

# **Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional**

## **Strategi Dasar Optimalisasi Kinerja Organisasi Multinasional**

Penulis :

**Dr Eny Lestari Widarni**

STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang, Indonesia

**Suryaning Bawono,S.E.M.Si**

STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang, Indonesia



Komunikasi Triple Nine  
Singapura

© Eny Lestari Widarni dan Suryaning Bawono

Semua hak dilindungi undang-undang. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang boleh direproduksi, disimpan dalam sistem pengambilan atau ditransmisikan dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun, elektronik, mekanis atau fotokopi, perekaman, atau lainnya tanpa izin sebelumnya dari penerbit

Diterbitkan oleh :



Triple Sembilan Pers Komunikasi  
No 7 Temasek Boulevard#12-07  
Menara Suntec Satu  
Singapura, 038987  
Singapura

ISBN : 978-1-716-36799-1

**PIDATO PEMBUKAAN**  
**KETUA YAYASAN MAJU JAYA NEGARA**

Alhamdulillah, syukur kepada Allah SWT, di atas Publikasi Buku "Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional" yang diterbitkan oleh Triple Nine Communication yang ditulis oleh Dr Eny Lestari Widarni, MM dan Suryaning Bawono, S.E.M.Si. di Institut Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jaya Negara Tamansiswa Malang bahwa insya Allah sangat membantu kebutuhan mahasiswa dan mahasiswi dalam mengikuti Proses Belajar di Kampus STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang.

Buku ini membahas hal-hal menarik tentang evaluasi kinerja termasuk tentang ruang lingkup ruang, tahapan sumber daya manusia dan penerapan dalam manajemen, serta metode apa saja yang ada pada modal menguntungkan manusia. Semoga Allah menjadikan buku ini sebagai Jariah amal bagi penulisnya, sekaligus membuat ilmu itu memaafkan lebih banyak berkah bagi kita semua Aamiin.

**Malang, 03 Desember 2020**  
**Ketua Yayasan Maju Jaya Negara**  
**Drs. Purnomo Adji, M.Pd**

**PIDATO PEMBUKAAN  
KOMITE UMUM MAJELIS PERSATUAN  
MAHASISWA**

Syukur atas kehadiran Allah SWT, atas penerbitan Buku "Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional" yang diterbitkan oleh Janega Press yang ditulis oleh Dr Eny Lestari Widarni, MM dan Suryaning Bawono, S.E.M.Si.di STIE Jaya Negara Tamansiswa Malang yang sangat berguna dalam dunia pendidikan. Dimana pendidikan adalah pembelajaran, pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan suatu kelompok melalui pengajaran, pelatihan atau penelitian.

Buku ini membahas banyak hal tentang pendidikan dan aplikasi di bidang Human Capital yang sangat membantu dalam kualitas sumber daya manusia.

Harapannya, buku ini akan menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas diri dan amal bagi penulis, serta menjadikan ilmu yang bermanfaat dan berkah bagi kita semua.

Aamiin.

**Malang, 03 Desember 2020  
Panitera Jenderal Dewan Tertinggi Persatuan  
Tamansiswa  
Ki.DR.Saur Panjaitan XIII, MM.**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur, kita selalu berdoa kepada hadirat Tuhan Yang Mahakuasa karena melimpahnya kasih karunia dan bimbingan-Nya sehingga kita dapat menyelesaikan penyusunan buku ini. Seiring dengan tuntutan masyarakat akan pentingnya informasi dan pendidikan, khususnya tentang Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, hal itu adalah tujuan utama dari buku ini. Tujuan buku ini adalah untuk mengembangkan edisi buku berikutnya dan menjadi acuan bagi masyarakat, praktisi, dan akademisi. Buku ini berisi semua aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan lingkungan organisasi.

Pada dasarnya, penyusunan buku ini juga merupakan wacana bagi kita untuk selalu belajar dan memiliki pandangan optimis untuk melihat ke depan bahwa selalu ada cara untuk mencapai kesuksesan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang tepat. Tak ketinggalan, kami juga mengucapkan terima kasih karena mungkin tidak bisa menyelesaikan buku ini tanpa bantuan berbagai pihak. Harapannya, buku tentang human capital ini akan bermanfaat bagi masyarakat dan menjadi acuan bagi masyarakat dalam mengembangkan kemampuan human capital mereka. Tidak ada manusia yang sempurna dan ciptaan-Nya, tidak ada gading yang tidak retak; Kami menyambut semua komentar, kritik, saran, dan pesan yang dapat membantu kami menjadi lebih baik dalam merilis edisi buku berikutnya.

