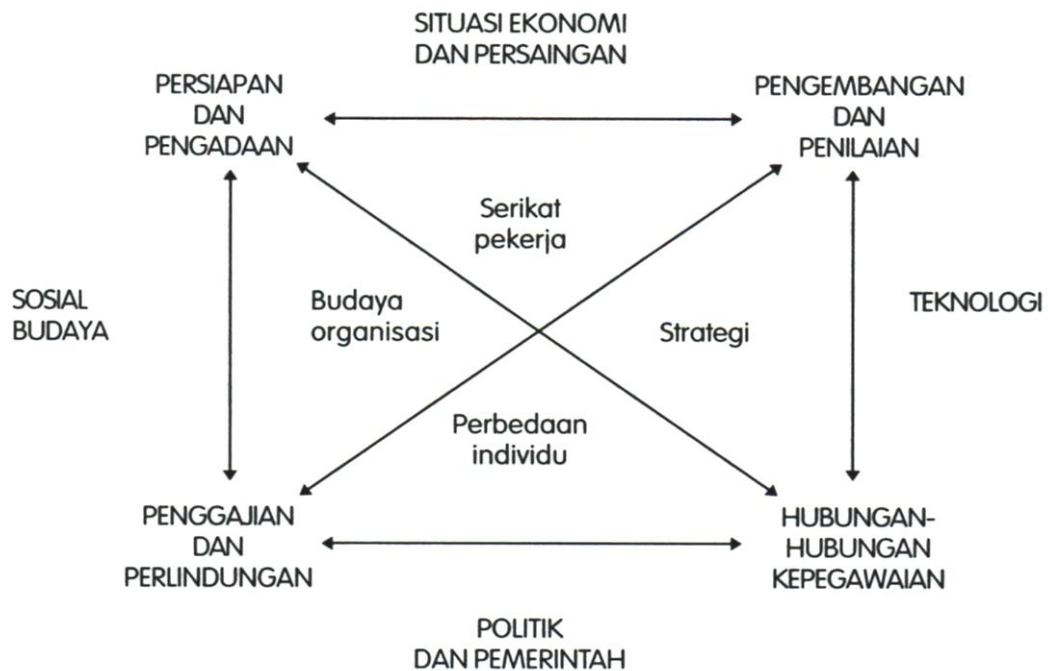
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Peran Bagi Manajer :

- 1) Menjadi seorang *business person*.
- 2) Menjadi pembentuk perubahan.
- 3) Menjadi konsultan bagi organisasi, rekan kerja bagi manajer bidang lain.
- 4) Menjadi pembentuk dan pelaksana strategi.
- 5) Menjadi manajer yang profesional.
- 6) Menjadi aset dan pengawas biaya

Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pendekatan Sistem :

Sistem adalah sebuah unit (entitas), yaitu sesuatu yang terdiri dari bagian-bagian atau elemen-elemen. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dilihat sebagai suatu entitas yang terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait

Model Manajemen Sumber Daya Manusia :



Gambar 2.1

Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pendekatan Proaktif :

Proaktif kebalikan dari reaktif. Reaktif berarti usaha atau aktivitas sumber daya manusia dalam usaha menyesuaikan tantangan. Proaktif berarti tindakan-tindakan yang harus dilakukan sebelum masalah muncul, atau melakukan tindakan untuk mengantisipasi perubahan pada masa yang akan datang.

Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Pendekatan *Human Resources* :

Manusia mempunyai akal, perasaan dan kebutuhan yang berbeda dan kompleks, maka agar bisa memberikan kontribusi bagi organisasi, pengelolaannya tidak dapat disamakan dengan faktor-faktor produksi yang lain. Manusia harus diperlakukan sebagai Manusia.

3. Rangkuman

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, serta meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara strategik, etis, dan bertanggung jawab sosial. (Mondy 2008, Werther & Davis 1996).

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan / Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di [system spada.htp.ac.id](http://system.spada.htp.ac.id) dan mempelajari materi tersebut.
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah

B. Kegiatan Belajar 3

1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa dapat menjelaskan batasan perencanaan Sumber Daya Manusia.

2. Uraian Materi

Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menganalisis kebutuhan staf organisasi dan menentukan bagaimana cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan mereka (Schermerhorn, 2012). Sedangkan menurut Dessler (2014) Perencanaan tenaga kerja (atau pekerjaan atau personil) adalah proses untuk menentukan posisi apa perusahaan harus penuhi, dan bagaimana cara memenuhinya.

Perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) adalah proses sistematis dalam upaya menetapkan jumlah, jenis, dan kualifikasi SDMK yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi suatu wilayah dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kesehatan (Kemenkes, 2015). Menurut Yaslis Ilyas, 2000 perencanaan SDM adalah proses estimasi terhadap jumlah SDM berdasarkan tempat, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kesehatan.

Sedangkan menurut Fried dan Fottler (2008) perencanaan SDMK adalah penilaian kebutuhan sumber daya manusia. Ini Prosesnya yang sangat formal dan kompleks dan dapat diterapkan pada organisasi atau praktik kecil dan juga pada sistem pelayanan kesehatan nasional dan internasional. Perencanaan tenaga kerja cocok dengan perencanaan sistem kesehatan secara keseluruhan dan pengembangan sumber daya manusia dan manajemen. Satu konseptualisasi melihat perencanaan tenaga kerja sebagai salah satu tiga langkah dalam pengembangan tenaga kerja (De Geyndt 2000) :

- 1) Perencanaan memperhatikan kuantitas.
- 2) Pelatihan memperhatikan berkualitas.
- 3) Manajemen memperhatikan kinerja dan dampak

b. Tujuan Dan Manfaat Perencanaan Kebutuhan SDM

Perencanaan Kebutuhan SDM bertujuan untuk menghasilkan rencana kebutuhan SDM yang tepat meliputi jenis, jumlah, dan kualifikasi sesuai kebutuhan organisasi berdasarkan metode perencanaan yang sesuai dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kesehatan.

Perencanaan SDM dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi unit organisasi maupun bagi pegawai. Manfaat-manfaat tersebut antara lain :

- 1) Manfaat bagi institusi
 - a) Bahan penataan/penyempurnaan struktur organisasi;
 - b) Bahan penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit;
 - c) Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja;
 - d) Bahan sarana peningkatan kinerja kelembagaan;
 - e) Bahan penyusunan standar beban kerja; jabatan/kelembagaan;
 - f) Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi;
 - g) Bahan perencanaan mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan;
 - h) Bahan penetapan kebijakan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia
- 2) Manfaat bagi wilayah
 - a) Bahan perencanaan distribusi;
 - b) Bahan perencanaan redistribusi (pemerataan);
 - c) Bahan penyesuaian kapasitas produksi;
 - d) Bahan pemenuhan kebutuhan SDM;
 - e) Bahan pemetaan kekuatan/potensi SDM antar wilayah;
 - f) Bahan evaluasi dan penetapan kebijakan pemerataan, pemanfaatan, dan pengembangan SDM.

c. Prasyarat Perencanaan SDM

Ada tim kerja (Orang-orang yang mengetahui, menguasai bagiannya masing-masing), yaitu :

- 1) Manager

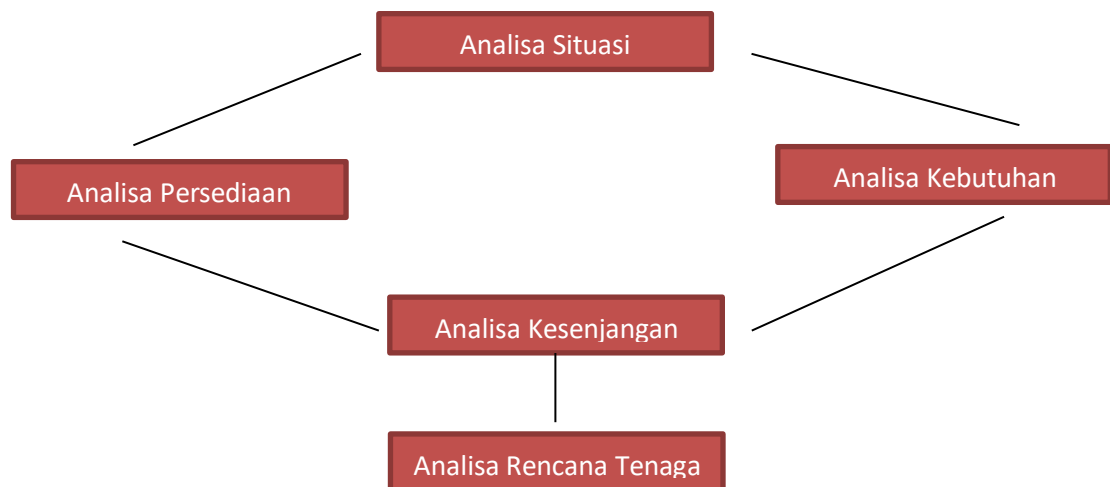
- 2) Kepala UPF
- 3) Kepala Instansi
- 4) Pimpinan RS/ Puskesmas/ dan lain-lain.

d. Tahapan Perencanaan SDM

Merumuskan tujuan SDM, yaitu :

- 1) Meningkatkan atau mengurangi SDM
- 2) Beban kerja yang tinggi
- 3) Perkembangan organisasi/ perubahan struktur

e. Langkah-langkah Proses Perencanaan



Gambar 2.2

Langkah-langkah Proses Perencanaan

f. Cara Melakukan Analisis Situasi Tenaga

- 1) Dilihat jenis dan jumlah tenaga yang ada
- 2) Analisis beban kerjanya
- 3) Analisis pola beban kerjanya
- 4) Analisis kesesuaian beban dan polanya dengan jenis tenaganya

g. Analisis Persediaan

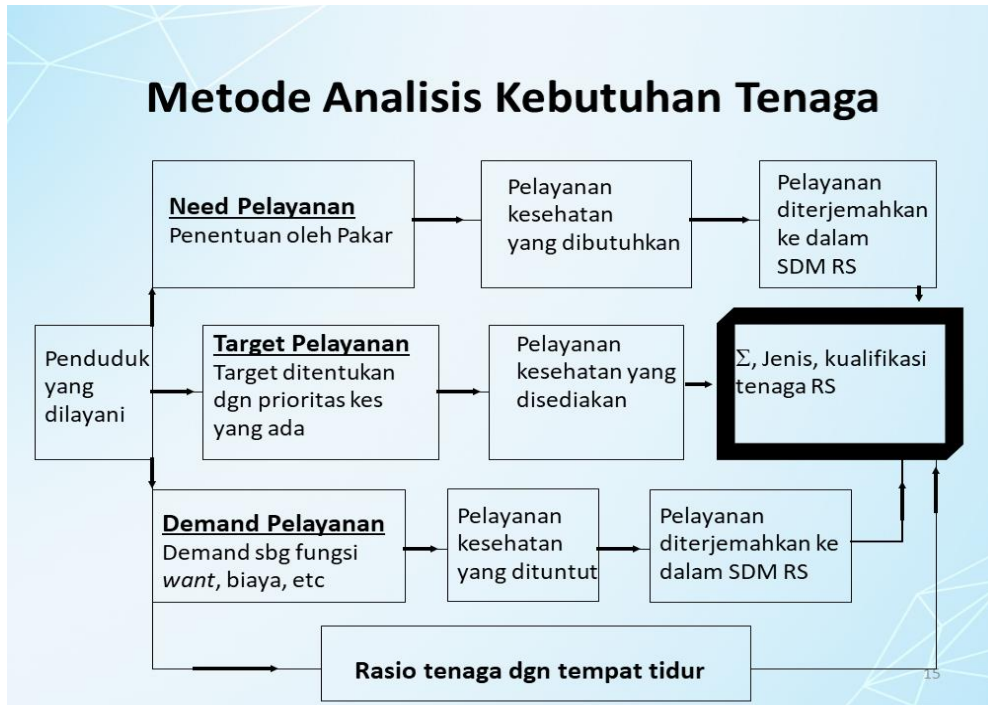
- 1) Jumlah jenis tenaga yang ada
- 2) Jumlah yang keluar :
 - a) Meninggal
 - b) Pensiun

- c) Pindah
- d) Training
- 3) Jumlah yang masuk
 - a) Pindah dari tempat yang lain
 - b) Aktif kembali

Jumlah Tenaga Masa Depan =

$$\Sigma \text{Tenaga saat ini} + (\text{Estimasi Per (+) an Tenaga} - \text{Estimasi Pengurangan Tenaga})$$

h. Metode Analisis Kebutuhan Tenaga



Gambar 2.3

Metode Analisis Kebutuhan Tenaga

i. Analisis Kesenjangan

Kesenjangan dalam sumber daya bisa lebih atau kurang, untuk RS yang masih baru, kemungkinan tidak ada analisa kesenjangan karena adanya dokumen rencana tenaga.

JENIS TENAGA	JUMLAH			BULAN APA DIPERLUKAN											
	Kebutuhan	Yang ada	Harus di (+)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Medis Paramedis Perawat Paramedis Non perawat Administrasi DII															

Gambar 2.4

Contoh Matrik Kebutuhan Tambahan Tenaga

j. Metode Perencanaan Kebutuhan SDM

Metode perencanaan SDM dikelompokkan sebagai berikut :

- 1) Metode berdasarkan Institusi, yang digunakan adalah :
 - a) Analisis Beban Kerja Kesehatan (ABK Kes)
 - b) Standar Ketenagaan Minimal

Metode	Tujuan	Lingkup Penggunaan	Data Minimal Yang Diperlukan
1. Metode berdasarkan Institusi			
a. ABK Kes (Analisis Beban Kerja Kesehatan)	Merencanakan kebutuhan SDM baik di tingkat manajerial maupun tingkat pelayanan, sesuai dengan beban kerja sehingga diperoleh informasi kebutuhan jumlah pegawai	Tingkat institusi, dan dapat dilakukan rekapitulasi di tingkat jenjang administrasi pemerintahan selanjutnya. Metode ini juga dapat digunakan oleh Fasilitas Pelayanan Kesehatan swasta	<ul style="list-style-type: none"> - SOTK - Institusi/ Fasilitas Pelayanan Kesehatan - Jenis tugas dan Uraian pekerjaan per jabatan hasil analisis jabatan - Hasil kerja/cakupan per jabatan - Norma waktu - Jam kerja efektif - Waktu kerja

			tersedia - Jumlah SDM per jabatan
b. Standar Ketenagaan Minimal	Merencanakan kebutuhan SDM untuk Fasilitas Pelayanan Kesehatan (Rumah Sakit dan Puskesmas) yang akan atau baru berdiri atau yang berada di daerah terpencil, sangat terpencil, perbatasan, tertinggal dan tidak diminati	Tingkat institusi, dan dapat dilakukan rekapitulasi di tingkat jenjang administrasi pemerintahan selanjutnya	- Jenis dan jumlah SDM yang tersedia di Fasilitas Pelayanan Kesehatan yang akan dihitung kebutuhan SDMK nya

Gambar 2.5

Metode dasar perencanaan berdasarkan institusi

2) Metode berdasarkan Wilayah

Metode yang digunakan adalah Metode “Ratio Penduduk” yakni Rasio Tenaga Kesehatan terhadap Jumlah Penduduk di suatu wilayah.

2. Metode berdasar Wilayah			
Berdasarkan “Metode Rasio terhadap Penduduk”	Menghitung SDM untuk memperoleh informasi proyeksi jumlah ketersediaan, kebutuhan, dan kapasitas produksi di suatu wilayah pada waktu tertentu. Menghasilkan peta proyeksi ketersediaan, kebutuhan, dan kapasitas produksi (potensi) SDM antar wilayah pada waktu	Tingkat wilayah terutama di tingkat nasional dan tingkat provinsi	- Jumlah nilai tertentu (yg menjadi patokan rasio) di awal tahun proyeksi - Jumlah ketersediaan SDM di awal tahun - % laju pertumbuhan nilai tertentu (yg menjadi patokan rasio) - % pegawai pengangkatan baru dan pindah masuk, - % pegawai yg keluar

	tertentu		(pensiun, pindah keluar, meninggal, tidak mampu bekerja karena sakit/cacat, dan yg mengundurkan diri atau dipecat - Target rasio SDMK terhadap nilai tertentu (2014, 2019, 2025)
--	----------	--	---

Gambar 2.5

Metode dasar perencanaan berdasarkan wilayah

k. Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Organisasi Kesehatan Dunia (2000, 2006) mengakui bahwa perencanaan SDM harus mampu merespon perubahan teknologi dan pola global migrasi baik penduduk maupun profesi. Faktor pendorong perencanaan SDM telah diperluas untuk memasukkan adaptasi tenaga kerja ke teknologi serta kecocokan kebutuhan untuk memasok. Analisis kerangka kerja untuk perencanaan SDM yang mempertimbangkan kekhawatiran yang muncul seperti pasar global; migrasi; dan perubahan teknologi, institusi, dan populasi. Bagan tersebut menekankan bahwa sistem kesehatan tertanam di jaringan kompleks kekuatan eksternal yang sangat kuat yang membentuk masukan ke sistem, termasuk sumber daya manusia yang diperlukan untuk sistem fungsi.

Sejarah mengatakan kepada kita bahwa tekanan kebijakan dan politik dihasilkan saat pasar atau publik memberikan tanda kekurangan beberapa jenis barang atau jasa dasar. Dalam hal tenaga kesehatan, kekurangan tenaga medis dan tenaga kesehatan. Kasus perencanaan formal, namun, seringkali dibuat dalam konteks yang lebih

abstrak dan bebas nilai. Advokasi untuk perencanaan tenaga kerja terkadang menarik bagi kebutuhan untuk "pembuatan kebijakan rasional," namun seringkali stimulus untuk tindakan formal adalah ketika orang mengklaim bahwa mereka tidak bisa mendapatkan apa yang mereka inginkan, butuhkan, atau pantas dapatkan.

Di Amerika Serikat saat ini, persepsi tentang kekurangan tenaga keperawatan dan Kekhawatiran akan kekurangan dokter potensial menyebabkan merangsang permintaan untuk perencanaan tenaga kerja Di Kanada dan Inggris, keduanya yang menyediakan cakupan kesehatan nasional, antrian untuk jenis perawatan tertentu. Organisasi Kesehatan Dunia (2000, 2006) mengakui bahwa perencanaan SDM harus mampu merespon perubahan teknologi dan pola global migrasi baik penduduk maupun profesi. Faktor pendorong perencanaan SDM telah diperluas untuk memasukkan adaptasi tenaga kerja ke teknologi serta kecocokan kebutuhan untuk memasok.

Analisis kerangka kerja untuk perencanaan SDM yang mempertimbangkan kekhawatiran yang muncul seperti pasar global; migrasi; dan perubahan teknologi, institusi, dan populasi. Bagan tersebut menekankan bahwa sistem kesehatan tertanam di jaringan kompleks kekuatan eksternal yang sangat kuat yang membentuk masukan ke sistem, termasuk sumber daya manusia yang diperlukan untuk sistem fungsi.