**Malang, 03 Desember 2020**

**Penulis**

**Dr. Eny Lestari Widarni, SE, MM**

## **Indeks**

Bab 1 .....	1
Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional ..	1
Bab 2 .....	13
Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia ..	13
Bab 3 .....	41
Mengelola Ekspatriat .....	41
Bab 4. ....	52
Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia .....	52
Bab 5. ....	146
Konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	146
Bab 6. ....	152
Dampak Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Organisasi .....	152
Daftar Pustaka.....	160

**Bagian 1**  
**Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia**  
**Internasional**

# **Bab 1**

## **Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional**

Sebuah organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif jika memiliki kumpulan karyawan yang efisien (Hacioglu, 2019). Juga, kita tahu bahwa sejumlah besar organisasi menjalankan bisnis mereka melintasi perbatasan nasional. Oleh karena itu, ada kebutuhan yang meningkat untuk mengelola karyawan global. Manajemen karyawan global yang efektif adalah penentu utama keberhasilan atau kegagalan dalam usaha internasional. Mendapatkan, melatih, dan mempertahankan karyawan untuk organisasi global adalah tantangan tersendiri. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional memainkan peran penting dalam hal mengelola karyawan yang berada di lokasi geografis dan negara yang berbeda.

Secara fungsional, manajemen sumber daya manusia internasional memiliki fungsi yang sama dengan manajemen sumber daya manusia pada umumnya. Manajemen sumber daya manusia internasional berperan dalam menyediakan kebutuhan manusia bagi organisasi di tingkat internasional termasuk rekrutmen, seleksi, rekrutmen karyawan, penempatan, pelatihan dan pengembangan, pengumpulan data, penggajian hingga pemecatan

dan sebagainya. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional Strategis terkait erat dengan strategi bisnis suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia seperti sumber daya manusia pada umumnya. Hanya saja manajemen sumber daya manusia internasional bekerja untuk perusahaan atau organisasi multinasional sehingga memiliki tantangan tersendiri dalam menjalankan seluruh jangkauan fungsi manajemen sumber daya manusia di tingkat global. Dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen sumber daya manusia yang memastikan organisasi atau perusahaan multinasional dimana semua manajemen sumber daya manusia yang dikelola dapat berkinerja baik dan memastikan bahwa semua tujuan organisasi yang diterapkan secara internasional dapat tercapai.

Dalam skenario bisnis saat ini, ada lebih banyak organisasi yang melakukan bisnis di luar batas nasional. Perbedaan lingkungan organisasi antar negara telah menyebabkan untuk menentukan dan mengembangkan kepegawaian dan praktik SDM internasional. Dalam skenario global, penting untuk mempelajari tentang perekrutan SDM, pengembangan staf, kompensasi, dan penilaian SDM untuk pemanfaatan orang yang lebih baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional mengelola sumber daya manusia di tingkat internasional atau di lebih dari dua negara dalam perusahaan atau organisasi. Ini melibatkan kegiatan di setidaknya dua negara.

Fakta bahwa keberhasilan bisnis dan perdagangan bergantung pada keterampilan dan kualitas sumber daya manusia dan seberapa efektif sumber daya ini dikelola dan digunakan di tingkat internasional.

Pengelolaan SDM internasional dengan tingkat internasional tentunya memiliki tantangan yang berbeda dengan pengelolaan sumber daya manusia yang hanya berada di satu wilayah negara tertentu atau disebut dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam negeri. Manajemen sumber daya manusia internasional tentu menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih komprehensif daripada pengelolaan sumber daya manusia dalam negeri.

Tidak diragukan lagi, mengelola sumber daya manusia adalah tugas yang paling menantang bagi setiap manajer dan departemen sumber daya manusia. Ekonomi berbasis pengetahuan dan pekerja pengetahuan berarti banyak yang dipertaruhkan dalam hal mengelola orang. Internasionalisasi menghadirkan tantangan dan masalah tambahan dalam mengelola karyawan.

Kompleksitasnya jauh lebih besar, dan masalahnya seringkali rumit karena ekspatriat sering kali berarti relokasi keluarga karyawan juga. Area fokus prioritas SDM juga berubah seiring dengan tahap internasionalisasi.