I. Pendekatan Penyusunan Perencanaan Kebutuhan SDM

Penyusunan Perencanaan Kebutuhan SDM Kesehatan dilakukan dengan dua pendekatan :

- 1) Perencanaan dari atas (*Top Down Planning*) yakni Pusat menetapkan kebijakan, menyusun pedoman, sosialisasi, pelatihan, TOT, dan lokakarya secara berjenjang. Dengan pendekatan ini maka diharapkan kebijakan penyusunan perencanaan kebutuhan SDM dapat terimplementasikan oleh pemerintah daerah provinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota.
- 2) Perencanaan dari bawah (*Bottom Up Planning*), yakni Perencanaan kebutuhan SDM dimulai dari institusi kesehatan kabupaten/kota yang dilaksanakan oleh suatu tim perencana yang dibentuk dan ditetapkan dengan keputusan pejabat yang berwenang pemerintah daerah kabupaten/kota. Pemanfaatan hasil

perencanaan kebutuhan SDM diadvokasikan kepada para pemangku kepentingan di tiap jenjang administrasi pemerintahan.

m. Tindak Lanjut Hasil Perencanaan Kebutuhan SDM

No	Komponen	Tindak lanjut
1	Hasil Perencanaan Kebutuhan SDM Tahunan (institusi / Fasilitas Pelayanan Kesehatan)	
a	Kesenjangan antara ketersediaan dan kebutuhan SDM menurut jenis dan jumlahnya.	a. Usulan formasi SDM b. Distribusi yang adil dan merata
b	Peta distribusi jenis dan jumlah SDM tertentu (kelebihan dan kekurangan) di institusi / Fasilitas Pelayanan Kesehatan pemerintah dan pemerintah daerah.	Upaya redistribusi SDM yang sejenis dari institusi / Fasilitas Pelayanan Kesehatan yang kelebihan jenis dan jumlah SDM ke institusi / Fasilitas Pelayanan Kesehatan yang kekurangan
2	Hasil Perencanaan Kebutuhan SDM Jangka Menengah 5 atau 10 tahun (Provinsi dan Pusat)	
a	Kesenjangan	Upaya redistribusi SDM antar wilayah kab/kota dan provinsi secara adil dan merata
b	Peta distribusi	Perlunya kebijakan pemerataan SDM untuk peningkatan mutu pelayanan

3. Rangkuman

Perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) adalah proses sistematis dalam upaya menetapkan jumlah, jenis, dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi suatu wilayah dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kesehatan (Kemenkes, 2015). Menurut Yaslis Ilyas, 2000 perencanaan SDM adalah proses estimasi terhadap jumlah SDM berdasarkan tempat, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kesehatan.

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di [system spade.htp.ac.id](http://system.spade.htp.ac.id) dan mempelajari materi tersebut.
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah.

Latihan

1. Jelaskan apa perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia ?
2. Jelaskan tujuan dari Manajemen sumber daya manusia ?
3. Jelaskan tugas dari manajemen sumber daya manusia ?
4. Jelaskan sasaran manajemen SDM ?
5. Jelaskan tujuan dan manfaat perencanaan kebutuhan SDM kesehatan ?
6. Jelaskan langkah – langkah proses perencanaan ?
7. Jelaskan faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM ?
8. Jelaskan metode perencanaan kebutuhan SDM ?

C. Kegiatan Belajar 4

1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa dapat menjelaskan rancangan organisasi.

2. Uraian Materi

Rancangan Organisasi

a. Pendahuluan

Pengorganisasian adalah menyusun dan menstrukturisasi pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi. Struktur organisasi adalah Susunan formal pekerjaan-pekerjaan didalam suatu organisasi.

Perbedaan desain organisasi dan struktur organisasi :

Desain Organisasi	Struktur Organisasi
<ul style="list-style-type: none">• Penyusunan dan perubahan struktur organisasi dimana proses itu melibatkan enam komponen penting :<ul style="list-style-type: none">- <i>Work specialisation</i>- <i>Departmentalization</i>- <i>Chain of Command</i>- <i>Span of Control</i>- <i>Centralization & Decentralization</i>- <i>Formalization</i>	<ul style="list-style-type: none">• Kerangka kerja formal dimana terdapat pembagian, pengelompokan dan pengkoordinasian tugas pekerjaan

Tujuan Pengorganisasian adalah sebagai berikut :

- 1) Membagi pekerjaan menjadi tugas suatu department secara spesifik
- 2) Membebaskan tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan tugas individual
- 3) Koordinasi tugas organisasi yang berbeda
- 4) Mengelompokan pekerjaan dalam satu unit
- 5) Membangun hubungan antara individual, kelompok dan department
- 6) Membangun garis wewenang formal
- 7) Alokasi sumber daya organisasi

b. Unsur desain organisasi

Enam unsur dalam desain organisasi adalah sebagai berikut :

1) Spesialisasi Kerja

Membagi kegiatan pekerjaan dalam tugas-tugas yang terpisah. Hal ini disebut juga dengan pembagian kerja (Adidas Thailand, Mc Donalds).

2) Rantai Komando

Hirarki wewenang yang tidak terputus yang membentang dari tingkat atas sampai tingkatan paling bawah dalam suatu organisasi dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa. Tiga konsep yang harus dipahami dalam rantai komando :

- a) Wewenang
- b) Tanggung jawab
- c) Kesatuan komando

Rantai Komando Chart





3) Rentang Kendali

Jumlah karyawan yang dapat di kelola oleh seorang manager secara efektif dan efisien. Lebarnya rentang kendali dipengaruhi oleh :

- a) Keahlian dan kemampuan seorang manajer
- b) Karakteristik dari para pekerja
- c) Karakteristik pekerjaan
- d) Kesamaan tugas
- e) Kompleksitas tugas
- f) Jarak fisik dengan bawahan
- g) Standarisasi tugas

4) Formalisasi

Formalisasi adalah tingkat dimana pekerjaan dalam organisasi di standarisasi dan kadar dimana perilaku diarahkan oleh peraturan dan prosedur. Contohnya pegawai studio foto yang menerima roll film lebih dari waktu yang ditetapkan perusahaan.

5) Desentralisasi dan Sentralisasi

Desentralisasi adalah Pengambilan keputusan dimana karyawan tingkat bawah dapat memberi masukan dalam pengambilan keputusan. Sentralisasi adalah Pengambilan keputusan terpusat pada satu titik dalam organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi sentralisasi adalah :

- a) Lingkungan lebih stabil
- b) Manajer pada tingkat rendah belum berpengalaman dalam pengambilan keputusan seperti manajer puncak
- c) Keputusan bersifat signifikan
- d) Perusahaan yang terlalu besar
- e) Organisasi menghadapi krisis atau resiko

Faktor-faktor yang mempengaruhi desentralisasi adalah :

- a) Lingkungan bersifat kompleks dan tidak pasti
- b) Manajer pada tingkat rendah memiliki kemampuan dan pengalaman dalam pengambilan keputusan
- c) Keputusan bersifat minor
- d) Keputusan relatif kurang penting
- e) Perusahaan mempunyai budaya yang lebih terbuka sehingga manajer memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan
- f) Perusahaan terpecah secara geografis

Contoh Penerapan sistem desentralisasi :

- a) Terex Corporation (CEO Ran DeFeo)

“American manufacturer of a broad range of [heavy equipment](#) for a variety of industries, including construction, infrastructure, quarrying, recycling, surface mining, shipping, transportation, refining, utility and maintenance. The company's major business segments include aerial work platforms, construction [cranes](#), materials processing and mining, and roadbuilding and utility products”.

Perusahaan menghasilkan penerimaan sekitar \$9,1 miliar dollar pada tahun 2007. Jumlah karyawan mencapai 21.000 orang diseluruh dunia.

- b) AT & T Universal Card Services
- c) Morrisson & Tesco (jaringan supermarket)

Contoh Penerapan sistem sentralisasi :

- a) Honda Motor Company

- b) Burger King
 - c) Mc Donalds
 - d) Pizza Hut
- 6) Departemenlisasi

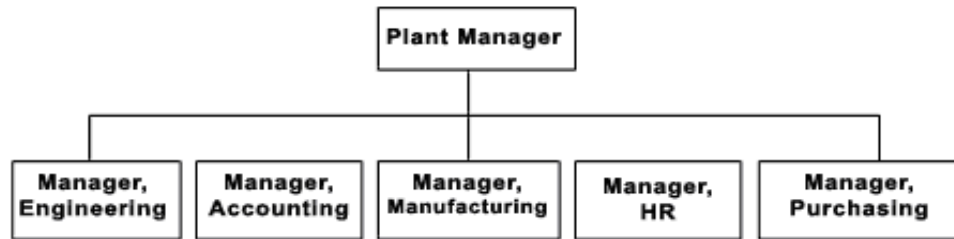
Departemenlisasi adalah dasar-dasar yang digunakan untuk mengelompokkan pekerjaan dalam suatu group atau satu kelompok, tim lintas fungsi yang diterapkan oleh Ford.

Keuntungan dengan adanya departemenlisasi :



Bentuk-bentuk departemenlisasi adalah sebagai berikut

- a) Departmentalisasi Fungsional



Kelebihan dari departmentalisasi fungsional adalah :

- (1) Efisiensi karena merupakan kumpulan dari orang dengan kemampuan, pengetahuan, dan orientasi sama
- (2) Spesialisasi yang makin baik

Kelemahan dari departmentalisasi fungsional adalah :

- (1) Minimnya komunikasi antar berbagai bidang fungsional
- (2) Terbatasnya sudut pandang sasaran organisasi

- b) Departmentalisasi Proses
- c) Departmentalisasi Geografis



Kelebihan dari Departmentalisasi Geografis adalah :

- (1) Lebih efektif dan efisien dalam menangani permasalahan yang muncul di wilayah tertentu
- (2) Memenuhi kebutuhan pasar di wilayah geografis tertentu dengan lebih baik

Kelemahan dari Departmentalisasi Geografis adalah :

- (1) Duplikasi fungsi
 - (2) Terisolasi
- d) Departmentalisasi Produk



Departmentalisasi produk disebut juga kelompok pekerjaan berdasarkan lini produk ini mempunyai kelebihan dan kelemahan, yaitu :

Kelebihan :

- (1) Memungkinkan spesialisasi dalam produk dan layanan tertentu
- (2) Manajer bisa menjadi pakar dalam industri yang digeluti
- (3) Lebih dekat dengan konsumen

Kelemahan :

- (1) Duplikasi fungsi
- (2) Terbatasnya sudut pandang sasaran organisasi

e) Departmentalisasi Pelanggan

Departmentalisasi pelanggan adalah kelompok pekerjaan berdasarkan hakikat spesifik dan unik konsumen yang dimiliki.



Kelebihan dari Departmentalisasi pelanggan adalah : kebutuhan dan masalah pelanggan bisa ditangani oleh para spesialis.

Kelemahan dari Departmentalisasi pelanggan adalah :

- (1) Duplikasi fungsi
- (2) Terbatasnya sudut pandang organisasi

c. Model Desain Organisasi

Ada dua model desain organisasi, yaitu organisasi mekanistik dan organisasi organis.

Organisasi mekanistik yaitu sistem yang kaku terkontrol ketat dengan ciri-ciri :

- 1) Spesialisasi yang tinggi
- 2) Departementalisasi yang kaku
- 3) Rentang kendali sempit
- 4) Formalisasi yang tinggi
- 5) Jaringan informasi terbatas
- 6) Partisipasi dalam pengambilan keputusan sangat sedikit untuk level bawah.

Organisasi organis yaitu struktur yang adaptif dan fleksibel dengan ciri-ciri :

- a) Pekerjaan tidak terstandarisasi
- b) Dikelola dalam tim pekerja
- c) Kurangnya pengawasan langsung
- d) Sedikitnya aturan formal
- e) Jaringan komunikasi lebih terbuka
- f) Memberi wewenang kepada karyawan

d. Desain Organisasi Umum

Desain organisasi umum terdiri dari desain organisasi tradisional dan desain organisasi kontemporer.

1) Desain organisasi tradisional

a) Struktur simpel :

- (1) Departementalisasi rendah
- (2) Rentang pengendalian luas
- (3) Wewenang tersentralisasi pada satu orang

b) Struktur fungsional :

- (1) Departementalisasi berdasarkan fungsinya masing-masing
- (2) Misalnya : Operasi, keuangan, SDM

- c) Struktur divisional : Terdiri dari satu unit yang terpisah dengan otonomi terbatas dibawah koordinasi dan kendali perusahaan induk.

Kekuatan dan kelemahan desain organisasi tradisional :

- a) Struktur simpel
 - (1) Kekuatan : Cepat, fleksibel, akuntabilitasnya jelas
 - (2) Kelemahan : karena bertumpu pada satu orang sehingga terlalu beresiko
 - b) Struktur fungsional
 - (1) Kekuatan : Penghematan biaya dari spesialisasi, para pekerja dikelompokkan dalam pembagian tugas yang sejenis
 - (2) Kelemahan : Karena terlalu fungsionalis mengakibatkan seorang manajer kehilangan fokus terhadap tujuan perusahaan , karyawan hanya memiliki pengetahuan terbatas dan tidak memahami pekerjaan unit organisasi lainnya
 - c) Struktur divisional
 - (1) Kekuatan : Berfokus pada hasil dimana manajer divisi bertanggung jawab terhadap keberhasilan produk dan layanannya
 - (2) Kelemahan : Duplikasi aktivitas dan sumber daya akan menambah biaya dan mengurangi efisiensi
- 2) Desain Organisasi kontemporer
- a) Struktur Tim : Struktur dimana keseluruhan organisasi terdiri dari tim-tim kerja yang melakukan tugas organisasi. Contoh : Google, Amazon, Boeing, HP.
 - b) Struktur Matrix dan Proyek : Merupakan struktur yang menugaskan para spesialis dari berbagai bidang fungsional untuk bekerja dalam proyek, tetapi akan kembali kebidangnya masing-masing ketika pekerjaan selesai. Contoh : Proyek IDEO.
 - c) Organisasi Tanpa Batas : Struktur yang tidak didefinisikan atau terbatas pada batas-batas horisontal, vertikal atau eksternal yang artifisial, meliputi jenis-jenis organisasi maya dan jaringan network.

3. Rangkuman

Penggorganisasian adalah menyusun dan menstrukturisasi pekerjaan untuk mencapai sasaran organisasi. Struktur organisasi adalah Susunan formal pekerjaan-pekerjaan didalam suatu organisasi.

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut.
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah.

LATIHAN RANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI

1. Jelaskan tujuan dari pengorganisasian ?
2. Jelaskan unsur dalam desain organisasi ?
3. Jelaskan mengapa perlunya desain pekerjaan ?
4. Jelaskan manfaat desain pekerjaan ?
5. Jelaskan tahapan analisis pekerjaan ?

D. Kegiatan Belajar 5

1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa dapat menjelaskan tentang analisis dan rancangan pekerjaan.

2. Uraian Materi

Analisis dan Rancangan Pekerjaan

a. Pendahuluan

Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang akan dipergunakan.

Alasan perlu dilakukan desain pekerjaan adalah :

- 1) Sering terjadi konflik antara kebutuhan dan keinginan karyawan
- 2) Sifat unik dari setiap karyawan sehingga muncul berbagai perbedaan sikap, kegiatan fisik dan produktivitas tertentu
- 3) Perubahan-perubahan lingkungan, organisasi dan perilaku karyawan
- 4) Kemampuan dan tersedianya karyawan
- 5) Berbagai pengharapan sosial : Desain pekerjaan juga dipengaruhi oleh harapan masyarakat, misalnya masyarakat dimana lokasi pabrik berada, walaupun tidak memiliki keterampilan, tapi menuntut lapangan kerja buat mereka.

Unsur-unsur Desain Pekerjaan adalah :

- 1) Otonomi : mempunyai tanggung jawab apa yang telah dilakukan
- 2) Variasi : memiliki bermacam pekerjaan shg. tidak terjebak pada rutinitas
- 3) Identitas tugas : Memiliki kejelasan atas tugas yang diemban
- 4) Umpan balik : Memiliki kesempatan memberikan penilaian atas pekerjaan yang dilakukan

b. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai jenis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk menganalisis jenis pekerjaan, kualifikasi pekerja, perhitungan beban kerja, penempatan pekerja dan penetapan standar kualitas kerja.

Manfaat desain pekerjaan yaitu :

- 1) Menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi
- 2) Mengevaluasi bagaimana tantangan2 lingkungan mempengaruhi pekerjaan individual
- 3) Merencanakan kebutuhan SDM di waktu akan datang
- 4) Menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan lama / baru
- 5) Menempatkan karyawan pada pekerjaan sesuai keterampilannya
- 6) Menetapkan standar prestasi kerja
- 7) Merencanakan pengembangan karyawan potensial
- 8) Membantu revisi struktur organisasi.
- 9) Mengevaluasi bagaimana tantangan-tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan individual.

Tahap analisis pekerjaan adalah sebagai berikut :

- 1) Persiapan analisis pekerjaan :
 - a) Identifikasi pekerjaan
 - b) Penyusunan daftar pertanyaan
- 2) Pengumpulan data
 - a) Observasi
 - b) Wawancara
 - c) Kuesioner
 - d) Kombinasi
- 3) Penyempurnaan data
Analisis memilah data yang berguna/ yang tidak dipakai, menyaring data yang relevan/tidak relevan, kemudian mereview informasi yang terkumpul bersama dengan orang-orang yang bersangkutan dengan pekerjaan.

Penggunaan analisis informasi pekerjaan yaitu sebagai :

- 1) *Job Description* : Pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu
- 2) *Job Specification* : Menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan & syarat2 yang diperlukan

- 3) Standar Prestasi Kerja : Berfungsi sebagai sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan dan merupakan ukuran kriteria keberhasilan kerja

c. Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah adalah pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi yang dilakukan oleh seorang ahli yaitu *job analyst*. Analisis jabatan dilakukan karena suatu informasi dapat menjadi landasan untuk mencocokkan pekerjaan dengan petugas, beban kerja yang dilakukan, hambatan-hambatan yang ditemui oleh pelaksana, dan landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan MSDM untuk memenuhi fungsinya.

Landasan utama dalam kegiatan MSDM adalah :

- 1) Mengevaluasi bagaimana tantangan lingkungan mempengaruhi pekerjaan seseorang.
- 2) Menghindari persyaratan kerja yang tidak dibutuhkan yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pekerjaan.
- 3) Mengungkapkan elemen-elemen kerja yang dapat membantu atau mengabaikan kualitas kehidupan kerja.
- 4) Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Mencocokkan pelamar kerja dengan jabatan yang kosong.
- 6) Menentukan pelatihan untuk pegawai baru dan pegawai yang sudah berpengalaman.
- 7) Menentukan rencana-rencana untuk mengembangkan pegawai yang memiliki potensi.
- 8) Menentukan standar kerja yang realistis.
- 9) Menempatkan pegawai dalam jabatan dimana mereka dapat menggunakan keahliannya secara efektif.
- 10) Memberikan kompensasi kepada pemegang jabatan secara adil.

Pelaksanaan analisis jabatan

Pengumpulan informasi jabatan dapat dilakkan dengan kegiatan :

- 1) Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis
Mengidentifikasi jabatan maksudnya untuk mencari tahu jabatan-jabatan apa yang ada di dalam suatu organisasi. Di dalam perusahaan kecil, jabatan-jabatan

akan mudah diketahui sehingga bukan merupakan suatu masalah, tetapi untuk perusahaan besar hal ini menjadi rumit karena terdapat jumlah jabatan yang sangat besar.

2) Menentukan Teknik Pengumpulan Informasi

a) Membuat kuesioner

Kuesioner yaitu daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis mengenai informasi yang dibutuhkan tentang jenis tugas, rincian tugas, tanggung jawab, karakteristik petugas yang dibutuhkan untuk melakukannya, kondisi kerja, standar kerja dll. Teknik ini merupakan cara luas dilakukan karena lebih murah, cepat karena dapat mengumpulkan informasi beberapa jabatan sekaligus.

b) Interview

Interview yaitu melakukan dialog secara langsung dengan pegawai mengenai aspek di atas. Teknik ini lebih kompleks dan memerlukan waktu lebih lama sebab harus mewawancarai beberapa petugas secara terpisah.

c) Observasi

Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung ke lapangan untuk melihat kegiatan yang dilakukan. Cara ini efektif untuk tugas yang perilaku kerjanya dapat diamati. Observasi juga dapat dilakukan terhadap peralatan yang dipakai, kondisi kerja, standar kerja.

d) *Panel of Expert*

Panel of expert yaitu diskusi antar para ahli yang berkaitan dengan pekerjaan, yaitu para manajer, supervisor, atau teknisi di bidang pekerjaan yang sedang dianalisis.

e) *Employee Logs*

Employee logs yaitu catatan harian para petugas, yang diminta untuk mencatat setiap hari kegiatan yang dilakukan di dalam pekerjaannya, peralatan yang digunakan, dan lain-lain.

3) Menggunakan Kuesioner

Penggunaan kuesioner merupakan teknik yang paling luas dipakai, karena kuesioner lebih memungkinkan untuk menanyakan berbagai aspek yang lebih

luas dari pekerjaan. Penggunaan bentuk kuesioner dalam pengumpulan data bisa berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lain, dan antara satu jabatan dengan jabatan lain dalam satu perusahaan, tetapi lebih baik untuk satu jabatan digunakan satu kuesioner yang sama.

Nama	:	_____
Jabatan	:	_____
Departemen	:	_____
Supervisor	:	_____
Tgl/bulan/tahun	:	_____
1. Jelaskan secara singkat pekerjaan Anda.		

2. Jelaskan rincian tugas khusus yang Anda lakukan.		

3. Jelaskan wewenang yang Anda miliki dalam melakukan pekerjaan.		

4. Sebutkan tanggung jawab yang Anda miliki.		

5. Sebutkan peralatan dan mesin yang digunakan dalam pekerjaan.		

6. Sebutkan ciri-ciri fisik yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan.		

7. Apakah pekerjaan ini membutuhkan pengalaman?		
a. Ya b. Tidak		
8. Apakah pekerjaan ini membutuhkan pelatihan khusus?		
a. Ya b. Tidak		
9. Jelaskan kondisi kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.		

10. Jelaskan risiko/bahaya kerja yang mungkin ada.		

11. Bagaimanakah pengukuran hasil kerjanya?		

12. Sebutkan aspek-aspek lain yang mungkin perlu dijelaskan.		

Gambar

Kuesioner Analisis Jabatan

Penggunaan Informasi Analisis Jabatan

Setelah informasi mengenai jabatan dikumpulkan, maka informasi tersebut digunakan untuk menentukan :

- 1) Uraian jabatan (*job description*)

PERUSAHAAN "PARAMITA"	
Deskripsi Pekerjaan	
Nama Jabatan :	Manajer Latihan dan Pengembangan
Kode Jabatan :	A-22537
Tanggal :	10 Juli 1985
Penyusun :	Ratih Handoko
Departemen :	Personalia
Lokasi :	Kantor Pusat
Fungsi	
Di bawah supervisi umum direktur personalia, mengembangkan, menyelenggarakan, dan mengevaluasi program-program latihan <i>on-the-job</i> dan <i>off-the-job</i> . Bertindak sebagai penasihat bagi manajemen operasional dan pelaksana latihan.	
Tugas-Tugas	
1. Bekerja sama dengan para anggota manajemen lainnya dalam menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan karyawan.	
2. Dengan persetujuan direktur, mengembangkan struktur program latihan.	
3. Melakukan riset tentang metode latihan yang paling efektif.	
4. Mempersiapkan bahan-bahan latihan yang diperlukan.	
5. Mengembangkan berbagai prosedur evaluasi latihan.	
6. Menjelaskan kepada para anggota manajemen lainnya tentang teknik-teknik pengajaran yang efektif.	
7. Bila perlu dan memenuhi syarat, bertindak sebagai instruktur dalam kursus-kursus latihan karyawan.	
Wewenang	
1. Menentukan instruktur dan para pelaksana program pelatihan.	
2. Mengusulkan program-program latihan yang diperlukan.	
3. Meminta fasilitas yang diperlukan untuk penyelenggaraan latihan.	
4. Dengan persetujuan direktur, menentukan jadwal program latihan.	
Tanggung Jawab	
1. Bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan program latihan.	
2. Bertanggung jawab atas biaya-biaya latihan yang dikeluarkan.	
Hubungan Lini	
Atasan langsung : Direktur personalia	
Bawahan langsung: Para pelatih, kepala bagian administrasi latihan.	
Kondisi Kerja	
Bekerja di kantor yang nyaman. Waktu kerja mulai pukul 08.00 sampai 16.00 kecuali bila mengadakan pelatihan dan melakukan perjalanan.	
Sumber: T. Tani Handoko, <i>Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia</i> (Yogyakarta: BPFE, 1998), hlm. 49.	

Gambar
Uraian Jabatan

2) Persyaratan jabatan (*job specification*)

PERUSAHAAN "PARAMITA"	
Spesifikasi Jabatan	
Nama Jabatan :	Kepala Bagian Riset Kimia
Kode Jabatan :	E-456
Tanggal :	10 September 1984
Penyusun :	T. Harnowo
Departemen :	Divisi Produk Plastik
Lokasi :	Laboratorium Bulaksumur
Persyaratan Pekerjaan	
Pendidikan: Sarjana teknik kimia; menguasai kimia organik, fisika, dan kimia murni; mempunyai keterampilan dalam menggunakan komputer dan analisis statistik matematis.	
Pengalaman: 5 tahun bekerja di bidang industri atau penelitian plastik.	
Persyaratan fisik: Kesehatan baik untuk melakukan perjalanan dan kontak dengan personalia di luar perusahaan pada berbagai seminar, konvensi, tugas konsultasi, dan sebagainya. Mempunyai stamina dan daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas berat.	
Persyaratan mental: Memiliki inisiatif dan kreatif; dapat mengambil keputusan secara cepat; mampu menganalisis dan membuat sintesa berbagai informasi yang abstrak.	
Supervisi: Akan mengendalikan 6-10 sarjana teknik kimia dan lulusan sekolah kejuruan. Mampu berkomunikasi, baik secara vertikal maupun horisontal, secara lisan dan tertulis dalam organisasi perusahaan.	
Kondisi kerja: Baik, 80% duduk di kursi yang nyaman, tenang, dan dalam ruangan yang ber-AC.	
Sumber: T. Tani Handoko, <i>Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia</i> (Yogyakarta: BPFE, 1998), hlm. 50.	

Gambar
Spesifikasi Jabatan

3) Standar kerja (*job performance*)

d. Perancangan Pekerjaan

Perancangan pekerjaan atau desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional. Perancangan pekerjaan merupakan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut dan tanggung jawabnya.

Beberapa pendekatan dalam perancangan jabatan adalah sebagai berikut :

1) Elemen Organisasi

Di dalam organisasi lebih menekankan pada aspek efisiensi dan efektivitas. Untuk mencapainya, organisasi cenderung ke arah pendekatan :

- a) Mekanistik
- b) Prosedur
- c) Ergonomic

2) Elemen Lingkungan

Pertimbangan elemen lingkungan berkaitan dengan pertimbangan aspek-aspek :

- a) Kemampuan pegawai pada tingkat spesialisasi yang tepat
- b) Ketersediaan pegawai
- c) Harapan-harapan masyarakat

3) Elemen Perilaku

Elemen perilaku berkaitan dengan pemberian beberapa aspek dari pekerjaan yang dapat memenuhi keinginan atau motif manusia dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Aspek-aspek itu berkaitan dengan :

a) Otonomi

Otonomi atau wewenang adalah sejauh mana seseorang kebebasan untuk mengatur pekerjaannya, misalnya menentukan metode, penjadwalan pekerjaan, memilih bahan-bahan yang digunakan. Seorang pekerja dapat memiliki otonomi yang luas atau otonomi yang rendah tergantung dari jenis pekerjaannya.

b) *Task variety*

Task variety atau variasi tugas adalah jenis tugas yang dilakukan seseorang dan digunakan keahliannya yang berbeda. Seseorang dapat memiliki sedikit atau banyak jenis tugas yang dibutuhkan dengan keahlian yang berbeda

c) *Task identity*

Task identity adalah sejauh mana seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian proses keseluruhan pekerjaan. Seseorang bisa terlibat hanya dalam sebagian proses atau keseluruhan

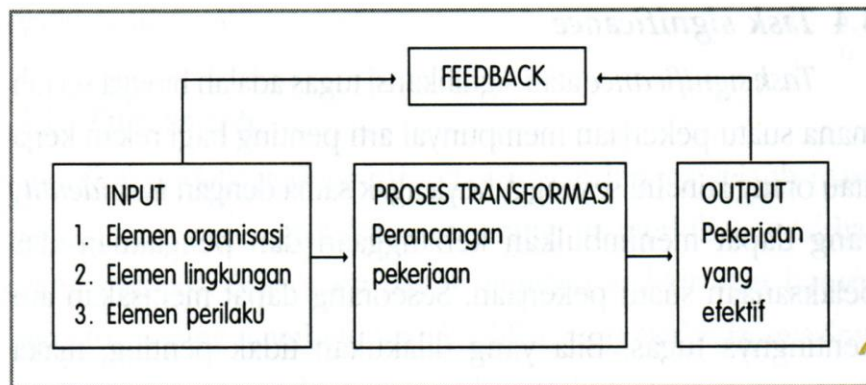
d) *Task significance*

Task significance atau signifikansi tugas adalah sejauh mana suatu pekerjaan mempunyai arti penting bagi rekan kerja atau orang lain. Seseorang dapat merasakan penting yang dapat menimbulkan kebanggaan dan pengakuan atas pelaksanaan suatu pekerjaan

e) *Feedback*

Feedback yaitu sejauh mana pelaksanaan pekerjaannya memperoleh masukan yang jelas dan cepat atau prestasi kerja yang telah dilakukan. Indeks untuk mengukur tingkat motivasi seseorang yaitu *Motivating Potential Score (MPS)*, yaitu :

$$\frac{1}{3} (\text{task variety} + \text{task identity} + \text{task significance}) \times \text{otonomi} \times \text{feedback}$$



Gambar
Pendekatan Sistem dalam Perancangan Pekerjaan

Teknik Perancangan Ulang pekerjaan

Metode untuk mendesain ulang pekerjaan, yaitu :

- 1) *Job enlargement*, yaitu meningkatkan cakupan pekerjaan yang dimiliki seseorang
- 2) *Job enrichment*, yaitu meningkatkan otonomi seseorang dalam mengatur pekerjaannya
- 3) *Job rotation*, yaitu meningkatkan variasi tugas yang dimiliki seseorang dengan cara memindahkan seorang petugas untuk melakukan pekerjaan yang berbeda

Faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang paling menentukan kepuasan kerja dan motivasi terdapat dalam isi pekerjaan (*job content*), yaitu :

- 1) *Achievement* (rasa berprestasi)
- 2) *Recognition* (rasa pengakuan)
- 3) *Responsibility* (rasa tanggung jawab)
- 4) *Advancement* (rasa perkembangan diri)

Faktor Ketidakpuasan Kerja

Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah faktor-faktor yang berada dalam lingkungan kerja (*job context*), yaitu :

- 1) *Common policy and administration* (kebijaksanaan umum dan administrasi)
- 2) *Supervision* (pengawasan)
- 3) *Salary* (gaji)
- 4) *Interpersonal relation* (hubungan dengan rekan kerja)
- 5) Kondisi kerja (lingkungan kerja)

Prinsip Herzberg dalam Pelaksanaan Pekerjaan

- 1) Meningkatkan tuntutan pekerjaan, yaitu mengubah pekerjaan dengan meningkatkan tingkat kesukaran dan tanggung jawab dalam pekerjaan
- 2) Kebebasan untuk mengatur pekerjaan, yaitu memberikan kebebasan pada pekerja untuk mengatur pekerjaannya
- 3) Peningkatan rasa tanggung jawab pekerja, yaitu membiarkan pekerja mengendalikan pekerjaannya

- 4) Memberikan feedback, yaitu memberitahukan pada pekerja seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Memberikan pengalaman belajar yang baru, yaitu memberi kesempatan pada pekerjaan pada pekerja pengalaman baru dan pertumbuhan diri.

3. Rangkuman

Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang akan dipergunakan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai jenis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk menganalisis jenis pekerjaan, kualifikasi pekerja, perhitungan beban kerja, penempatan pekerja dan penetapan standar kualitas kerja.

4. Penugasan/ Umpan Bali/ Latihan/ Tes

- a) Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di sistem www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut.
- b) Mahasiswa membuat resume perlukiahan pada saat dosen memberi materi kuliah.

E. Kegiatan Belajar 6

1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

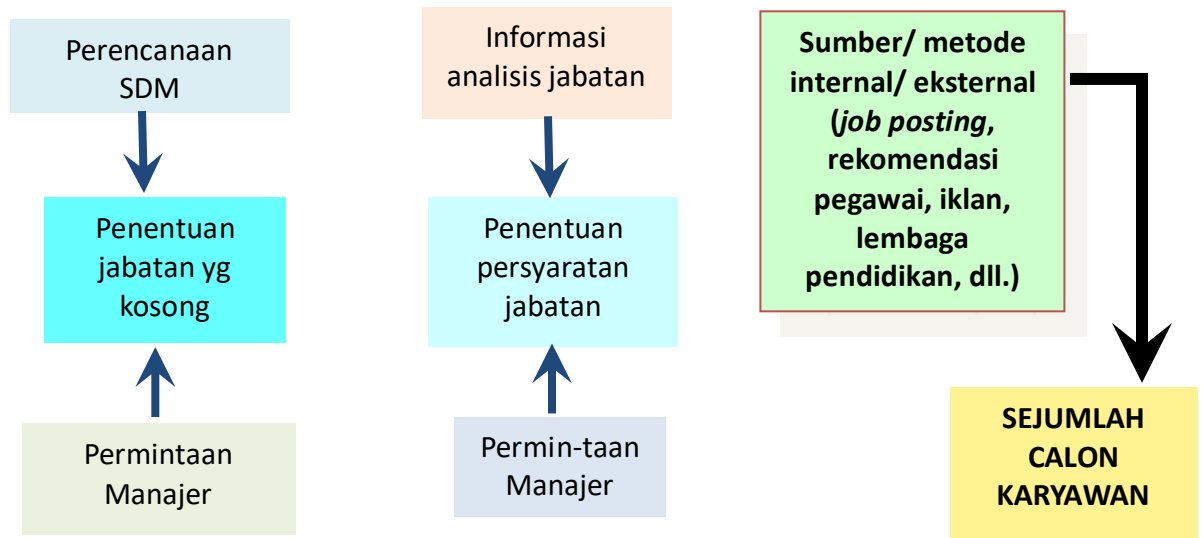
Mahasiswa mampu menjelaskan tentang kegiatan atau cara yang akan dilakukan dalam rekrutmen dan seleksi.

2. Uraian Materi

Rekrutmen dan Seleksi

a) Pendahuluan

Rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu, proses mencari dan mendorong calon pekerja untuk melamar pekerjaan dalam organisasi, proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pekerja. Alternatif lain terhadap rekrutmen adalah lembur, subkontrak pekerjaan (*outsourcing*), pekerja sementara (*temporer*) dan menyewa pekerja (*leasing*).



Sumber : Hariandja, 202, hal. 118

Gambar
Proses Rekrutmen

b) Rekrutmen Internal

Keuntungan dari rekrutmen internal adalah :

- 1) Lebih murah

- 2) Lebih cepat
- 3) Waktu orientasi lebih singkat
- 4) Meningkatkan motivasi kerja
- 5) Memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih tepat

Kelemahan dari rekrutmen internal adalah :

- 1) Membatasi masuknya pemikiran-pemikiran baru
- 2) Menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman tenaga kerja
- 3) Memperkecil kelompok pelamar potensial

Metoda Rekrutmen Internal

- 1) *Job Posting Program* : mengumumkan jabatan yg kosong pd papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain shg memberikan kesempatan pd semua pegawai utk mengajukan lamaran scr formal.
- 2) *Departing Employees* : dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada).

c) **Rekrutmen Eksternal**

Keuntungan dari rekrutmen eksternal adalah :

- 1) Jumlah calon karyawan yang lebih besar
- 2) Membantu meningkatkan jenis tenaga kerja
- 3) Mendorong masuknya pemikiran baru
- 4) Kemungkinan membawa rahasia pesaing, ini terkait dengan etika.

Kelemahan dari rekrutmen eksternal adalah :

- 1) Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi
- 2) Biaya penarikan besar
- 3) Waktu penarikan relatif lama
- 4) Orientasi dan induksi harus dilakukan
- 5) *Turnover* cenderung akan meningkat
- 6) Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui

Metoda Rekrutmen Eksternal

- 1) *Walk ins* dan *Write ins* (pelamar datang dan menulis lamaran sendiri)
- 2) Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan, atau karyawan2 perusahaan)
- 3) Agen penempatan tenaga kerja (layanan informasi pekerjaan melalui papan pengumuman, penerbitan2 scr periodik, *web site*, *e-mail*).
- 4) Iklan (surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lain)
 - (a) *Want-ads*: menguraikan pekerjaan dan keuntungan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bgm cara melamar.
 - (b) *Blind-ads*: iklan scr tertutup. Pelamar yg berminat diminta mengirimkan lamaran ke P.O. Box tertentu atau *email* atau pd alamat surat kabar.
- 5) Departemen atau dinas tenaga kerja
- 6) *Executive Search Firms/Headhunters*
- 7) Organisasi-organisasi profesi/keahlian
- 8) Asosiasi-asosiasi pekerja
- 9) Program pelatihan kerja
- 10) Pekerja sewaan (mis: jasa keamanan, penelitian, *baby sitter*, jasa hiburan).
- 11) *Open house*
- 12) Lamaran "tak diminta"

d) Seleksi

Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaannya lebih berdaya guna serta berhasil guna. Untuk bisa mendapatkan karyawan yang *qualified*, organisasi/perusahaan harus menggunakan cara ketika proses perekrutan. Setelah proses penarikan sumber daya manusia sebagai calon karyawan selesai, maka proses selanjutnya adalah proses seleksi dan penempatan terhadap calon karyawan tersebut. Untuk memperoleh hasil seleksi yang tepat perlu mempertimbangkan tiga masukan penting, yakni analisis jabatan, rencana sumber daya manusia dan penarikan.

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan (Malayu Hasibuan). Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi 2 bagian, yaitu yang diterima dan yang ditolak (Dale Yoder). Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan (R.S. Dwivedi).

Dasar dilakukannya seleksi adalah :

- 1) Kebijaksanaan perburuahan pemerintah, misalnya seleksi usia, melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa.
- 2) Job specification, Prinsip: *“the right man on the right place and the right man behind the right gun”*.
- 3) Ekonomis rasional, Biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil efektif dapat dipertanggungjawabkan.
- 4) Etika sosial, Memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

Tujuan dilakukannya seleksi adalah :

- 1) Mendapatkan karyawan yang *qualified* dan potensial
- 2) Mendapatkan karyawan yang jujur dan berdisiplin
- 3) Mendapatkan karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
- 4) Mendapatkan karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
- 5) Mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat Undang-Undang Perburuahan
- 6) Mendapatkan karyawan yang dapat bekerja sama
- 7) Mendapatkan karyawan yang dinamis dan kreatif
- 8) Mendapatkan karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab
- 9) Mendapatkan karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
- 10) Mendapatkan karyawan yang bekerja secara mandiri
- 11) Mengurangi tingkat absensi dan *turn over* karyawan

Metode penetapan jumlah karyawan :

1) Metode non ilmiah

Dalam metode ini jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas perkiraan perkiraan saja. Metode ini akan mengakibatkan jumlah karyawan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan, sehingga menimbulkan kerugian.

2) Metode ilmiah

Dalam metode ini jumlah karyawan yang akan diterima betul-betul atas perhitungan dan analisis beban kerja serta standart prestasi kerja. Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Cara seleksi adalah sebagai berikut :

1) Non ilmiah

Seleksi yang dilaksanakan tidak berdasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja.

Unsur-unsur yang diseleksi meliputi :

- (a) Surat lamaran bermaterai atau tidak
- (b) Ijazah sekolah dan daftar nilai
- (c) Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- (d) Referensi dari pihak yang dapat dipercaya
- (e) Wawancara langsung
- (f) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- (g) Keturunan dari pelamar bersangkutan
- (h) Tulisan pelamar

2) Ilmiah

Seleksi ini didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang diisi serta berpedoman kepada kriteria dan standart-standart tertentu, antara lain:

- (a) Metode kerja yang jelas dan sistematis
- (b) Berorientasi kepada prestasi kerja.
- (c) Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan.