Pada saat yang sama, pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia harus cukup fleksibel untuk memungkinkan perbedaan yang nyata dalam kebijakan dan praktik SDM. Perbedaan budaya, tentu saja, adalah penyebab dari berbagai cara memotivasi orang lain dalam budaya yang berbeda di tingkat internasional.

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) adalah pengelolaan sumber daya manusia di tingkat internasional (Özbilgin & Groutsis, 2014). Hal yang sama halnya dengan sumber daya manusia pada umumnya. Manajemen SDM internasional menjalankan fungsi sumber daya manusia meliputi rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta penggajian hingga pemecatan. Namun, di tingkat internasional.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional terdapat kegiatan tambahan yang belum tentu dalam manajemen sumber daya manusia pada umumnya, yaitu manajemen ekspatriat, hubungan internasional, dan lain sebagainya.

Ada banyak faktor yang perlu dipertimbangkan dalam Ekonomi Multi-Nasional saat mengelola sumber daya manusia di berbagai negara dan wilayah, seperti undang-undang perpajakan, hubungan industrial, peraturan ketenagakerjaan, dan keragaman budaya. Ekonomi multinasional menghadapi pengelolaan sumber daya manusia yang melintasi batas-batas internasional. Dengan tingkat hubungan yang komprehensif, manajemen sumber daya manusia internasional perlu memiliki tujuan yang jelas.

Ada empat variabel kontekstual utama karena kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia di perusahaan global berbeda dengan perusahaan dalam negeri; Oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional harus mencakup keragaman budaya, keragaman tenaga kerja, keragaman bahasa, dan keragaman ekonomi.

### **Keanekaragaman Budaya:**

Budaya adalah perspektif dan kumpulan kegiatan yang biasanya dilakukan oleh seseorang di lingkungannya. Budaya merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia internasional. Karena perbedaan budaya, perlu dikelola dengan baik.

**Keragaman Tenaga Kerja:**

Keragaman tenaga kerja dalam pengelolaan sumber daya manusia internasional tidak hanya berasal dari perbedaan kemampuan tetapi tercipta dari pekerja manusia yang berasal dari berbagai negara di dunia sehingga perbedaan dan keragaman tenaga kerja menjadi sesuatu yang sangat penting untuk dikelola dengan baik.

**Keragaman Bahasa:**

Bahasa adalah sarana komunikasi antar manusia. Bahasa Inggris mungkin merupakan kerja sama internasional. Namun, tidak semua orang di dunia ini mengerti bahasa Inggris dengan baik. Pengelola sumber daya manusia tidak hanya dituntut untuk menguasai bahasa Inggris tetapi bahasa pendukung lainnya yang digunakan oleh sumber daya manusia yang mereka kelola, seperti bahasa Spanyol, Mandarin dan Arab yang merupakan bahasa yang banyak digunakan di dunia.

**Keanekaragaman Ekonomi:**

Keragaman ekonomi di dunia berdampak pada keragaman biaya hidup, yang berdampak pada penentuan dasar upah minimum. Upah yang merata dan merata di seluruh dunia belum tentu adil karena biaya hidup di seluruh dunia bervariasi dan bervariasi.

Penerapan upah standar harus disesuaikan dengan kebutuhan SDM itu sendiri dan kemampuan perusahaan dalam membayar sumber daya manusia. Upah adalah sistem yang penuh kasih.

Keberagaman yang ada di dunia menuntut agar manajemen sumber daya manusia internasional mampu beradaptasi dengan masing-masing negara atau sumber daya manusia yang dikelolanya. Analisis lokal atau lapangan harus dilaporkan dengan baik ke pusat sehingga pusat dapat menganalisis dan membuat keputusan yang tepat untuk analisis setiap wilayah di negara-negara yang ditempati oleh cabang perusahaan.

Standardisasi dan penyesuaian global untuk masing-masing negara di cabang perusahaan harus dikembangkan dengan baik agar tidak menimbulkan konflik dan masalah di kemudian hari. Semuanya harus dipersiapkan dengan baik dan direncanakan dengan baik.

Tantangan lain dalam manajemen sumber daya manusia global adalah koordinasi internasional yang mencakup area koordinasi yang luas. Komunikasi menggunakan teknologi informasi berbasis internet dapat menjadi solusi. Namun, di tempat-tempat terpencil di mana akses internet sulit ditemukan, itu adalah tantangan.

Perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan masing-masing negara yang ditempati sebagai tempat operasional perusahaan. Pada akhirnya, perusahaan multinasional memiliki standarisasi global yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan negara-negara tempat perusahaan beroperasi dengan mengikuti standar pusat sebagai dasar adopsi.

Desentralisasi manajemen di masing-masing negara adalah hal yang wajar untuk pengelolaan sumber daya manusia internasional. Namun, itu masih didasarkan pada kebijakan dan strategi pusat. Memiliki anak perusahaan di masing-masing negara adalah normal sebagai fungsi adaptasi di negara-negara di mana perusahaan beroperasi sebagai unit independen yang berfokus pada pengelolaan operasional perusahaan di negara tempat anak perusahaan beroperasi dan tumbuh menjadi ukuran sehingga anak perusahaan tersebut bukan merupakan cabang dari perusahaan yang dikendalikan secara terpusat melainkan entitasnya sendiri yang sepenuhnya independen tetapi dimiliki oleh perusahaan induk.

Secara umum, struktur perusahaan multinasional berbasis geografis dan berbentuk cabang perusahaan berdasarkan geografis tempat perusahaan beroperasi. Ada kantor pusat dengan beberapa kantor cabang di berbagai negara dan wilayah di negara tersebut. Struktur geografis memungkinkan perusahaan untuk

membangun kantor yang lebih kecil dengan operasi standar yang mengadopsi operasi kantor pusat standar.

Selain berbasis geografis, pengembangan struktur organisasi multinasional dapat berbasis produk, dimana setiap produk memiliki kantor dan strukturnya sendiri berdasarkan kualifikasi yang diperlukan untuk produk yang diproduksi. Sehingga struktur berbasis produk ini tidak lagi didasarkan pada lokasi geografis melainkan berdasarkan kebutuhan produksi produk yang diproduksi. Umumnya, perusahaan dengan struktur bebas produk ini memiliki berbagai produk.

Hampir mirip dengan struktur geografis, struktur divisi internasional cenderung menjadi kebutuhan divisi organisasi dalam menjalankan operasional perusahaan yang mungkin berada di luar wilayah geografis kantor pusat. Struktur berbasis divisi ini berbeda dengan struktur geografis dimana struktur geografis didasarkan pada adopsi kantor pusat untuk kantor cabang. Struktur divisi lebih mandiri dalam beroperasi di masing-masing daerah berdasarkan kebutuhan divisi.

Struktur organisasi matriks adalah adopsi lebih dari satu struktur organisasi dasar yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang berfokus pada

efisiensi dan efektivitas struktur organisasi yang dibutuhkan organisasi.

Struktur organisasi matriks berfokus pada integrasi global yang menggabungkan dua atau lebih struktur organisasi dalam mengintegrasikan pekerjaan dan komunikasi global di semua anak perusahaan di dunia. Struktur matriks ini tidak memiliki aturan standar, hanya berfokus pada efisiensi dan efektivitas operasional organisasi sesuai dengan keragaman tenaga kerja dan keragaman budaya.

### **1.1. Keanekaragaman Budaya**

Keanekaragaman budaya adalah wajar dan perlu dihormati. Semua ras dan kelompok etnis harus dihormati ketidaksetaraan sebagai manusia. Tentu saja, perbedaan budaya tidak berarti menciptakan permusuhan tetapi mengarah pada saling menghormati dan saling mengenal.

Budaya adalah sesuatu yang lahir dari kebiasaan sehari-hari di lingkungan di mana manusia hidup bersama masyarakat. Budaya memberikan perspektif dan pemahaman tentang kehidupan.

Keberagaman membentuk karakteristik dan keunikan setiap manusia sehingga dapat membangun

kolaborasi yang unik dalam keberagaman. Dunia modern membentuk migrasi penduduk di seluruh dunia sehingga banyak pergerakan penduduk dan pernikahan antar ras. Hal ini membuat keragaman budaya menjadi penting. Tidak hanya di tempat kerja. Tetapi juga dalam lingkungan sosial sehari-hari. Keberagaman mendorong manusia untuk saling mengenal dan memahami untuk membentuk kesatuan dalam keberagaman. Selain itu, keragaman budaya membantu kita mengenali dan menghormati cara hidup setiap orang yang mungkin berbeda. Sehingga ketika berinteraksi dengan orang lain, rasa kepercayaan, rasa hormat, dan pengertian dapat dibangun lintas budaya. Selain itu, keragaman dapat menjadi pendorong kinerja organisasi dengan integrasi global dalam masing-masing keunikan masing-masing.