- (d) Berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya
- (e) Berpedoman kepada Undang-Undang Perburuhan

Kualifikasi dari pelaksanaan seleksi adalah sebagai berikut :

- 1) Umur
- 2) Keahlian
- 3) Kesehatan fisik
- 4) Pendidikan
- 5) Jenis kelamin
- 6) Tampang
- 7) Bakat
- 8) Temperamen
- 9) Karakter
- 10) Pengalaman kerja
- 11) Kerja sama
- 12) Kejujuran
- 13) Kedisiplinan
- 14) Inisiatif dan kreatif

System dan Prosedur Seleksi adalah sebagai berikut :

- 1) Sistem seleksi menurut Andrew F. Sikula adalah *Succesive-Hurdles* dan *Compensatory-Approach*
- 2) *Succesive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing
- 3) *Compensatory-Approach* adalah sistem seleksi dengan menghitung rata-rata nilai test pelamar, apakah mencapai standar atau tidak
- 4) Prosedur seleksi ditetapkan dengan cermat berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang qualified dengan penempatan yang tepat.

Langkah-langkah Seleksi adalah sebagai berikut :

- 1) Seleksi surat-surat lamaran.
- 2) Pengisian blanko lamaran.
- 3) Pemeriksaan referensi

- 4) Wawancara pendahuluan
- 5) Tes penerimaan

Jenis-jenis Tes Penerimaan :

- 1) Tes psikologis : yaitu peralatan tes yang mengukur atau menguji keperibadian, temperamen, bakat, minat, kecerdasan, keinginan berprestasi terdiri dari :
 - (a) tes kecerdasan (*intelligence test*) : menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis
 - (b) tes keperibadian (*personality test*) : kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan lain-lain
 - (c) tes bakat (*aptitude test*): kemampuan potensial yang dapat dikembangkan
 - (d) tes minat (*interest test*): mengukur antusiasme terhadap sesuatu jenis pekerjaan
 - (e) tes prestasi (*achievement test*): mengukur kemampuan pelamar sekarang
- 2) Tes pengetahuan (*Knowledge test*) : yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar sesuai kebutuhan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 3) *Performance test* : yaitu mengukur kemampuan pelamar untuk melaksanakan pekerjaan yang akan dipegang, misalnya tes mengetik bagi calon pengetik.

Tingkat-tingkat Seleksi adalah :

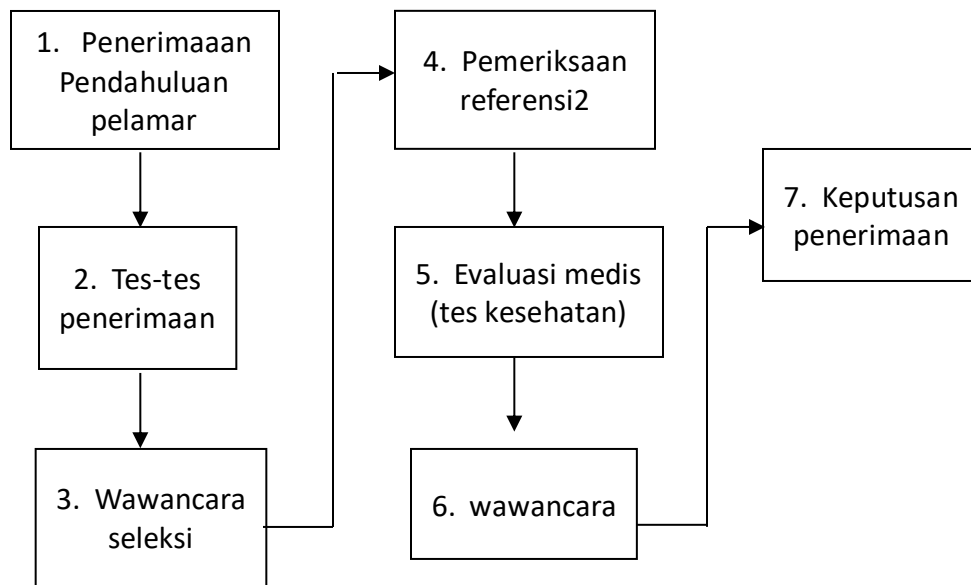
- 1) Seleksi tingkat pertama, meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima.
- 2) Seleksi tingkat kedua dilakukan pada calon karyawan yang status masa percobaan. Seleksi tingkat kedua lamanya ada yang 3 bulan, 6 bulan atau setahun.
- 3) Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti prajabatan atau latihan, mereka akan dipromisikan dan diangkat menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya.

Kendala-kendala yang terjadi pada saat seleksi adalah sebagai berikut :

- 1) Tolak ukur : Kendalanya adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi selektif secara objektif

- 2) Penyeleksi : Kendalanya adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur dan objektif penilainya
- 3) Pelamar : Kendalanya adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.

Langkah-langkah dalam proses seleksi adalah :



3. Rangkuman

Rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tertentu, proses mencari dan mendorong calon pekerja untuk melamar pekerjaan dalam organisasi, proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pekerja. Alternatif lain terhadap rekrutmen adalah lembur, subkontrak pekerjaan (*outsourcing*), pekerja sementara (*temporer*) dan menyewa pekerja (*leasing*).

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a) Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut
- b) Mahasiswa membuat resume pada saat dosen memberi materi kuliah

LATIHAN REKRUTMEN DAN SELEKSI

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis jabatan, dan berikan contoh ?
2. Mengapa perlu dilakukan analisis jabatan, jelaskan menurut pendapat saudara ?
3. Jelaskan proses dari rekrutmen ?
4. Jelaskan perbedaan rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal ?
5. Jelaskan pengertian seleksi dan mengapa perlu dilakukannya seleksi, jelaskan menurut pendapat saudara ?

F. Kegiatan Belajar 7

1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu menjelaskan tentang pengenalan dan penempatan dalam rekrutmen SDM.

2. Uraian Materi

Pengenalan dan Penempatan

a. Pendahuluan

Pengenalan (orientasi) adalah sebuah program yang dirancang untuk menolong karyawan baru (yang lulus seleksi) tentang pekerjaan dan perusahaan tempat yang bersangkutan bekerja. Program orientasi sering juga disebut induksi, yaitu memperkenalkan para tenaga kerja atau karyawan baru dengan peran serta kedudukan mereka dengan organisasi dan karyawan lainnya. Orientasi dilaksanakan karena semua karyawan baru membutuhkan tenggang waktu untuk bisa menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan tempat kerja baru.

Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenal, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

Orientasi memberikan informasi kepada karyawan baru mengenai latar belakang tentang perusahaan & pekerjaan. Pada intinya orientasi adalah proses sosialisasi karyawan baru terhadap pimpinan perusahaan. Sosialisasi adalah proses penanaman dalam diri karyawan tentang sikap, standar, nilai-nilai, dan pola perilaku yang diharapkan oleh organisasi dan departemen. Program orientasi dimulai dari pengenalan informal yang singkat sampai program formal yang panjang. Biasanya karyawan diberikan buku panduan tentang jam kerja, penilaian kinerja, pembayaran gaji, dan liburan/cuti.

Dari pengertian yang lain, disebutkan bahwa orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada organisai, kebijakan-kebijakan, peran-

peran mereka, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan para rekan kerja. Kegiatan tersebut biasanya dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia dan atasan langsung dari karyawan baru tersebut untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada pegawai baru.

Hal yang mencakup orientasi adalah sebagai berikut :

- 1) Aspek Organisasi
Aspek organisasi terdiri dari :
 - a) Sejarah
 - b) Struktur dan Tipe organisasi
 - c) Pengenalan para pejabat
 - d) Tata ruang dan tata letak fasilitas kerja
 - e) Ketentuan normatif
 - f) Produk Organisasi
 - g) Budaya organisasi
- 2) Kepentingan Pegawai Baru, terdiri dari :
 - a) Penghasilan
 - b) Jam Kerja
 - c) Hak cuti
 - d) Fasilitas yang disediakan
 - e) Pendidikan dan pelatihan
 - f) Pensiun
- 3) Ruang Lingkup Tugas, terdiri dari :
 - a) Tugas pokok yang harus dikerjakan
 - b) *Team work*
- 4) Perkenalan

Tujuan Orientasi

Program Orientasi Karyawan Baru bertujuan untuk :

- 1) Menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana dari lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata.
- 2) Menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru
- 3) Mengetahui secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru

Tujuan orientasi menurut Moekijat (1991:94) adalah sebagai berikut :

- 1) Memperkenalkan pegawai baru dengan perusahaan
- 2) Menghindarkan adanya kekacauan yang mungkin disebabkan oleh seorang pekerja baru ketika disertai pekerjaan baru
- 3) Memberi kesempatan pada pegawai untuk menanyakan masalah tentang pekerjaan mereka yang baru
- 4) Menghemat waktu dan tenaga pegawai dengan memberitahukan kepada mereka ke mana harus meminta keterangan atau bantuan dalam menyelesaikan masalah yang mungkin timbul
- 5) Menerangkan peraturan dan ketentuan perusahaan sedemikian rupa sehingga pegawai baru dapat menghindari rintangan atau tindakan hukuman yang akan terjadi karena pelanggaran peraturan yang tidak mereka ketahui
- 6) Memberikan pengertian kepada pegawai baru bahwa mereka adalah bagian yang penting di dalam sebuah organisasi.

Orientasi yang efektif akan mencapai beberapa tujuan utama:

- 1) Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan.
- 2) Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
- 3) Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja
- 4) Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
- 5) Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.
- 6) Usaha-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan
- 7) Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja
- 8) Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi
- 9) Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat

Manfaat orientasi

Manfaat orientasi dapat mengurangi perasaan ditinggalkan, kecemasan, dan kebingungan pegawai, dalam waktu yang singkat dapat merasa menjadi bagian dari organisasi. Hasil lain untuk pegawai yang baru diorientasikan adalah :

- 1) Cukup baik

- 2) Tingkat ketergantungannya kecil
- 3) Kecenderungan untuk keluar juga kecil
- 4) Selanjutnya, program orientasi juga akan mempercepat proses sosialisasi

Teknik-teknik orientasi

Ada beberapa jenis teknik orientasi antara lain :

- 1) Program orientasi dan sosialisasi

Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.

- 2) Peninjauan pekerjaan secara realistis

Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.

- 3) Pembinaan budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

- 4) Pereratan hubungan antar-karyawan

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program- program formal. Seperti

sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.

5) Informasi prestasi kerja

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “ tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

Tahap Orientasi

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan :

1) Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

2) Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

3) Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan

memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

4) Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti meeting rutin, friday session dll, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

5) Proses Monitoring

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dia lakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

b. Penempatan Pegawai

Penempatan adalah penetapan tugas (*assignment*) bagi pegawai baru, atau penugasan baru (*reassignment*) bagi pegawai lama. Penempatan, biasanya merupakan kewenangan dari atasan langsung (Kepala unit kerja) pegawai yang bersangkutan, setelah dikonsultasikan dengan manajemen. Peran dari HR Dept (unit kerja pengelola SDM) adalah memberikan saran kepada manajemen dan konseling untuk pegawai yang bersangkutan.

Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya (B. Siswanto S, 2003 : 138). Penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda (Marihot T. E. H, 2005 : 156). Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan (Mathis & Jackson, 2006 : 262). Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa “penempatan

pegawai adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang”.

Bentuk-bentuk Penempatan Pegawai

1) Penempatan pegawai lama

- a) Promosi (kenaikan jabatan), adalah sebuah promosi terjadi ketika seseorang karyawan dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab dan atau tingkat status keorganisasiannya sering pula disebut sebagai proses penugasan kembali seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih tinggi. Setiap karyawan mendambakan promosi sebagai wujud penghargaan perusahaan kepadanya sekaligus membuktikan keberhasilannya meniti karir.

Promosi memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

- (1) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
 - (2) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.
 - (3) Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.
- b) Transfer (pengalihan) adalah pengalihan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level organisasi yang sama. Pengalihan sangat bermanfaat bagi pemegang jabatan, karena pengalamannya dapat dialihkan kepada seseorang dengan keterampilan baru dan perspektif berbeda yang membuat orang tersebut menjadi pekerja dan kandidat yang lebih baik untuk dipromosikan di masa depan. Pengalihan pada umumnya dimaksudkan untuk menempatkan karyawan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan/ atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.
 - c) Demosi (penurunan jabatan) adalah penurunan karyawan ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah, dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah, dilakukan dengan alasan untuk kerja yang buruk dan

karyawan atau perilaku yang tidak tepat. Penurunan jabatan dapat pula dikatakan sebagai penugasan kembali seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih rendah dengan gaji atau upah yang lebih kecil serta kualifikasi keterampilan dan tanggung jawab yang lebih rendah.

Terdapat beberapa alasan yang dapat menyebabkan penurunan jabatan (demosi), yaitu :

- (1) Promosi yang gagal.
- (2) Ketidakmampuan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.
- (3) Kapasitas karyawan yang kurang, seperti kedisiplinan dan kehadiran yang kurang.
- (4) Pengurangan kapasitas perusahaan, misalnya ada merger dan reorganisasi.
- (5) Kesukarelaan yang diminta oleh pengusaha berdasarkan motif atau alasan personal.

d) PHK

2) Penempatan pegawai baru

Prinsip Penempatan Pegawai

Menurut Suwatno (2003), terdapat prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Prinsip Kemanusiaan, prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap mesin.
- 2) Prinsip Demokrasi, prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.
- 3) Prinsip *the right man on the right place*, prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
- 4) Prinsip *Equal pay for equal work*, pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.

- 5) Prinsip Kesatuan arah, prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas dibutuhkan ke satu arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.
- 6) Prinsip Kesatuan tujuan, prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.
- 7) Prinsip Kesatuan komandan, karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu atasan.
- 8) Prinsip Efisiensi dan produktifitas kerja, prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2007), dalam penempatan kerja karyawan harus mempertimbangkan beberapa faktor sebagai berikut :

- 1) Pendidikan, Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan minimum yang disyaratkan meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.
- 2) Pengetahuan kerja, Pengetahuan kerja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
- 3) Keterampilan kerja, Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktik, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yaitu: 1) keterampilan mental seperti menganalisa data, dan membuat keputusan, 2) keterampilan fisik seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain, serta 3) keterampilan sosial seperti memengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa.
- 4) Pengalaman kerja, Pengalaman seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

Faktor penempatan kerja karyawan

Menurut Sastrohadiwiryono (2002), terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Prestasi Akademik, Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta tanggung jawab.
- 2) Pengalaman, Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja.
- 3) Kesehatan fisik dan mental, Pengujian atau tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, mampu tes kesehatan khusus diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani merupakan rohani.
- 4) Status perkawinan, Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenagakerjaan. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.
- 5) Usia, Tidak ada satu manusia yang dapat memprediksi bahwa usianya dua hari lagi akan berakhir, meskipun teknologi dan komputerisasi canggih digunakan untuk memprediksikannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai

- 1) Pertumbuhan organisasi/ perusahaan
- 2) Adanya reorganisasi
- 3) Adanya kecenderungan ekonomi umum
- 4) Adanya promosi jabatan

Tantangan dalam penempatan pegawai

- 1) Kemampuan manajerial
- 2) Kemampuan teknis
- 3) Kemampuan teknologis

Prosedur penempatan pegawai

- 1) Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja
- 2) Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan
- 3) Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan

3. Rangkuman

Orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada organisai, kebijakan-kebijakan, peran-peran mereka, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan para rekan kerja. Kegiatan tersebut biasanya dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia dan atasan langsung dari karyawan baru tersebut untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada pegawai baru. Penempatan adalah penetapan tugas (*assignment*) bagi pegawai baru, atau penugasan baru (*reassignment*) bagi pegawai lama. Penempatan, biasanya merupakan kewenangan dari atasan langsung (Kepala unit kerja) pegawai yang bersangkutan, setelah dikonsultasikan dengan manajemen. Peran dari HR Dept (unit kerja pengelola SDM) adalah memberikan saran kepada manajemen dan konseling untuk pegawai yang bersangkutan.

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah

G. Kegiatan Belajar 8

1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisa dilkat dan kebutuhan diklat di rumah sakit.

2. Uraian Materi

Kebutuhan Diklat di Rumah Sakit

a. Pendahuluan

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan. Menurut Sumarsono (2009:93) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pelatihan menurut Dessler (2009:263) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Menurut Rivai (2009) pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat dinyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan memang tidak dapat dipisahkan. Pendidikan dan pelatihan adalah penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap untuk membantu organisasi mencapai sasaran. Dengan pengertian seperti diatas pelatihan sering disama artikan dengan pendidikan karena memiliki suatu konsep

yang sama yaitu memberi bantuan pada pegawai untuk berkembang. Diklat atau Pendidikan dan Pelatihan adalah sebuah unit pelayanan struktural yang memiliki fungsi melayani penyelenggaraan kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan baik yang sasarannya ke dalam maupun keluar rumah sakit. Tugas pokok dari diklat adalah sebagai berikut :

- 1) Memfasilitasi penyelenggaraan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan yang ada di rumah sakit baik yang sasaran dari penyelenggaraan tersebut internal maupun eksternal rumah sakit.
- 2) Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi unit-unit/ bagian/bidang instalasi yang membutuhkan
- 3) Membuat perencanaan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan berdasarkan kebutuhan internal dan eksternal rumah sakit
- 4) Memfasilitasi kebutuhan pendidikan seperti sarana dan prasarana gedung dan peralatan yang dibutuhkan dalam proses pendidikan dan pelatihan.

Beberapa Beberapa hal yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Rivai (2004:240), yaitu antara lain :

- 1) Materi yang dibutuhkan
Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.
- 2) Metode yang digunakan
Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 3) Kemampuan instruktur pelatihan
Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- 4) Sarana atau prinsip-prinsip pembelajaran
Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.
- 5) Peserta pelatihan
Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.
- 6) Evaluasi pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

b. Metode-motode Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Bangun (2012:210-211) pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan; sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain metode on the job training dan off the job training.

1) Metode *On-The-Job Training*

Metode *on-the-job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi.

- a) Rotasi pekerjaan (*job rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- b) Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- c) Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.
- d) Pelatihan posisi, tenaga yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami

perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2) Metode *Off-The-Job Training*

Dalam metode *off-the-job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dalam metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

- a) *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.
- b) *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
- c) *Case study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

c. Dimensi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan harus didasarkan pada metode- metode yang telah ditetapkan dalam proses pendidikan dan pelatihan perusahaan. Program

pendidikan dan pelatihan ditetapkan oleh penanggungjawab pendidikan dan pelatihan, yaitu manajer personalia. Dalam proses pendidikan dan pelatihan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu kelompok serta mendapat saran, ide, atau kritik yang bersifat konstruktif agar lebih baik. Metode pendidikan dan pelatihan harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai. Pendidikan dan pelatihan kerja yang dipilih hendaknya sesuai dengan pekerjaan yang diterima karyawan sebagai peserta pendidikan dan pelatihan. Menurut Handoko (2001 : 114) ada 2 kategori pokok metode latihan dan pengembangan, yaitu metode praktis (*on the job training*) dan metode simulasi (*off the job training*). Menurut Thaif *et al.* (2015) indikator dari pendidikan dan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Instruktur diklat adalah salah satu yang telah dipercayakan untuk menjadi pendamping untuk memberikan materi diklat dan bertanggung jawab untuk membimbing peserta dalam kegiatan ini.
- 2) Metode diklat adalah metode dan pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.
- 3) Waktu diklat adalah akumulasi waktu yang mengikuti pendidikan dan pelatihan karyawan dalam proses implementasi.
- 4) Manfaat diklat adalah hasil pendidikan dan pelatihan yang diperoleh baik secara konseptual dan praktis oleh karyawan.

d. Bidang Garap Diklat

1) Pendidikan

Pendidikan formal Adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan yang akan melanjutkan ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi dalam mekanismenya mengenal dengan 2 istilah :

- a) Tugas belajar, adalah kesempatan yang di berikan kepada karyawan untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dikarenakan adanya kebutuhan dari intitusi untuk memenuhi kualifikasi tenaga dengan spesifikasi pendidikan tertentu yang belum tersedia.