## **1.2. Kebijakan Sumber Daya Manusia Internasional**

Perusahaan yang beroperasi secara internasional memerlukan kebijakan umum dalam melakukan kegiatan perusahaan di seluruh dunia (Mikler, 2013). Kebijakan umum yang dibuat harus mampu beradaptasi dengan keragaman budaya dan kondisi lapangan di masing-masing negara yang belum tentu sama. Kebijakan sumber daya manusia internasional yang efektif harus mampu memotivasi karyawan untuk menerima penugasan internasional. Penugasan internasional harus memperhitungkan perubahan

biaya hidup dalam kehidupan karyawan yang ditugaskan di luar negeri dan perubahan kondisi keuangan dan ekonomi sehingga diperlukan kebijakan untuk mengatur hal tersebut.

Kebijakan sumber daya manusia internasional juga harus disesuaikan dengan undang-undang ketenagakerjaan karena undang-undang ketenagakerjaan masing-masing negara berbeda. Dalam manajemen sumber daya manusia internasional, perlu ditentukan tujuan utama manajemen sumber daya manusia internasional, yaitu berfungsinya semua fungsi SDM di seluruh cabang perusahaan di seluruh dunia.

Kebijakan pengelolaan sumber daya manusia internasional harus dapat diterima dan dikolaborasikan dengan anak perusahaan atau anak perusahaan di negara lain sehingga dapat terjadi kolaborasi antara pusat dan cabang dalam memenangkan kompetisi di wilayah cabang.

## **Bab 2**

# **Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah istilah untuk individu yang bekerja sebagai karyawan dalam suatu organisasi dan merupakan bagian dari total personel yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi (Stewart & Brown, 2020).

Sumber daya manusia adalah orang-orang di seluruh angkatan kerja perusahaan yang memberikan bakat, keterampilan, waktu, pikiran dan energi dengan imbalan kompensasi berupa gaji, upah dan tunjangan dengan jumlah atau jumlah uang tergantung pada kontribusi yang diberikan.

Departemen sumber daya manusia adalah departemen yang diberi kewenangan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Departemen sumber daya manusia bertugas merekrut, memotivasi, melatih, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki kewenangan untuk mengembangkan karyawan atau sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau

perusahaan, termasuk manajemen talenta. Manajemen sumber daya manusia memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk mengembangkan sumber daya manusia, termasuk sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan atau sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan dan pengawasannya.

Tata kelola sumber daya manusia adalah proses mempekerjakan individu, melatih, memberi kompensasi, mengembangkan kebijakan yang berkaitan dengan mereka yang bekerja, dan mengembangkan dan memelihara mereka.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memberdayakan orang-orang yang bekerja untuk perusahaan untuk bekerja secara efektif. Departemen Sumber Daya Manusia setidaknya mengelola hal-hal berikut:

1. Kompensasi dan tunjangan karyawan
2. Merekrut dan mempekerjakan karyawan
3. Orientasi organisasi dan karyawan
4. Manajemen kinerja karyawan
5. Pelatihan karyawan
6. Pengembangan dan budaya organisasi

Setiap area yang dikelola oleh departemen sumber daya manusia mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengelolaan setiap bagian sumber daya manusia

pada akhirnya menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan.

Sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan, tentunya memiliki motif. Ada banyak motif bagi seseorang yang mau bekerja untuk sebuah perusahaan, termasuk motif pendapatan, motif pengakuan, motif aktualisasi diri, motif kesenangan.

Motif penghasilan adalah motif umum bagi seseorang yang bersedia bekerja di sebuah perusahaan. Dengan bekerja seseorang mengharapkan penghasilan mengikuti iuran yang diberikan.

Motif pengakuan adalah motif seseorang yang bekerja untuk organisasi untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain. Berbagai motif lain di balik motif ini mengikuti ini. Misalnya, motif ingin dihormati oleh orang lain agar dapat berkontribusi secara optimal untuk diakui dan dihormati oleh kelompoknya.

Motif aktualisasi diri hampir mirip dengan motif pengakuan. Motif aktualisasi diri adalah motif untuk memuaskan keinginan sendiri atas apa yang telah ia capai sejauh ini. Sehingga dengan berkontribusi maksimal pada organisasi, orang tersebut merasa puas dengan hasil pekerjaannya dan merasa puas karena telah memberikan yang terbaik untuk orang atau organisasi lain.

Motif kesenangan sangat mirip dengan aktualisasi diri. Namun, orang yang mengejar kesenangan ini lebih fokus pada kesenangan yang mereka rasakan dengan berkontribusi yang mereka sukai untuk dilakukan. Misalkan seseorang yang suka menyelam dan menikmati keindahan laut. Ia senang menjadi instruktur mengemudi karena dengan menjadi instruktur menyelam, ia dapat menikmati keindahan laut seperti hobinya secara gratis dan mendapatkan penghasilan tambahan. Sehingga motif utamanya adalah hobi atau kesenangan.

Dari motif kerja tersebut, dapat dilihat bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan atau organisasi kepada sumber daya manusianya tidak harus berupa uang. Memberikan pengakuan dan perlakuan yang menguntungkan kepada karyawan adalah kompensasi non-material, termasuk peluang pengembangan karir dan keahlian.

Kontribusi yang diberikan manusia kepada suatu perusahaan atau organisasi adalah keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan oleh organisasi.

Keterampilan atau keahlian yang dimiliki oleh sumber daya manusia dapat ditingkatkan dengan menggunakan pelatihan dan pendidikan. Keterampilan atau keterampilan ini dapat digunakan dalam berkontribusi pada organisasi atau perusahaan secara individu atau kelompok.

Keterampilan atau keahlian yang dimiliki oleh manusia juga diikuti dengan pengetahuan, pikiran dan energi serta waktu manusia ini dalam berkontribusi pada organisasi.

Sehingga pengumpulan waktu, tenaga, kesehatan mental dan fisik, pikiran, pengetahuan dan keterampilan serta inovasi dan kreativitas merupakan sumber daya manusia untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi yang disebut kinerja.

Sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah kumpulan individu yang bersedia berkontribusi pada organisasi atau perusahaan dengan imbalan kompensasi yang disepakati antara individu dengan organisasi atau perusahaan.

Sesuatu yang ditawarkan oleh orang-orang ini, yang disebut sumber daya manusia adalah sumber daya manusia. Dimana human capital adalah modal yang dimiliki oleh seseorang untuk ditawarkan kepada suatu organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan kompensasi yang diinginkannya, baik secara tunai maupun material atau non-material.

Semakin besar atau lebih baik modal manusia yang dimiliki oleh individu, semakin tinggi daya tawar yang mereka miliki. Sehingga modal itu penting bagi individu sebagai sumber daya manusia.

## **2.1. Sistem Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia memiliki sistem tersendiri dalam berkontribusi pada organisasi atau perusahaan. Sistem tidak dapat dipisahkan dari faktor manusia yang berkontribusi atau bekerja sendiri (Banfield & Kay, 2012).

Secara umum, manusia memiliki dua unsur, yaitu unsur fisik dan non-fisik. Unsur fisik yang berhubungan dengan tubuh dan kesehatan fisik atau tubuh. Unsur non-fisik berkaitan dengan jiwa atau jiwa, pengetahuan, keahlian, inovasi, kreativitas dan hubungan dengan sesama manusia (hubungan). Sistem sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari kedua elemen tersebut.

Untuk memahami sistem sumber daya manusia, pertama-tama harus memahami unsur-unsur sumber daya manusia. Mulai dari unsur kesehatan fisik. Manual raga bertindak sebagai manifestasi fisik manusia dan melakukan aktivitas fisik atau aktivitas seperti membuat kerajinan tangan.

Membuat karya buatan tangan, misalnya membuat kerajinan keramba. Selain faktor fisik yang dibutuhkan untuk membuat kandang, pengetahuan juga diperlukan untuk membuat kandang ditambah keahlian dan peralatan untuk membuat kandang.

Tanpa tubuh fisik atau manusia untuk membuat kandang, sulit bagi produk kandang untuk berhasil diproduksi.

Ketika tubuh sakit, tidak akan mudah untuk bekerja atau bekerja atau berkontribusi pada perusahaan. Sehingga kesehatan fisik penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kesehatan fisik merupakan faktor penting dalam kinerja sumber daya manusia. Karena kesehatan fisik mempengaruhi semua aktivitas kerja manusia, ketika kesehatan fisik terganggu, aktivitas fisik juga terganggu, dan pada akhirnya kinerja sumber daya manusia akan terganggu.

Kesehatan fisik juga memengaruhi kesehatan emosional atau mental dan hubungan manusia atau sosial, yang bisa berakibat fatal jika kesehatan fisik tidak dirawat dan dipelihara dengan baik.