- b) Izin belajar, adalah Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi dengan cara mengajukan kepada intitusi berupa permohonan izin untuk melanjutkan studi kepada intitusi.

Dalam pelaksanaan progam pendidikan formal RS dilarang untuk menghalangi karyawan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, yang bisa dilakukan oleh pihak RS adalah mengatur, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatannya tersebut dengan cara :

- a) Mengatur persyaratan karyawan yang berhak untuk melanjutkan pendidikan formal
- b) Melakukan proses seleksi lewat proses uji administrasi maupun akademis
- c) General agreement antara karyawan dan RS
- d) Pembatasan jumlah tahun studi untuk setiap jenjang
- e) Evaluasi proses pendidikan

kreteria	Dokumen yang dibutuhkan
Mengatur persyaratan karyawan yang berhak untuk melanjutkan pendidikan formal	Panduan diklat Pedoman organisasi diklat Pedoman unit Diklat Panduan pelaksanaan pendidikan formal SPO syarat pendidikan Formal SPO pengajuan pendidikan Formal SPO pelaksanaan tugas Belajar
Melakukan proses seleksi lewat proses uji administrasi maupun akademis	Surat pengajuan Rekomendasi atasan Soal dan hasil seleksi Disposisi surat (paket Rapat)
General agreement antara karyawan dan RS	MOU
Pembatasan jumlah tahun studi untuk setiap jenjang	Surat Tugas Belajar → menyebutkan jumlah tahun studi begitu pula dengan surat ijin belajar
Evaluasi proses pendidikan	KRS atau KHS

2) Pelatihan

a) Pelatihan Pra Kerja (Orientasi)

(1) Orientasi karyawan baru (umum)

Orientasi karyawan berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dg perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yg mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. orientasi karyawan pd dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, & pola perilaku yang berlaku dlm perusahaan kepada pegawai baru.

Orientasi umum diberikan kepada karyawan baru baik karyawan kontrak, tidak tetap, dan outsourcing. Orientasi umum dilaksanakan selama 4 hari dengan rincian sebagai beriku :

(a) Orientasi di ruang kelas selama 3 (tiga) hari teori orientasi dengan pembagian 2 hari teori umum dan 1 hari orientasi/ bidang terkait

(b) Orientasi Ketrampilan untuk BLS selama 1 (satu) hari yang mencakup rincian materi, alur orientasi dan evaluasi orientasi umum.

Evaluasi orientasi umum meliputi yaitu :

- Evaluasi orientasi umum melalui pre dan pos test materi orientasi umum
- Evaluasi orientasi umum dalam bentuk penilaian kualitatif
 - Amat baik = 91 – 100
 - Baik = 76 – 90
 - Cukup = 61 – 75
 - Kurang = < 60

(c) Peserta orientasi umum dinyatakan lulus dilihat dari penilaian *Post Basic Life Support* (BLS) dan mendapatkan nilai minimal “ Baik”

(d) Peserta orientasi umum dinyatakan tidak lulus apabila mendapatkan nilai post test *basic Life Support* (BLS) “ kurang “.

(e) Setelah satu hari selesainya pelaksanaan orientasi, Supervisor Diklat akan menghubungi calon karyawan untuk mengikuti Post test Remedial maximal 3 hari dari orientasi yang telah dilaksanakan.

(2) Orientasi karyawan baru (khusus)

Orientasi khusus diberikan kepada karyawan baru dan karyawan lama yang menempati posisi tugas baru (mutasi, demosi, promosi). Orientasi khusus di selenggarakan di unit kerja masing-masing sesuai dengan penempatan karyawan.

Pelaksanaan orientasi khusus untuk karyawan baru di atur sebagai berikut :

- (a) Dokter umum : 3 bulan
- (b) Perawat/bidan : 3 bulan
- (c) penunjang & Non medis : 3 bulan

Pelaksanaan orientasi khusus untuk karyawan lama di unit kerja baru :

- (a) Dokter umum : 1 bulan
- (b) Penunjang & Non medis : 6 hari

Pelaksanaan orientasi khusus untuk bidang keperawatan (karyawan lama di unit kerja baru :

- (a) antar Bangsal : 6 hari
- (b) Bangsal ke Unit Khusus : 1 bulan
- (c) Unit Khusus ke Unit Khusus : 1 bulan

Orientasi kebidangan terdiri dari, materi, jadwal orientasi khusus, dan evaluasi orientasi khusus yang mencakup :

- (a) Pelaporan kegiatan orientasi khusus di laksanakan oleh Pimpinan unit kerja masing-masing karyawan ditujukan kepada Supervisor diklat sebagai salah satu penilaian kelayakan karyawan dengan menggunakan form laporan evaluasi orientasi
- (b) Supervisor Diklat melaporkan hasil orientasi umum dan khusus serta evaluasi dari unit kerja ke Direktur melalui manager SDM dan umum

(3) Orientasi peserta didik, orientasi merupakan upaya agar setiap peserta didik yg akan melaksanakan praktek lapangan atau praktek pembelajaran misalnya di RS mengetahui hal-hal yang mendasar tentang RS & mengetahui kewenangan sesuai dg target kompetensinya. Orientasi peserta didik di atur dalam SK Direktur Nomor : 011/RSI.M/SK.DIR/01/2016 Tentang Panduan Orientasi Peserta Didik. Orientasi Peserta Didik merupakan kegiatan pengenalan lingkungan umum Rumah Sakit, visi, misi, motto, value, tujuan, kebijakan rumah sakit, susunan organisasi, hak dan kewajiban, peraturan/ tata tertib peserta didik dan tata kerja serta prosedur kerja di RSI Masyithoh Bangil pada peserta didik, dibagi menjadi :

- (a) Orientasi Umum di ruang kelas selama 1 (satu) hari kerja dilaksanakan di bawah tanggung jawab Supervisor Diklat
- (b) Orientasi Bidang Kerja (Khusus) dilaksanakan 1 (satu) hari kerja di unit kerja dan pelaksanaannya dibawah pembimbing klinik / pembimbing lapangan.

Evaluasi diberikan kepada peserta didik dalam bentuk penilaian kualitatif yaitu Kedisiplinan, ketrampilan, penampilan, komunikasi, kerjasama, empati dan inisiatif.

90 – 100	SangatBaik Baik	Mengikuti semua kegiatan dengan baik dari awal hingga selesai, tidak pernah terlambat
76 – 90	Cukup	Mengikuti semua kegiatan dengan baik dari awal hingga selesai
61 – 75	Kurang	Mengikuti hampir semua kegiatan dengan baik
< 60		Tidak mengikuti kegiatan dengan baik, sering terlambat

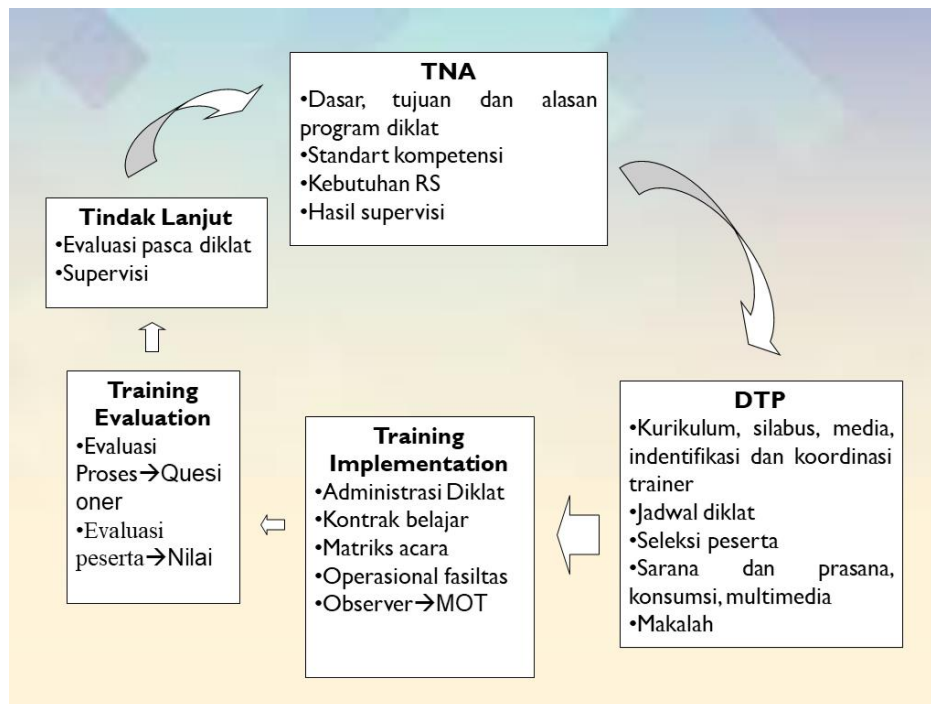
Evaluasi diberikan kepada peserta didik dalam bentuk penilaian kuantitatif yaitu tugas pembelajaran, ujian klinik, pencapaian target kompetensi, Evaluasi diberikan kepada semua peserta didik.

b) Pelatihan Masa Kerja

Tatalaksana diklat mengikuti siklus diklat yang terdiri dari beberapa kegiatan sebagai berikut :

- 1) *Training Need Assesment (TNA)*, Yang merupakan analisa kebutuhan dan pelatihan diklat yang bertujuan menemukan suatu kesenjangan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan pada suatu organisasi kerja yang dapat ditingkatkan melalui diklat, Dalam melaksanakan TNA ada berapa hal yang harus diperhatikan :
 - (a) Dasar tujuan dan dasar program diklat
 - (b) Standart kompetensi sesuai bidang masing – masing
 - (c) Kebutuhan organisasi
 - (d) Masukan dari evaluasi dan supervisi
 - (e) Masalah – masalah yang timbul karena kurangnya kompetensiTNA di buat oleh masing - masing departemen/unit, yang selanjutnya dipakai oleh diklat sebagai pelaksanaan program pelatihan.
- 2) *Desain Training Program (DTP)*, yang merupakan proses merumuskan dan menentukan tujuan pembelajaran, strategi, teknik dan media yang akan digunakan agar tujuan diklat tercapai dalam perencanaan diklat, DTP tertuang dalam kurikulum dan silabus. DTP bertujuan memberikan gambaran pelaksanaan diklat. Untuk jam pelatihan adalah @45 menit adalah 1 jam pelatihan. Desain training program pelatihan dasar akan dibuat oleh diklat. Desain training Program pelatihan kompetensi akan dibuat oleh masing – masing unit / Bagian.
- 3) *Training Implamatisation (TI)*, adalah tahapan pelaksanaan diklat. Hal – hal yang diperhatikan :
 - (a) Administrasi diklat (daftar hadir, instruktur dan peserta)
 - (b) Pembukaan dan penutupan diklat (matriks acara)
 - (c) Materi pelajaran
 - (d) Operasional fasilitas multimedia
 - (e) Alat peraga

- 4) Training Evaluation, adalah tahap evaluasi dari hasil pelaksanaan diklat yang terdiri dari :
- (a) Evaluasi Proses
 - (b) Evaluasi peserta (nilai)
 - (c) Evaluasi pengajar, kelemahan belum ada trainer bersertifikasi TOT
- 5) Tindak Lanjut Evaluasi Pasca Diklat, Adalah tahapan melakukan tindak lanjut dari resume evaluasi pasca diklat yang meliputi evaluasi dan pembinaan. Evaluasi dibagi dalam 3 tahap :
- (a) Evaluasi dengan menggunakan kuisioner diklat
 - (b) Rekap absensi, pre – test dan post- test
 - (c) Evaluasi pasca diklat untuk melihat perubahan perilaku Peserta diklat 3 bulan dilapangan :
 - (1) pelatihan dasar (in house)
 - (2) pelatihan eks house



3. Rangkuman

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Penempatan adalah penetapan tugas (*assignment*) bagi pegawai baru, atau penugasan baru (*reassignment*) bagi pegawai lama. Penempatan, biasanya merupakan kewenangan dari atasan langsung (Kepala unit kerja) pegawai yang bersangkutan, setelah dikonsultasikan dengan manajemen. Peran dari HR Dept (unit kerja pengelola SDM) adalah memberikan saran kepada manajemen dan konseling untuk pegawai yang bersangkutan.

4. Penugasan/ Umpan Balik/ latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah

LATIHAN KEBUTUHAN DAN DIKLAT

1. Jelaskan fungsi dan tujuan diklat ?
2. Jelaskan apa yang di maksud dengan pendidikan formal serta apa perbedaan tugas belajar dan izin belajar ?
3. Jelaskan kriteria dari pendidikan formal ?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan dan jelaskan fungsi dari kepemimpinan ?
5. Jelaskan 4 gaya kepemimpinan ?

H. Kegiatan Belajar 9

1. Kemampuan Akhir yang di harapkan

Mahasiswa dapat menjelaskan arti kepemimpinan dan manajemen, dan fungsi kepemimpinan.

2. Uraian Materi

Kepemimpinan dan Manajemen

a. Pendahuluan

Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktifitas yang harus dilakukan. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah upaya menggerakkan dan mengarahkan orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Gerakan itu harus efektif dan berlangsung lama dan memperoleh hasil maksimal. Oleh karena itu memerlukan suasana: (1) kecintaan, (2) ikhlas, (3) kesadaran, (4) kegiatan profesional, (5) petunjuk dari Tuhan Yang Maha Kuasa dan (6) kesadaran sejarah.

George R. Terry menyatakan : “Kepemimpinan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuan seorang manajer dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang lain untuk bekerja”. Pengertian kepemimpinan timbul dimana pun dengan adanya unsur-unsur berikut :

- 1) Ada orang yang dipengaruhi
- 2) Ada orang yang mempengaruhi
- 3) Ada pengarahan dari yang mempengaruhi

Pola Dasar Kepemimpinan

Model kepemimpinan menurut George R. Terry didasarkan pada kenyataan bahwa kepemimpinan muncul dari adanya suatu hubungan yang kompleks yang terdiri dari :

- 1) Pemimpin
- 2) Pengikut
- 3) Struktur organisasi
- 4) Nilai sosial dan pertimbangan politik

b. Manajer dan Pemimpin

Bagaimana cara mendefinisikan seorang pemimpin atau bagaimana cara masyarakat membedakan pemimpin dengan manajer. Manajer mempunyai kemampuan pengelolaan yang baik. Pemimpin sering diasosiasikan dengan orang yang mempunyai karisma/kekuasaan tinggi, sehingga dapat menggerakkan orang lain dengan karisma/kekuasaannya.

KEGIATAN	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
Penyusunan rencana	Perencanaan dan Penganggaran. Penentuan rencana spesifik dari kegiatan untuk pencapaian tujuan serta mengalokasikan segala sumber daya yang dibutuhkan.	Penentuan Arah Kegiatan. Menyusun visi atau tujuan jangka panjang yang akan diraih oleh organisasi serta strategi perubahan yang harus dilakukan.
Membangun relasi antar manusia atau kelompok kerja untuk merealisasikan rencana	Pengorganisasian dan Penempatan SDM. Menyusun struktur organisasi, prosedur kerja, tanggung jawab dari setiap bagian organisasi serta metode implementasi	Mengkomunikasikan visi kepada orang-orang serta membangun kerjasama dengan orang-orang yang siap untuk mewujudkan visi secara bersama-sama
Implementasi Rencana	Pengawasan dan Pemecahan Masalah. Pada tahap implementasi tugas manajemen adalah melakukan pengawasan dan pengendalian atas berbagai kendala yang mungkin ditemui	Memotivasi dan Memberikan inspirasi. Peran yang dilakukan pada saat implementasi adalah memotivasi orang-orang yang telah sepakat bekerjasama untuk melakukan implementasi dari apa yang telah dibangun sebagai upaya pencapaian visi.
Hasil yang diperoleh	Sesuatu yang telah diperkirakan atau telah ditargetkan sebelumnya.	Suatu perubahan yang akan mendukung pencapaian visi

Keterlibatan 4 Aspek dalam Kepemimpinan

- 1) pengikut (*followers*)
- 2) perbedaan kekuasaan (*distribution of powers*) antara pemimpin dan pengikut
- 3) penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi (*power to influence*),
- 4) nilai yang dibangun (*leadership value*)

Pendekatan mengenai kepemimpinan

- 1) Pendekatan Personal (*Personal Traits of Leadership Approach*)
 - a) Pemimpin dan Bukan Pemimpin
 - b) Pemimpin Efektif dan Pemimpin Tidak Efektif
- 2) Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*), Fokus dari Pendekatan Perilaku :
 - a) Fungsi-fungsi Kepemimpinan (*leadership functions*)
 - b) Gaya Kepemimpinan (*leadership styles*)
- 3) Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*)

Fungsi kepemimpinan

- 1) fungsi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan (*task-related functions*)
- 2) fungsi yang terkait dengan hubungan sosial atau pemeliharaan kelompok (*group-maintenance functions*)

c. Arti dan Karakteristik Pemimpin

Pemimpin yang berhasil bukanlah yang mencari kekuasaan untuk diri sendiri , tetapi mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak. Karakteristik pemimpin antara lain :

- 1) sensitif dalam berinteraksi, baik bahasa verbal, nada suara, maupun non verba
- 2) Teladan dalam lingkungannya
- 3) Bersikap setia kepada organisasi
- 4) Mampu mengambil keputusan, pandai dan cakap serta berani menghadapi resiko
- 5) Kemampuan analitik
- 6) Kemampuan komunikasi
- 7) Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang

Fungsi-fungsi kepemimpinan :

- 1) Penentuan arah
- 2) Wakil dan juru bicara organisasi
- 3) Komunikator yang efektif
- 4) Mediator yang handal
- 5) Integrator yang rasional dan obyektif

d. Gaya kepemimpinan

- 1) Direksi, ciri dari gaya kepemimpinan direksi ini adalah :
 - a) Komunikasi satu arah
 - b) Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin dan ia hanya memberikan perintah kepada bawahannya untuk melaksanakannya
 - c) Hubungan dengan karyawan rendah
- 2) Konsultatif, ciri dari gaya kepemimpinan konsultatif adalah :
 - a) Dukungan dan pengarahan tinggi kepada bawahan
 - b) Komunikasi dua arah
 - c) Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah melibatkan karyawan
 - d) Hubungan dengan karyawan tinggi.
- 3) Partisipatif, ciri dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah :
 - a) Pemimpin akan mengambil keputusan dan pemecahan masalah dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan
 - b) Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
 - c) Hubungan dengan bawahan terjalin baik dalam suasana penuh persahabatan dan saling mempercayai
- 4) Delegatif, ciri dari gaya kepemimpinan delegatif adalah :
 - a) Rendah dukungan dan rendah pengarahan
 - b) Pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan
 - c) Bawahan mempunyai hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan

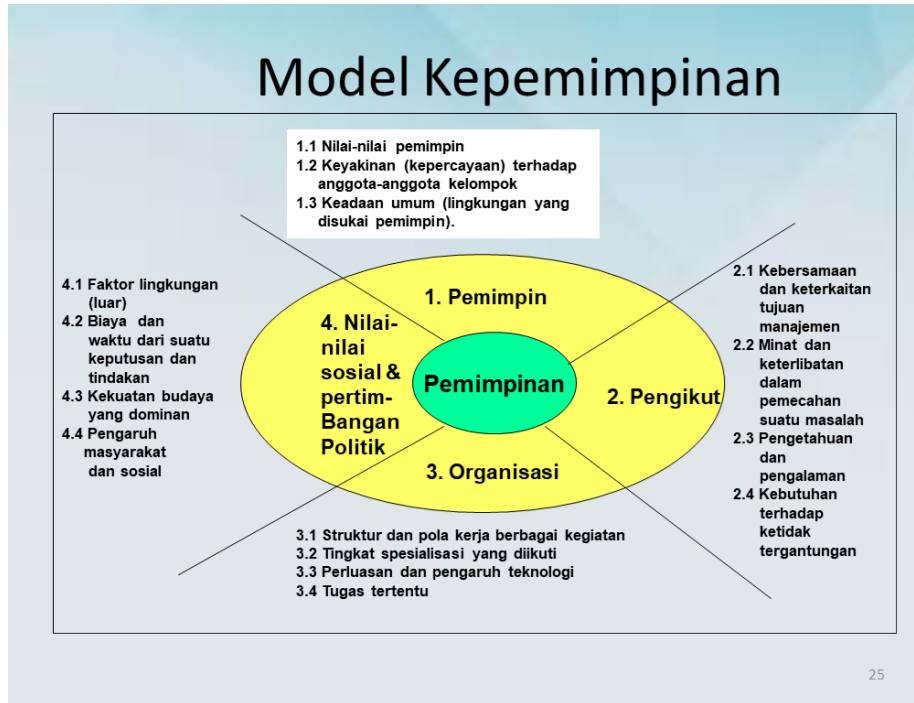
d) Hubungan dengan bawahan rendah.

Leadership styles adalah cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekan kepemimpinannya. Menurut Blake dan Mouton ada lima gaya kepemimpinan di zaman industri modern, yaitu :

- 1) Gaya tidak peduli (*worst leadership style*)
- 2) Gaya condong pada manusia (*people oriented style*)
- 3) Gaya condong pada produksi (*production oriented style*)
- 4) Gaya cari keseimbangan (*maintain present balance style*)
- 5) Gaya puncak (*peak of leadership*)

Pimpinan perusahaan yang termasuk ke dalam golongan gaya tidak peduli adalah orang-orang yang kepemimpinannya disebut pemimpin pembelot (*diserter type*). Artinya, pemimpin jenis orang-orang yang tidak ada perhatian/tidak acuh kepada kepentingan orang lain. Perangkat kepemimpinan dari pemimpin atau pemilik perusahaan ialah wewenang (*authority*) dan pengawasan (*control*). Artinya, manajemen yang dipakai ialah menuju pada *activity oriented* dengan sistem wewenang dan komando. Wewenang seperti :

- 1) Menetapkan tujuan masing-masing
- 2) Menentukan cara terbaik dalam penetapan tugas
- 3) Menentukan struktur organisasi perusahaan.
- 4) Meneliti dan mengawasi agar apa yang diperintahkan berjalan baik, seperti di tangan pemilik perusahaan yang sekaligus pemimpin perusahaan.



Gambar
Model Kepemimpinan

e. Pola Kepemimpinan

1) Pola Kepemimpinan formal

Kepemimpinan formal ada secara resmi pada seseorang yang diangkat dalam jabatan kepemimpinan. Hal ini terlihat pada ketentuan yang mengatur hierarki organisasi di dalam bagan organisasi. Kepemimpinan formal dikenal juga dengan istilah *Headship*.

2) Pola kepemimpinan informal

Kepemimpinan informal tidak didasarkan pada pengangkatan, tidak terlihat dalam hierarki atau bagan organisasi. Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang. Kepemimpinan informal didasarkan pada kriteria :

- a) Kemampuan memikat hati orang.
- b) Kemampuan membina hubungan yang serasi dengan organisasi atau orang lain.
- c) Penguasaan atas arti tujuan organisasi yang akan dicapai

- d) Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian tujuan dalam kegiatan operasional.
- e) Pemikiran atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki orang lain.

3. Rangkuman

Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktifitas yang harus dilakukan. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah upaya menggerakkan dan mengarahkan orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Gerakan itu harus efektif dan berlangsung lama dan memperoleh hasil maksimal. Oleh karena itu memerlukan suasana: (1) kecintaan, (2) ikhlas, (3) kesadaran, (4) kegiatan profesional, (5) petunjuk dari Tuhan Yang Maha Kuasa dan (6) kesadaran sejarah.

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah

I. Kegiatan Belajar 10

1. Kemampuan Akhir yang di harapkan

Mahasiswa mampu menjelaskan fungsi-fungsi manajemen.

2. Uraian Materi

Fungsi-Fungsi Manajemen

a. Pendahuluan

Manajemen pada dasarnya berusia sama dengan kehidupan manusia. Manajemen lahir dalam bentuk ilmiah sekitar awal abad ke 20 di Benua Eropa Barat dan Amerika. Di negara-negara tersebut sedang mengalami revolusi industry. Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh orang yang mendedikasikan usaha terbaiknya melalui suatu tindakan yang ditentukan sebelumnya.

b. Defenisi Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Kata manajemen berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutamanya "mengendalikan kuda" yang berasal dari bahasa latin manus yang berarti "tangan". Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), di mana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

George R. Terry dan Leslie W. Rue mengemukakan manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan organisasional. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “managing” –Pelaksanaan – , sedang pelaksananya disebut manajer atau pengelola.

Dari beberapa pendapat di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

c. Fungsi dan Tingkatan Manajemen

Dalam rangka pencapaian tujuan ada lima kombinasi fungsi fundamental yang paling umum. Kombinasi tersebut dibaca dari atas ke bawah akan terlihat.

- 1) terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).
- 2) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi (*motivating*), dan pengawasan.
- 3) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan (*directing*) dan pengawasan.
- 4) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memberi pengarahan, pengawasan, inovasi dan memberi peranan.
- 5) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memberi motivasi, pengawasan dan koordinasi

Makna dan fungsi-fungsi manajemen :

- 1) *planning*, adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan.
- 2) *Organizing*, mencakup :
 - a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok

- b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan
- c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, sehingga penugasannya di unit-unit organisasi dimasukkan bagian dari unsur organisasi. Ada yang tidak berpendapat demikian, justru memasukkan staffing sebagai fungsi utama.

- 3) *Actuating*, mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan memberi kompensasi kepada mereka.
- 4) *Motivating*, merupakan kata yang lebih disukai oleh beberapa pihak daripada kata *actuating*. Ada yang beranggapan bahwa kedua kata tersebut adalah sama. *Motivating* berkonotasi emosional dan irrasional. *Actuating* bersifat motivasional dan mencakup lebih banyak formulasi formal dan rasional.
- 5) *Staffing* mencakup mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.
- 6) *Directing* mencakup pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- 7) *Controlling* mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.
- 8) *Innovating* mencakup pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencari gagasan-gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya.
- 9) *Representing* mencakup pelaksanaan tugas pegawai sebagai anggota resmi dari sebuah perusahaan dalam urusannya dengan pihak pemerintah, kalangan swasta, bank, penjual, langganan dan kalangan luar lainnya.

- 10) *Coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan

Pada dasarnya para ilmuwan sepakat bahwa keseluruhan fungsi-fungsi manajerial dapat digolongkan kepada dua jenis utama, yaitu :

- 1) Fungsi organik, adalah keseluruhan fungsi utama yang mutlak perlu dilakukan oleh para manjer dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Fungsi-fungsi Penunjang, adalah berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh orang-orang atau satuan-satuan kerja dalam organisasi dan dimaksudkan mendukung semua fungsi-fungsi organik para menajer

d. Tingkatan Manajemen

Tingkatan tugas manejerial adalah sebagai berikut :

- 1) *Top manager* (TM), tugas-tugasnya lebih banyak pada fungsi *planning* dan *organizing*, karena sifat pekerjaannya adalah kerja “pikir” yaitu merencanakan, mengambil keputusan, dan mengorganisir. Walaupun TM kelihatan santai sebetulnya dia selalu memikirkan keputusan, kebijakan apa yang ditempuh untuk mencapai tujuan.
- 2) *Middle manager* (MM), tugasnya terhadap *planning* dan *organizing* seimbang dengan kerja fisiknya. Karena itu MM harus mampu menjabarkan keputusan TM, tetapi juga harus bisa mengerjakan serta menjelaskan kepada LM. MM merupakan manajer dua alam artinya harus bisa untuk *planning* dan *organizing* serta dapat pula untuk *directing* dan *controlling*. Jadi PO = DC.
- 3) *Lower manager* (LM), tugas dan aktivitasnya lebih banyak pada fungsi “*directing/actuating* dan *controlling* daripada ke fungsi *planning* dan *organizing* (DC > PO). Hal ini disebabkan LM merupakan manejer operasional yang langsung memimpin para pekerja operasional. Keterampilan LM lebih diutamakan kemampuan teknis (spesialisasinya), daripada kecakapan manajerialnya

3. Rangkuman

Manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah

LATIHAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

1. Jelaskan faktor-faktor dan efektivitas kepemimpinan ?
2. Jelaskan fungsi manajemen menurut salah satu dari para ahli ?
3. Jelaskan dua jenis fungsi manajerial ?
4. Jelaskan tingkatan manajemen ?
5. Menurut saudara dari fungsi-fungsi manajemen yang di kemukakan para ahli, menurut pendapat para ahli siapa yang bisa di terapkan di bidang kesehatan, jelaskan ?

J. Kegiatan Belajar 11

1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu menjelaskan prestasi kerja karyawan dan aspek yang dinilai, manfaat, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian.

2. Uraian Materi

Prestasi Kerja Karyawan

a. Pendahuluan

Prestasi kerja adalah Proses kegiatan yang diprakarsai organisasi / perusahaan untuk mengevaluasi/ menilai prestasi kerja karyawan. (T Hani Handoko). Proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. (Dr. Ir. Tb Sjafrin Mangkuprawira). Sebuah penilaian sistematis daripada seorang pegawai oleh atasannya/ beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaanpegawai/ jabatan itu. (Joseph Tiffin). Penilaian periodic secara sistematis akan peranan daripada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukan oleh seorang supervisor/ seseorang lainnya dalam situasi memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaannya. (Roger Belows). Suatu metode evaluasi perilaku karyawan di tempat kerja, biasanya termasuk baik kualitatif & kuantitatif. (Drs. Fuad Mas'ud, MIR).

b. Ruang lingkup penilaian prestasi kerja

- 1) What (dimensi penilaian)
 - a) Keperilakuan
 - b) Loyalitas / kesetiaan
 - c) Kerjasama
 - d) Kepemimpinan
 - e) Kuantitas
 - f) Kreativitas / inisiatif
 - g) Kejujuran
 - h) Ketepatan
 - i) Disiplin
 - j) Tanggung jawab
 - k) Kualitas
 - l) Keuletan

- m) Keahlian
- n) Pendidikan
- 2) Why (tujuan penilaian)
 - a) Tujuan Evaluasi
 - (1) Sebagai dasar untuk promosi
 - (2) Seragam, cepat, mudah dilakukan
 - b) Tujuan Pengembangan, Mengembangkan ketrampilan, motivasi & umpan balik thdp prestasi karyawan.
- 3) Where (dimana penilaian dilakukan)
 - a) Di Dalam Pekerjaan (*on the job performance*)
 - b) Di Luar Pekerjaan (*off the job performance*)
- 4) When (kapan penilaian dilakukan)
 - a) Periodic (bersifat formal)
 - b) Terus menerus (informal)
- 5) Who (siapa yang dinilai dan yang menilai)
 - a) Yang akan dinilai adalah seluruh karyawan
 - b) Yang melakukan penilaian adalah atasan langsung, diri sendiri, penyedia (SDM), mitra kerja dan panitia seleksi.
- 6) How (metode penilaian)
 - a) Berorientasi masa lalu
 - (1) Rating Scale
 - (2) Check – List
 - (3) Metode Peristiwa Kritis
 - (4) Field Review Method
 - (5) Tes dan Observasi Prestasi Kerja
 - (6) Metode Evaluasi Kelompok
 - b) Berorientasi masa depan
 - (1) Penilaian Diri
 - (2) Penilaian Psikologis
 - (3) Pendekatan MBO
 - (4) Teknik Pusat Penilaian

Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaan.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam pekerjaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan agar diketahui minat dan kebutuhan bawahannya
- 8) Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
- 9) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

c. Metode penilaian prestasi karyawan

- 1) Metode Tradisional, merupakan metode yang tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis
- 2) Metode Modern, merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan.

Rating Scale

Rating scale adalah Evaluasi subjektif yang dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah hingga tinggi, dan dilakukan oleh atasan langsung.

Kelebihan rating scale adalah :

- 1) Tidak mahal dalam penyusunan & administrasinya
- 2) Penilai hanya memerlukan sedikit pelatihan
- 3) Tidak memakan waktu, singkat dalam mengisi formulir
- 4) Dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar / banyak

Kelemahan rating scale adalah :

- 1) Sulit menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja, tidak langsung terkait pada kinerja pekerjaan
- 2) Merupakan peralatan penilaian yang subjektif, berdasarkan opini penilai

CONTOH RATING SCALE WORKSHEET

Faktor-faktor Penilaian	SB 5	B 4	S 3	J 2	SJ 1
1. Keandalan	-	-	-	-	-
2. Inisiatif	-	-	-	-	-
3. Kehadiran	-	-	-	-	-
4. Sikap	-	-	-	-	-
5. Kerjasama	-	-	-	-	-
n. Kualitas hasil kerja	-	-	-	-	-
Total					
Skor Total					

Cek List

Cek list adalah Penilai tinggal memilih kalimat / kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik2 karyawan, baru melaporkan ke bagian personalia

untuk menentukan bobot nilai, indeks nilai & kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan, dilakukan oleh atasan langsung.

Kelebihan penilaian cek list adalah :

- 1) Ekonomis
- 2) Mudah administrasinya
- 3) Latihan bagi penilai terbatas / tidak terlalu banyak
- 4) Terstandardisasi

Kelemahan penilaian cek list adalah :

- 1) Penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja
- 2) Kemungkinan terjadinya bias penilai, terutama halo effect
- 3) Interpretasi yang salah terhadap item-item checklist
- 4) Penggunaan bobot yang tidak tepat
- 5) Tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif

CONTOH CHECK – LIST WORKSHEET

disembunyikan

Bobot	Dimensi Penilaian	Cek disini
	1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta	-
	2. Karyawan menjaga tempat kerja atau meja kerja tetap rapi	-
	3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap kerjasama	-
	4. Karyawan merencanakan	-
	5. Karyawan merawat peralatan dengan baik	-
	6. Karyawan mendengarkan saran orang lain tetapi jarang mengikutinya	-

Metode Peristiwa Kritis

Metode Peristiwa Kritis dilakukan Berdasarkan pada catatan2 penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik / sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Pernyataan tentang kejadian kritis tersebut, biasanya dicatat oleh penilai selama periode evaluasi untuk setiap bawahan.

Kelebihan dari metode peristiwa kritis adalah :

- 1) Memberi umpan balik pada karyawan
- 2) Mengurangi kesalahan kesan terakhir

Kelemahan dari metode peristiwa kritis adalah :

- 1) Para atasan tidak berminat pada peristiwa2 kritis untuk dicatatnya
- 2) Cenderung mengada-ada
- 3) Bersifat subjektif

Contoh *Critical Incidents Worksheet*

Instruksi: pada setiap kategori di bawah, catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek.

Nama Karyawan: Departemen:

Nama Penilai: Periode penilaian:

Tanggal	Perilaku karyawan positif
.....
.....

Tanggal	Perilaku karyawan negatif
.....
.....

Field Riview Method

Pada Field Riview Method wakil ahli dept. personalia akan terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh informasi dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan, kemudian melakukan evaluasi informasi dan hasil dikirim ke penyelia review, perubahan, persetujuan, pembahasan dinilai.

Metode Penilaian Kelompok

Metode Penilaian Kelompok membandingkan antara pekerja dengan pekerja lainnya. Metode ini dilakukan oleh atasan langsung, dengan tujuan pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi & bentuk penghargaan organisasional.

Macam-macam metode penilaian kelompok :

- 1) Alternation Ranking, mengurutkan peringkat terendah sampai tertinggi berdasarkan kemampuan.
- 2) Paired Comparasion, seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawanyg jumlah sedikit, guna mencari alternatif untuk keputusan.
- 3) Forced Distribution (Grading), Memisah-misahkan para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda.. Biasanya proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.
- 4) Point Allocation Method, Salah satu bentuk lain dari metode grading. Penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar daripada para karyawan dengan prestasi lebih jelek

Penilaian Diri (Self Appraisals)

Penilaian Diri (Self Appraisals) ini bersifat efektif untuk tujuan evaluasi sehingga dapat melanjutkan pengembangan diri. Karyawan menilai diri sendiri, perilaku defensive cenderung tidak terjadi karena upaya perbaikan diri cenderung dilakukan. Dimensi penting yaitu ada keterlibatan karyawan dalam komitmen proses perbaikan kinerja.

Penilaian Psikologis

Penilaian Psikologis dilakukan dengan wawancara mendalam, tes-tes psikologis, diskusi dengan atasan langsung, review evaluasi lainnya. Tujuan penilaian ini adalah menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang dan keputusan penempatan dan pengembangan dapat dibuat untuk membentuk karir seseorang. Objek penilaiannya adalah intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik2 hubungan pekerjaan. Sasarannya adalah keputusan penempatan dan pengembangan, akurasi tergantung pada ketrampilan para psikolog.

Pendekatan MBO (Management By Objectives)

Karyawan dan penyelia menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran pelaksanaan kerja masa depan sehingga menetapkan penilaian kinerja. Karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan dengan memperhatikan kemampuan

bawahan dalam menentukan sasaran-sasarannya masing-masing dan ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

Teknik Pusat Penelitian

Assessment Centers, suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Teknik ini melakukan wawancara mendalam tes-tes psikologis, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya. Teknik ini membentuk tim penilai khusus, bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai.

d. Hambatan Penilaian

- 1) Kendala Legal
- 2) Bias Penilai
 - a) Halo Effect, Penilai cenderung memberikan nilai baik bagi karyawan yang dikenalnya, sebaliknya yang kurang dikenal memberikan nilai sedang/kurang.
 - b) Central Tendency Error, penilai cenderung memberikan nilai sedang / rata-rata karena penilai menghindari penilaian yg ekstrim.
 - c) Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati
Kemurahan Hati (Leniency), Kesalahan penilaian karena cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan. **Ketegasan Hati (Strictness)**, Kesalahan penilai cenderung memberikan nilai rendah terhadap karyawan.
 - d) Bias Lintas Budaya, Ketika diharapkan untuk mengevaluasi yang lainnya dari kultur yang berbeda, penilai mungkin menggunakan nilai budayanya kepada seseorang yang memiliki kepercayaan / perilaku yang berbeda.
 - e) Prasangka Personal, Ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok / kelas orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima, berpengaruh pada penilaian kelompok.
 - f) Pengaruh Kesan Terakhir, Bila menggunakan ukuran2 prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan2 karyawan yang

paling akhir (*recency effect*). Kegiatan2 terakhir (baik / buruk) cenderung lebih diingat oleh penilai.

3) Penerimaan Hasil Penilaian

Solusi mengatasi hambatan penilaian

- 1) Pemberian latihan bagi para penilai
- 2) Pemberian umpan balik
- 3) Pemilihan metode penilaian yang tepat

Pendekatan umpan balik penilaian kinerja :

- 1) Tell and sell approach, Mereview kinerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik (untuk karyawan baru).
- 2) Tell and listen approach, Dimaksudkan untuk mengatasi reaksi-reaksi dari latar belakang dan perasaan kinerja karyawan dengan cara konseling tentang cara berprestasi yang baik.
- 3) Problem solving approach, Mengidentifikasi masalah yang mengganggu kinerja karyawan. Kemudian melalui latihan, *coaching* atau konseling, upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan.