Kesehatan fisik adalah kesehatan tubuh atau tubuh, yang memiliki efek langsung pada perasaan dan aktivitas fisik manusia. Kesehatan fisik merupakan faktor penting dalam memastikan aktivitas sehari-hari masyarakat tidak terganggu. Ketika kesehatan fisik terganggu, aktivitas sehari-hari juga akan terganggu.

Kesehatan fisik adalah kesehatan yang paling terlihat. Kesehatan fisik perlu dijaga dan dijaga untuk mengurangi kemungkinan jatuh sakit dan mempercepat masa pemulihan dari penyakit. Kesehatan fisik dapat dijaga dengan diet teratur, gaya hidup sehat, olahraga teratur dan tidur yang cukup dan berkualitas.

Kesehatan fisik terdiri dari banyak komponen atau faktor yang mempengaruhi. Berikut adalah beberapa faktor penting yang mempengaruhi kesehatan fisik manusia:

- Aktivitas fisik: termasuk olahraga, aktivitas yang sebagian besar menggunakan aktivitas fisik, seperti berjalan kaki atau bersepeda ke tempat kerja
- Diet Sehat: termasuk asupan nutrisi yang cukup dan seimbang
- Penggunaan Alkohol dan Narkoba: Jangan atau kurangi konsumsi alkohol dan obat-obatan kecuali diperlukan dan dengan instruksi dokter.
- Perawatan diri: merawat diri sendiri seperti kebersihan, merawat luka kecil yang dapat diobati secara mandiri dan melakukan aktivitas yang menyegarkan untuk mengurangi stres
- Istirahat dan tidur: secara fisik membutuhkan istirahat, sehingga diperlukan relaksasi untuk menjaga kesehatan fisik dan mental termasuk tidur yang cukup dan berkualitas

### **Aktivitas fisik.**

Aktivitas fisik dapat dilakukan dalam aktivitas sehari-hari seperti bersepeda ke tempat kerja, berjalan kaki, membersihkan rumah, bermain bersama keluarga secara fisik, melakukan olahraga yang teratur dan terstruktur dan lain sebagainya. Melakukan aktivitas fisik dalam kehidupan sehari-hari sangat penting dalam menjaga kesehatan.

### **Diet Sehat.**

Menjaga kesehatan fisik membutuhkan asupan gizi yang sehat dan seimbang. Nutrisi tersebut diperoleh dari makan dan minum, sehingga diperlukan makanan sehat dan bergizi untuk menjaga kesehatan fisik dan minum air putih yang cukup untuk menjaga kebutuhan cairan tubuh.

Penggunaan alkohol dan narkoba.

Penggunaan alkohol pada luka eksternal terkadang diperlukan, termasuk penggunaan disinfektan. Termasuk penggunaan obat juga diperlukan pada waktu-waktu tertentu dan harus sesuai instruksi dokter. Konsumsi alkohol dan obat-obatan secara sembarangan dan berlebihan juga tidak baik untuk kesehatan.

### **Perawatan diri.**

Perawatan diri diperlukan untuk menjaga kesehatan seperti menjaga kebersihan diri dan lingkungan serta melindungi diri dari tingkat stres yang berlebihan. Kesehatan fisik dan emosional atau kesehatan mental

saling berhubungan dan saling mempengaruhi, sehingga perlu untuk menjaga keduanya.

### **Istirahat, dan tidur.**

Manusia membutuhkan istirahat untuk memulihkan energi dan kebutuhan kesehatan lainnya, termasuk kesehatan mental. Istirahat dan tidur yang cukup diperlukan untuk menjaga kesehatan fisik manusia.

Memiliki tubuh yang sehat tentu menyenangkan dan memastikan bahwa aktivitas sehari-hari Anda tidak terganggu. Dengan fisik yang sehat, kinerja juga tidak terganggu. Nyeri fisik akan mengganggu aktivitas sehari-hari dan mengganggu kinerja manusia. Menjaga kesehatan sangat penting dalam hidup untuk mengurangi risiko jatuh sakit.

Pola makan sehat dapat meningkatkan kekebalan tubuh, memenuhi nutrisi maksimal dan menghindari efek buruk dari zat makanan yang berbahaya bagi kesehatan seperti pengawet dan aditif kimia lainnya yang berisiko mengganggu kesehatan fisik dalam jangka panjang.