3. Rangkuman

Prestasi kerja adalah Proses kegiatan yang diprakarsai organisasi / perusahaan untuk mengevaluasi/ menilai prestasi kerja karyawan. (T Hani Handoko). Proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. (Dr. Ir. Tb Sjafrri Mangkuprawira). Sebuah penilaian sistematis daripada seorang pegawai oleh atasannya/ beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaanpegawai/ jabatan itu. (Joseph Tifiin). Penilaian periodic secara sistematis akan peranan daripada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukan oleh seorang supervisor/ seseorang lainnya dalam situasi memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaannya. (Roger Belows). Suatu metode evaluasi perilaku karyawan di tempat kerja, biasanya termasuk baik kualitatif & kuantitatif. (Drs. Fuad Mas'ud, MIR).

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah

LATIHAN PRESTASI KERJA KARYAWAN

1. Jelaskan tujuan penilaian prestasi kerja ?
2. Jelaskan ruang lingkup penilaian prestasi kerja ?
3. Jelaskan tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan ?
4. Jelaskan yang di maksud dengan metode peristiwa kritis dalam penilaian prestasi kerja, serta apa kelebihan dan kelemahan metode ini ?
5. Jelaskan hambatan dalam penilaian prestasi kerja ?

K. Kegiatan Belajar 12

1. Kegiatan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa dapat menjelaskan langkah-langkah dalam mengembangkan performance appraisal.

2. Uraian Materi

Performance Appraisal

a. Pendahuluan

Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) adalah evaluasi sistematis untuk memahami kinerja karyawan dan kemampuan karyawan tersebut, sehingga perusahaan dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Perusahaan sering menggunakan Penilaian Kinerja ini sebagai dasar dari kenaikan gaji, promosi, bonus ataupun bisa juga sebagai dasar untuk penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja. Penilaian Kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

b. Pengertian Penilaian Menurut Para Ahli

- 1) **Hasibuan (2000:87)** : Penilaian kinerja adalah **kegiatan** manajer untuk **mengevaluasi perilaku** prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai.
- 2) **Handoko (1994:11)** : Penilaian kinerja merupakan **cara pengukuran kontribusi**-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- 3) **Menurut Mondy dan Noe dalam bukunya Marwansyah (2010:228)**, performance appraisal adalah **sistem formal untuk memeriksa, mengkaji, dan mengevaluasi kinerja** kelompok atau seseorang.

c. Tujuan Performan Appraisal

- 1) Memberikan umpan balik

Memberikan umpan balik adalah dasar yang paling umum bagi suatu organisasi untuk memiliki sistem penilaian kinerja. Melalui proses penilaian kinerja yang tepat, individu belajar seberapa baik dia melakukan tugasnya selama dua belas bulan sebelumnya, dan kemudian dapat menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

2) Memfasilitasi Keputusan Promosi

Hampir setiap orang dalam sebuah organisasi ingin maju. Bagaimana seharusnya perusahaan memutuskan siapa yang mendapatkan penghargaan? Penilaian Kinerja memudahkan organisasi untuk membuat keputusan yang baik sehingga posisi yang paling penting diisi oleh individu yang paling mampu.

3) Memfasilitasi Keputusan PHK atau Perampingan

Jika promosi adalah hal semua orang inginkan, PHK adalah apa yang semua orang ingin hindari. Tapi ketika realitas ekonomi memaksa organisasi untuk berhemat, Performance Appraisal membantu memastikan bahwa individu yang paling berbakat dipertahankan dan karyawan yang tidak atau kurang berkontribusi bagi organisasi tidak dipertahankan.

4) Mendorong Perbaikan Kinerja

Bagaimana seseorang bisa meningkatkan kinerja jika dia tidak tahu bagaimana dia melakukan pekerjaannya sekarang? Sebuah penilaian kinerja yang menunjukkan area mana perlu yang perlu karyawan tahu untuk ditingkatkan kinerjanya.

5) Memotivasi Orang dengan Kinerja Terbaik

Penilaian Kinerja membantu memotivasi orang untuk memberikan kinerja terbaik dengan beberapa cara. **Pertama**, proses penilaian membantu mereka untuk mengetahui apa yang dianggap organisasi sebagai kinerja yang unggul. **Kedua**, karena sebagian besar orang ingin dilihat sebagai pemain unggul, proses penilaian kinerja memberikan mereka cara untuk menunjukkan bagaimana mereka sebenarnya. Akhirnya, penilaian kinerja mendorong karyawan untuk menghindari stigma sebagai pelaku inferior (atau, sering lebih buruk, hanya sebagai "rata-rata").

6) Menetapkan dan Mengukur Suatu Tujuan

Penentuan tujuan secara konsisten menunjukkan sebagai suatu proses manajemen yang menghasilkan kinerja yang unggul. Proses penilaian kinerja yang biasa digunakan untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi mencapai tujuan secara efektif.

7) **Konseling orang dengan kinerja yang lemah**

Tidak semua orang memenuhi standar organisasi. Penilaian kinerja memaksa manajer untuk menghadapi dan memberikan konseling karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi harapan perusahaan.

8) **Menentukan Perubahan Kompensasi**

Ini adalah satu lagi manfaat klasik dari performance appraisal. Hampir setiap organisasi percaya pada sistem kompensasi sebaiknya sesuai dengan kinerja. Tapi bagaimana bisa keputusan kompensasi dibuat jika tidak ada ukuran kinerja? Penilaian Kinerja menyediakan mekanisme untuk memastikan bahwa mereka yang kinerjanya lebih baik menerima kompensasi lebih.

9) **Mendorong Coaching dan Mentoring**

Manajer diharapkan berperan sebagai pelatih untuk anggota tim dan mentor untuk pekerjaan pegawai. Performance appraisal mengidentifikasi bagian mana yang memerlukan pembinaan dan mendorong manajer untuk mengambil peran pembinaan aktif.

10) **Pendukung Perencanaan Tenaga Kerja**

Organisasi yang secara teratur menilai power mereka untuk memastikan bahwa mereka memiliki talenta yang tepat dalam organisasi mereka demi masa depan. Perusahaan perlu menentukan siapa dan dimana anggota mereka yang paling berbakat. Mereka butuh untuk mengidentifikasi departemen yang kaya dengan talenta dan mereka yang kekurangan talenta. Penilaian Kinerja perusahaan memberikan alat yang mereka butuhkan untuk memastikan mereka memiliki daya dan kapasitas intelektual yang diperlukan untuk masa depan.

11) **Menentukan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Individu**

Perusahaan perlu mengambil keputusan yang baik atas keterampilan dan kompetensi yang karyawan perlu kembangkan, agar mereka dapat memberikan kontribusi lebih besar bagi perusahaan. Melalui keputusan ini, karyawan dapat

meningkatkan peluang promosi, mengurangi kemungkinan karyawan di PHK. Organisasi yang baik mengirim para manajer dan profesional melalui program pelatihan customer service atau satu pengambilan keputusan yang efektif ? Dengan meninjau data dari penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan profesional dapat dibuat keputusan yang baik tentang di mana organisasi harus memusatkan pelatihan di seluruh usaha perusahaan.

12) Memvalidasi Keputusan Recruitment

Apakah perusahaan mempekerjakan bintang, atau mereka mengisinya dengan keledai? Hanya ketika perusahaan menilai kinerja individu yang baru saja direkrut, perusahaan dapat mengetahui apakah mereka mempekerjakan orang yang tepat.

13) Memberikan Kepastian Hukum untuk Keputusan kepada Personil

Hampir semua keputusan PHK, penolakan promosi, transfer ke bagian yang lain dapat dikenakan sanksi. Salah satu tantangannya adalah perusahaan harus mampu menunjukkan bahwa keputusan yang dibuat itu tidak didasarkan pada ras individu atau cacat fisik atau aspek lainnya yang dilindungi undang-undang. Sebuah catatan yang solid dari penilaian kinerja sangat memudahkan kepastian hukum ketika karyawan membuat keluhan tentang diskriminasi.

14) Peningkatan Kinerja Organisasi keseluruhan

Ini adalah alasan paling penting bagi suatu organisasi untuk memiliki sistem penilaian kinerja. Sebuah prosedur penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk mengkomunikasikan harapan kinerja untuk setiap anggota tim dan menilai dengan tepat bagaimana setiap orang mencapainya. Ketika semua orang jelas tentang harapan dan tahu persis bagaimana dia memenuhi harapan tersebut, hal ini akan meningkatkan potensi kesuksesan organisasi.

d. Metode Performance Appraisal

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.

- 1) Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu, Teknik-teknik penilaian ini meliputi :
 - a) Skala peringkat (Rating Scale), Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam menilai prestasi. Para penilai melakukan

penilaian hasil kerja karyawan menggunakan skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

- b) Daftar pertanyaan (Checklist), Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku di suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih kata atau pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
- c) Metode dengan pilihan terarah (Forced Choice Method), Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan karyawan yang dinilai.
- d) Metode peristiwa krisis (Critical Incident Methode), Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan. Metode ini berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan yang bersangkutan.
- e) Metode catatan prestasi, Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa krisis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
- f) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (Behavior Anchored Rating Scale), Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu, dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini yaitu pengurangan subjektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja, dan atasan langsung masing-masing.
- g) Metode peninjauan lapangan (Field Review Method), Penilaian ini dilakukan oleh pihak di luar departemen karyawan ybs., biasanya dari departemen SDM. Spesialis sumber daya manusia mendapat informasi dari

atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi ke lapangan berdasarkan informasi tersebut. Setelah itu hasil penilaian dikirim ke penyelia dan di bawa ke lapangan untuk keperluan review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai.

- h) Tes dan observasi prestasi kerja (Performance Test and Observation), Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliabel (dapat dipercaya).
- i) Pendekatan evaluasi komparatif (Comparative Evaluation Approach), Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Perbandingan demikian dipandang bermanfaat untuk manajer sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi, dan pemberian berbagai bentuk imbalan pada karyawan.

2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peranan penting bersama-sama dengan penyedia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyelia, tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Kesadaran ini adalah kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu mengembangkan diri.

a) Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, perusahaan atau penyelia mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan. Kemudian berdasarkan informasi tersebut

karyawan dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki.

b) Manajemen berdasarkan sasaran (Management By Objective)

Management by objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, adalah satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Pemakaiannya terutama ditujukan untuk keperluan pengembangan karyawan. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

c) Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologi adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan intelektual, tes kecerdasan emosional, diskusi-diskusi, tes kecerdasan spiritual dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

d) Pusat penilaian (Assessment Center)

Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Dasar dari teknik ini berupa serangkaian latihan situasional, dimana latihan ini berupa tugas manajemen yang disimulasikan dan meliputi teknik-teknik seperti bermain peran, analisis kasus, wawancara dan tes psikologis.

e. Tahapan Dalam Performance Appraisal

1) Menetapkan Standar Kinerja

a) Proses Penilaian Kinerja dimulai dari penetapan Standar Kinerja.

b) Manajer harus menentukan prestasi, keterampilan maupun output apa yang akan dievaluasi.

- c) Standar-standar kinerja ini harus dimasukkan kedalam Analisis Jabatan (Job Analysis) dan Deskripsi Jabatan (Job Description).
 - d) Standar kinerja juga harus jelas dan objektif agar mudah dipahami dan dapat diukur.
 - e) Standar tidak boleh diungkapkan secara samar-samar seperti “pekerjaan yang baik” atau “Kualitas kerja yang baik”.
 - f) Karena Standar yang samar-samar ini tidak dapat menegaskan standar kinerja dengan jelas
- 2) Mengkomunikasikan Standar Kinerja yang Diharapkan ke Karyawan
- a) Setelah standar kinerja ditetapkan, perlu dikomunikasikan kepada masing-masing karyawan sehingga mereka mengetahui apa yang perusahaan harapkan dari mereka.
 - b) Tidak adanya komunikasi akan mempersulit penilaian kinerja.
 - c) Komunikasi harus bersifat dua arah, artinya manajemen harus mendapatkan feedback dari karyawannya mengenai standar kinerja yang ditetapkan untuknya
- 3) Mengukur Kinerja yang Nyata
- a) Tahap penilaian kinerja yang ketiga adalah mengukur kinerja nyata atau aktual kinerja berdasarkan informasi-informasi yang tersedia dari berbagai sumber seperti pengamatan, laporan statistik, laporan lisan maupun laporan tertulis
 - b) Perlu diingatkan bahwa pengukuran pada kinerja harus objektif berdasarkan fakta dan temuan, tidak boleh memasukan perasaan ke dalam pengukuran kinerja ini.
- 4) Bandingkan Kinerja Nyata dengan Standar yang Ditentukan
- a) Pada tahap ini, kinerja nyata atau kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang ditentukan sebelumnya.
 - b) Perbandingan ini akan mengungkapkan penyimpangan antara kinerja aktual dengan standar kinerja
- 5) Diskusikan Hasil Penilaian dengan Karyawan

- a) Mengkomunikasikan dan mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan yang bersangkutan.
 - b) Langkah ini merupakan salah satu tugas yang paling menantang yang harus dihadapi oleh manajer karena harus menyajikan penilaian yang akurat sehingga karyawan yang bersangkutan menerima hasil penilaian tersebut.
 - c) Diskusi tentang penilaian ini memungkinkan karyawan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya serta dampaknya terhadap kinerjanya di masa yang akan datang.
 - d) Dampaknya mungkin positif maupun negatif tergantung pada penilaian yang disajikan
- 6) Mengambil Tindakan Korektif (Tindakan Perbaikan)
- a) Langkah terakhir pada proses penilaian adalah mengambil tindakan korektif (perbaikan) apabila diperlukan.
 - b) Jika terjadi penyimpangan antara standar kinerja dengan kinerja aktual karyawan dan telah dikomunikasikan dengan baik antara kedua pihak, maka pihak perusahaan maupun karyawan harus mengambil tindakan untuk memperbaiki kinerjanya.

3. Rangkuman

Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) adalah evaluasi sistematis untuk memahami kinerja karyawan dan kemampuan karyawan tersebut, sehingga perusahaan dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Perusahaan sering menggunakan Penilaian Kinerja ini sebagai dasar dari kenaikan gaji, promosi, bonus ataupun bisa juga sebagai dasar untuk penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja. Penilaian Kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah

L. Kegiatan Belajar 13 -14

1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa dapat menjelaskan cara meningkatkan motivasi kerja.

2. Uraian Materi

Motivasi Kerja

a. Pendahuluan

Motivasi Kerja menunjuk pada kondisi-kondisi di dalam dan di luar individu yang menyebabkan adanya keragaman dalam intensitas, kualitas, arah, dan lamanya perilaku kerja. Motivasi adalah proses pengembangan dan pengarahan perilaku atau kelompok itu menghasilkan keluaran (output) yang diharapkan, sesuai dengan sasaran atau tujuan yg ingin dicapai organisasi (**Ensiklopedi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis**, 1993 : 432-433).

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (**Siagian**, 1986 : 132).

b. Teori Motivasi Menurut Para Ahli

1) Teori motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow berpendapat bahwa hirarki kebutuhan manusia dapat dipakai untuk melukiskan dan meramalkan motivasinya. Teorinya tentang motivasi didasarkan oleh dua asumsi :

- a) kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyainya.
- b) kebutuhan merupakan hirarki dilihat dari pentingnya

Menurut Maslow ada lima kategori kebutuhan manusia, yaitu : Physiological needs, safety, social, esteem, dan self actualization.

2) Teori Motivasi Hawthorne

Seorang wirausaha harus pandai mendekati dan memperhatikan pekerjaan yang sedang dikerjakan karyawan.

3) Teori X dan Teori Y (Douglas Mc. Gregor)

Teori X mengansumsikan bahwa kebanyakan orang lebih suka dipimpin tidak punya tanggung jawab dan ingin selamat saja, ia dimotivasi oleh uang, keuntungan dan ancaman hukuman. Teori Y mengansumsikan bahwa orang itu malas bukan karena bakat dan pembawaan sejak lahir. Semua orang sebenarnya bersifat kreatif, yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pimpinan. Inilah tugas manajer, yaitu membangkitkan daya kreasi para pekerja.

4) Teori Pola A dan B

Teori pola A beranggapan bahwa orang atau individu tidak mempunyai perasaan, tidak terbuka, suka menolak eksperimen, dan tidak mau menolong orang lain. Teori pola B beranggapan bahwa setiap orang memiliki perasaan, ada tegang rasa, bersifat terbuka, mau melakukan eksperimen dan mau menolong orang lain.

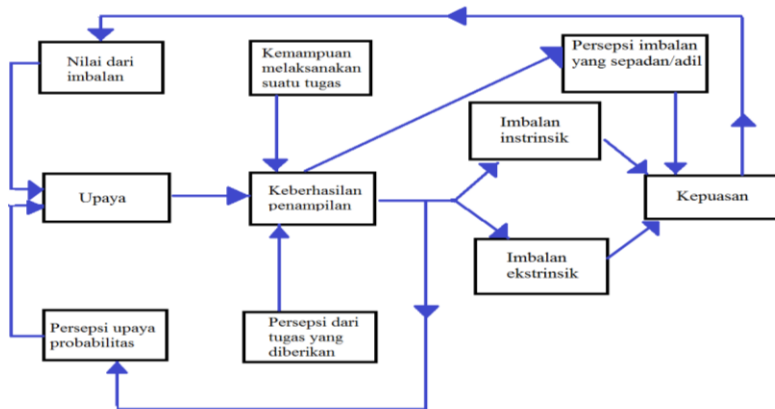
5) Teori Hygiene dan Frederick Herzberg

Dalam teori ini ada dua katagori yang berlainan yang mempengaruhi perilaku. Bila orang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan memperhatikan lingkungan sekitar tempat bekerjanya. Sebaliknya bila orang merasa senang dengan pekerjaannya, maka ia akan memperhatikan pekerjaannya.

6) Teori Ekspektasi (Harapan) dari Vroom

Motif seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai/ekspektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut.

7) Teori Motivasi Model Porter dan Lawryer



8) Teori Prestasi (Achievement Theory) dari Mc Clelland

Pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga kebutuhan :

- a) Kebutuhan akan kekuasaan (need for power)
- b) Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation)
- c) Kebutuhan akan keberhasilan (need for achievement)

9) Teori Z dari William G. Ouchi

Produktivitas bukan dihasilkan oleh kerja keras individu tersebut. Produktivitas adalah masalah organisasi sosial, dengan kata lain merupakan masalah memimpin organisasi. Pelajaran pertama dari teori Z ini ialah; bahwa produktivitas dan kepercayaan saling bergandengan.

c. Meningkatkan Produktivitas Kerja Melalui Motivasi

- 1) Produktivitas secara tradisional, Produktivitas ialah kuantitas atau volume dari produk atau jasa yang dihasilkan. Pandangan tradisional memfokuskan pada perbandingan antara output fisik dan resources input.
- 2) Produktivitas secara modern, Lebih ditekankan dalam menentukan produktivitas tidak hanya dilihat faktor kuantitas saja, tetapi juga faktor kualitasnya.

Tiga ukuran produktivitas dalam mengelola organisasi :

- 1) Untuk tujuan strategi, apakah organisasi sudah benar sesuai dengan apa yang telah digariskan.
- 2) Efektivitas, sampai tingkat manakah tujuan itu sudah dicapai dalam arti kuantitas dan kualitas.
- 3) Efisiensi, bagaimana perbandingan output dibagi input, dimana pengukuran output termasuk di dalamnya kuantitas dan kualitas.

Tiga dasar perhitungan tingkat produktivitas :

- 1) Produktivitas Parsial, yaitu perbandingan output dengan salah satu input tertentu, misalnya dengan input kerja.
- 2) Produktivitas Total-Faktor, yaitu perbandingan output dengan sejumlah input yang berhubungan dengan pekerjaan dan modal.
- 3) Produktivitas Total, yaitu perbandingan output dan input.

Tiga variabel internal yang berpengaruh dalam produktivitas :

- 1) *Managerial processes* : menyangkut perihal merencanakan organisasi, mengintegrasikan, dan mengawasi segala kegiatan.
- 2) *Managerial leadership* : berhubungan dengan tujuan perusahaan
- 3) Penyediaan kondisi kerja, ruangan, ventilasi, peralatan yang dapat mendorong pekerja bekerja lebih giat dan semangat.
- 4) *Motivation* : yaitu fakyor-faktor yang dpat memotivasi karyawan

Tiga kekuatan eksternal yang mempengaruhi produktivitas:

- 1) **Government regulation** : yaitu peraturan-peraturan yang dibuat oleh pemerintah.
- 2) **Union** : yaitu organisasi karyawan, serikat perkerja.
- 3) **Inovation** : menyangkut penemuan baru dalam bidang teknologi.

3. Rangkuman

Motivasi Kerja menunjuk pada kondisi-kondisi di dalam dan di luar individu yang menyebabkan adanya keragaman dalam intensitas, kualitas, arah, dan lamanya perilaku kerja. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (**Siagian**, 1986 : 132)

4. Penugasan/ Umpan Balik/ Latihan/ Tes

- a. Mahasiswa mendownload materi perkuliahan di system www.spada.htp.ac.id dan mempelajari materi tersebut
- b. Mahasiswa membuat resume perkuliahan pada saat dosen memberi materi kuliah

BAB III EVALUASI PEMBELAJARAN

A. Kriteria Penilaian

Sistem penilaian pencapaian kompetensi yang dikembangkan mengacu pada aktivitas pembelajaran didasarkan pada pencapaian aspek kognitif, psikomotor, dan afektif yang terdiri dari :

No.	Indikator Penilaian	Persentase Penilaian
1.	Penugasan :	
	a. Kelompok	10%
	b. Individu	10%
2.	Ujian Tengah Semester (UTS)	30%
3.	Ujian Akhir Semester (UAS)	40%
4.	Soft Skill	10%
	Total	100%

B. Nilai Lulus Mata Kuliah

Sistem penilaian berdasarkan acuan STIKes Hang Tuah Pekanbaru dalam nilai angka mutu, huruf mutu, dan bobot. Nilai lulus setiap mata kuliah minimal C.


Taraf Penugasan	Nilai Huruf	Nilai Numerik
85 – 100	A	4,00
80 – 84	A-	3,70
75 – 79	B+	3,30
70 – 74	B	3,00
65 – 69	B	2,70
60 – 64	B-	2,30
55 – 59	C	2,00
50 – 54	C-	1,70
40 – 49	D	1,00
0 – 40	E	0,00

C. Kriteria Mengikuti Ujian

Pencapaian kehadiran minimal 75% untuk persyaratan mengikuti Ujian Akhir Semester (UAS). Bagi mahasiswa yang tidak memenuhi persentase tersebut maka tidak dibenarkan untuk mengikuti UAS.

BAB IV
AKTIVITAS PEMBELAJARAN

A. Rincian Aktivitas Pembelajaran Semester

	STIKes HANG TUAH PEKANBARU			
PRODI S1 KESEHATAN MASYARAKAT				
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER				
MATA KULIAH (MK)	KODE	RUMPUN MK		BOBOT (SKS)
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	PP5100	ADMINISTRASI KEBIJAKAN KESEHATAN		2
OTORISASI	Dosen Pengampu MK	Koordinator Prodi		Ketua Prodi
		dr. Aldiga Rienarti Abidin, MKM		Ahmad Satria Efendi, SKM, M.Kes
Capaian Pembelajaran (CP)	CPL-PRODI			
	Sikap :			
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertakwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa. 2. Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya. 3. Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya. 		

	<p>4. Menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, kepercayaan, dan agama serta pendapat/temuan original orang lain.</p> <p>5. Menjunjung tinggi penegakan hukum serta memiliki semangat untuk mendahulukan kepentingan bangsa serta masyarakat luas.</p> <p>6. Mampu melaksanakan tugas sederhana, terbatas, bersifat rutin</p> <p>7. Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri.</p> <p>Pengetahuan :</p> <p>Menguasai konsep, teori, metode, dan/atau falsafah bidang ilmu administrasi dan kebijakan kesehatan yang diperoleh melalui penalaran dalam proses pembelajaran, pengalaman kerja mahasiswa, penelitian dan atau pengabdian kepada masyarakat yang terkait pembelajaran manajemen sumber daya manusia</p> <p>Keterampilan Umum :</p> <p>1. Mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan motivatif dalam konteks pengembangan atau implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora yang sesuai dengan bidang keahliannya</p> <p>2. Mampu menunjukkan kinerja mandiri, bermutu dan terukur</p>
	<p>Keterampilan Khusus :</p> <p>6. Mampu melakukan telaah kritis dan sistematis literatur kesehatan masyarakat</p> <p>7. Mampu membuat perencanaan manajemen sumber daya manusia</p> <p>8. Mampu membuat rancangan organisasi</p> <p>9. Mampu melakukan Analisis dan rancangan pekerjaan</p> <p>10. Mampu melakukan rekrutmen dan seleksi</p> <p>CPMK</p> <p>1. Mahasiswa mampu menjelaskan manajemen SDM</p> <p>2. Mahasiswa mampu menjelaskan fungsi dari manajemen ketenagakerjaan dan manajemen SDM</p> <p>3. Mahasiswa Mampu menjelaskan perencanaan SDM</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Mahasiswa Mampu menjelaskan Rancangan organisasi 5. Mahasiswa Mampu menjelaskan Analisis dan rancangan pekerjaan 6. Mahasiswa Mampu menjelaskan Rekrutmen dan seleksi 7. Mahasiswa Mampu menjelaskan Pengenalan dan penempatan dalam rekrutmen SDM 8. Mahasiswa Mampu menjelaskan kebutuhan diklat di RS 9. Mahasiswa Mampu menjelaskan arti kepemimpinan dan manajemen serta fungsi kepemimpinan 10. Mahasiswa Mampu menjelaskan fungsi-fungsi manajerial 11. Mahasiswa Mampu menjelaskan prestasi karyawan dan aspek yang dinilai, manfaat, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian 12. Mahasiswa Mampu menjelaskan prestasi kerja karyawan dan langkah-langkah dalam mengembangkan formance appraisal 13. Mahasiswa Mampu menjelaskan motivasi dan produktivitas serta dapat memahami cara mengukurnya 14. Mahasiswa Mampu menjelaskan cara meningkatkan motivasi kerja
<p>Diskripsi Singkat MK</p>	<p>Mata kuliah ini mampu manajemen SDM, fungsi dari manajemen ketenagakerjaan dan manajemen SDM, batasan perencanaan SDM, prestasi karyawan dan aspek yang dinilai, manfaat, kendala yang dihadapi dalam, pelaksanaan penilaian, prestasi kerja karyawan dan langkah-langkah dalam mengembangkan formance appraisal, cara meningkatkan motivasi kerja.</p>
<p>Bahan Kajian / Pokok Bahasan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrak Perkuliahan 2. Konsep Manajemen SDM 3. Perencanaan SDM 4. Rancangan organisasi 5. Analisis dan rancangan pekerjaan 6. Rekrutmen dan seleksi 7. Pengenalan dan penempatan dalam rekrutmen SDM 8. Menganalisa kebutuhan diklat di RS 9. Arti kepemimpinan dan manajemen serta fungsi kepemimpinan 10. Fungsi – fungsi manajerial 11. Prestasi karyawan dan aspek yang dinilai, manfaat, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian. 12. Motivasi dan produktivitas 13. Cara meningkatkan motivasi kerja

Pustaka	Utama :	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mathis, L Robert dan Jackson, H Jhon. 2001. <i>Manajemen Sumber Daya Manusia</i>. Jakarta : Salemba Empat 2. Jon. M. Werner dan Randy L. DeSimone, 2009. <i>Human Resoure Development</i>. South-Western Cengage Learning. Mason USA 3. Snell, Scott dan Bohlander, George. 2010. <i>Principle of Human Resource Managemant</i>. South-Western Cengage Learning. China 4. Noe, Raymond.L. Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry dan Wright, Patrick M. 2008. <i>Human Resource Managemant: Gaining A Competitive Advantage</i>. Sixt Edition. Mc Craw-Hill. Singapore. 5. Ilyas, Yaslis. 2002. <i>Kinerja 'Teori, Penilaian, dan Penelitian'</i>.Cetakan Ketiga. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI, Depok 6. Ilyas, Yaslis. 2004. <i>Perencanaan SDM Rumah Sakit</i>.Cetakan II. CV Usaha Prima, Depok Jawa Barat 	
	Pendukung :	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gary Dessler, 2008. <i>Human Resoure Management</i>. Eleventh Edition. Pearson Education International. 2. Mondy, Wayne. 2008. <i>Human Resource Management</i>. Ohio USA : South Western College Publishing Anthony, William P. 1996. <i>Human Resource Management : A Strategic Approach</i>. Second Edition. Dryden Press. Orlando. 3. Armstrong, Michael. 2008. <i>Strategic Human Resource Management</i>. Fourth edition. Kogan Page. Philadelphia USA. 4. Bukulain, artikel jurnal yang berhubungan dengan Sumber DayaManusia. 	
Media Pembelajaran	Perangkat lunak	Perangkatkeras
	Windows (Excel, Word)	Laptop, LCD, Materi Ajar
MatakuliahSyarat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrasi dan Kebijakan Kesehatan 2. Ekonomi Kesehatan 	

3. Pembiayaan dan Penganggaran Kesehatan						
Mg Ke-	Sub-CPMK (Kemampuan akhir tiap tahapan belajar)	Indikator Penilaian	Kriteria & Bentuk Penilaian	Bentuk/Metode Pembelajaran & Penugasan Mahasiswa	Materi Pembelajaran	Bobot Penilaian (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Mahasiswa dapat memahami rencana pembelajaran semester pada mata kuliah manajemen SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan dan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<i>Contextual Learning (CtL)</i> (2x50) Menit	<ul style="list-style-type: none"> - RPS - Kontrak Perkuliahan 	4,265
2	Mahasiswa dapat menjelaskan konsep manajemen, Ruang lingkup arti dan fungsi dari manajemen ketenagakerjaan dan manajemen SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan dan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi 	<i>Contextual Learning (CtL)</i> <i>Discovery learning (DL)</i> (2x50) Menit	<ul style="list-style-type: none"> - Ruang lingkup manajemen SDM - Arti manajemen ketenagakerjaan dan manajemen SDM - Fungsi dari manajemen ketenagakerjaan dan manajemen SDM 	4,265

			dengan teori			
3	Mahasiswa dapat menjelaskan batasan perencanaan SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan dan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<p><i>Contextual Learning (CtL)</i></p> <p><i>Discovery learning (DL)</i></p> <p>(2x50) Menit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengertian perencanaan - Tujuan dan manfaat perencanaan - Proses perencanaan - Analisis kebutuhan tenaga - Metode penrencanaan kebutuhan SDM 	4,265
4	Mahasiswa dapat menjelaskan rancangan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan dan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<p><i>Contextual Learning (CtL)</i></p> <p><i>Discovery learning (DL)</i></p> <p>(2x50) Menit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tujuan pengorganisasian - Unsur desain organisasi - Bentuk-bentuk departementalisasi - Organizational chart 	4,265
5	Mahasiswa dapat menjelaskan analisis dan rancangan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan dan nalar mahasiswa dalam diskusi 	<p><i>Contextual Learning (CtL)</i></p> <p><i>Discovery learning (DL)</i></p> <p>(2x50) Menit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unsur-unsur desain pekerjaan - Manfaat desain pekerjaan - Tahap analisis pekerjaan - Teknik pelaksanaan analisis jabatan - Pendekatan rancangan 	

			- Keselarasan hasil diskusi dengan teori		jabatan	
6	Mahasiswa dapat menjelaskan kegiatan / cara yang dilakukan dan rekrutmen dan seleksi	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<i>Contextual Learning (CtL)</i> <i>Discovery learning (DL)</i> (2x50) Menit	<ul style="list-style-type: none"> - Proses Rekrutmen - Metoda rekrutmen - Seleksi - Metode penetapan jumlah karyawan - Langkah-langkah seleksi 	4,265
7	Mahasiswa dapat menjelaskan pengenalan dan penempatan dalam rekrutmen SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<i>Contextual Learning (CtL)</i> <i>Discovery learning (DL)</i> (2x50) Menit	<ul style="list-style-type: none"> - Bentuk-bentuk penempatan pegawai - Prinsip penempatan pegawai - Prosedur penempatan pegawai 	
8	Ujian Tengah Semester (UTS)					
9	Mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisa diklat dan kebutuhan diklat	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan 	<i>Small Group Discussion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fungsi, tugas pokok, tujuan serta out put diklat. - Bidang garap diklat - Pendidikan dan pelatihan 	4,265

	di RS		tanggapandan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori		- Menganalisis kebutuhan diklat di RS - Menganalisa diklat di RS	
10	Mahasiswa dapat menjelaskan arti kepemimpinan dan manajemen, dan fungsi kepemimpinan	- Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas	- Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori	<i>Contextual Learning (CtL)</i> <i>Discovery learning (DL)</i> (2x50) Menit	- Konsep Kepemimpinan dan manajemen - Pola dasar Kepemimpinan - Manajer dan Pemimpin - Gaya kepemimpinan - Model kepemimpinan	4,265
11	Mahasiswa dapat menjelaskan fungsi-fungsi manajerial	- Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas	- Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori	<i>Contextual Learning (CtL)</i> <i>Discovery learning (DL)</i> (2x50) Menit	Fungsi manajemen Tingkatan manajemen	5,625
12	Mahasiswa dapat menjelaskan prestasi	- Kehadiran - Sikap	- Keterlibatan/ partisipasi	<i>Contextual Learning</i>	- Pengertian Prestasi kerja - Ruang lingkup penilaian	5,625

	kerja karyawan dan aspek yang dinilai, manfaat, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<p><i>(CtL)</i></p> <p><i>Discovery learning (DL)</i></p> <p><i>Small Group Discussion</i></p> <p>(2x50) Menit</p>	prestasi kerja	
13	Mahasiswa dapat menjelaskan langkah-langkah dalam mengembangkan performace appraisal	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<p><i>Contextual Learning (CtL)</i></p> <p><i>Discovery learning (DL)</i></p> <p><i>Small Group Discussion</i></p> <p>(2x50) Menit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tujuan performance Appraisal - Metode performance Appraisal - Langkah-Langkah atau tahapan dalam mengembangkan performace appraisal 	10,625
14	Mahasiswa dapat menjelaskan motivasi dan produktivitas serta dapat memahami cara mengukurnya	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<p><i>Contextual Learning (CtL)</i></p> <p><i>Discovery learning (DL)</i></p> <p><i>Small Group Discussion</i></p> <p>(2x50) Menit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengertian Motivasi - Meningkatkan motivasi kerja - Motivasi sebagai pendorong produktifitas 	5,625

14	Mahasiswa dapat menjelaskan cara meningkatkan motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<i>Contextual Learning (CtL)</i> <i>Discovery learning (DL)</i> <i>Small Group Discussion</i> (2x50) Menit	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan Motivasi Kerja - Variabel yang mempengaruhi produktifitas - 	5,625
15	Mahasiswa dapat Menjelaskan Gambaran aplikasi Teori Manajemen SDM	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran - Sikap - Aktivitas dan kreativitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan/ partisipasi mahasiswa - Ketepatan tanggapan nalar mahasiswa dalam diskusi - Keselarasan hasil diskusi dengan teori 	<i>Small Group Discussion</i> (2x50) Menit	Dinkes provinsi bidang PPSDMK	25,625
16	Ujian Akhir Semester					
	Total					100

B. KRITERIA PENILAIAN

1. TUGAS

: 20%

2.	SOFT SKILL	: 10%
3.	UJIAN TENGAH SEMESTER	: 30%
4.	UJIAN AKHIR SEMESTER	: 40%
C. NILAI ANGKA DAN NILAI MUTU		
1.	85-100	: A
2.	80-84	: A-
3.	75-79	: B+
4.	70-74	: B
5.	65-69	: B-
6.	60-64	: C+
7.	55-59	: C
8.	50-54	: C-
9.	40-49	: D
10.	<40	: E

Catatan :

1. Capaian Pembelajaran Lulusan PRODI (CPL-PRODI) adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap lulusan PRODI yang merupakan internalisasi dari sikap, penguasaan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan jenjang prodinya yang diperoleh melalui proses pembelajaran.
2. CPL yang dibebankan pada mata kuliah adalah beberapa capaian pembelajaran lulusan program studi (CPL-PRODI) yang digunakan untuk pembentukan/pengembangan sebuah mata kuliah yang terdiri dari aspek sikap, keterampilan umum, keterampilan khusus dan pengetahuan.
3. CP Mata kuliah (CPMK) adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPL yang dibebankan pada mata kuliah, dan bersifat spesifik terhadap bahan kajian atau materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
4. Sub-CP Mata kuliah (Sub-CPMK) adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPMK yang dapat diukur atau diamati dan merupakan kemampuan akhir yang direncanakan pada tiap tahap pembelajaran, dan bersifat spesifik terhadap materi pembelajaran matakuliah tersebut.

5. Kriteria Penilaian adalah patokan yang digunakan sebagai ukuran atau tolok ukur ketercapaian pembelajaran dalam penilaian berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Kriteria penilaian merupakan pedoman bagi penilai agar penilaian konsisten dan tidak bias. Kreteria dapat berupa kuantitatif ataupun kualitatif.
6. Indikator penilaian kemampuan dalam proses maupun hasil belajar mahasiswa adalah pernyataan spesifik dan terukur yang mengidentifikasi kemampuan atau kinerja hasil belajar mahasiswa yang disertai bukti-bukti.

No	Metode Pembelajaran Mahasiswa	Kode
1	Small Group Discussion	SGD
2	Role-Play & Simulation	RPS
3	Discovery Learning	DL
4	Self-Directed Learning	SDL
5	Cooperative Learning	CoL
6	Collaborative Learning	CbL
7	Contextual Learning	CtL
8	Project Based Learning	PjBL
9	Problem Based Learning & Inquiry	PBL
10	Case Study	CS

B. Panduan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ)

Sesi	Metode Pembelajaran	<i>E-Learning</i>	<i>Blended Learning</i>	<i>Platform</i>	Absensi
1	Mahasiswa download bahan ajar sesi 1 s/d 7 Tugas baca materi sesi 1	✓		SPADA HTP	Siakadm
2	Presentation		✓	Google Meeting	Siakadm
3	Quiz Sesi 3	✓		SPADAHTP	Siakadm
4	Quiz Sesi 4	✓		SPADAHTP	Siakadm
5	Quiz Sesi 5	✓		SPADAHTP	Siakadm
6	Quiz Sesi 6	✓		SPADAHTP	Siakadm
7	Quiz Sesi 7	✓		SPADAHTP	Siakadm
8	UTS	✓		SPADA HTP	Siakadm

DAFTAR REFERENSI

1. Mathis, L Robert dan Jackson, H Jhon. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
2. Jon. M. Werner dan Randy L. DeSimone, 2009. *Human Resoure Development*. South-Western Cengage Learning. Mason USA
3. Snell, Scott dan Bohlander, George. 2010. *Principle of Human Resource Managemant*. South-Western Cengage Learning. China
4. Noe, Raymond.L. Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry dan Wright, Patrick M. 2008. *Human Resource Managemant: Gaining A Competitive Advantage*. Sixt Edition. Mc Craw-Hill. Singapore.
5. Ilyas, Yaslis. 2002. *Kinerja 'Teori, Penilaian, dan Penelitian'*.Cetakan Ketiga. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI, Depok
6. Ilyas, Yaslis. 2004. *Perencanaan SDM Rumah Sakit*.Cetakan II. CV Usaha Prima, Depok Jawa Barat
7. Gary Dessler, 2008. *Human Resoure Management*. Eleventh Edition. Pearson Education International.
8. Mondy, Wayne. 2008. *Human Resource Management*. Ohio USA : South Western College Publishing Anthony, William P. 1996. *Human Resource Management : A Strategic Approach*. Second Edition. Dryden Press. Orlando.
9. Armstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resource Management*. Fourth edition. Kogan Page. Philadelphia USA.
10. Bukulain, artikel jurnal yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia.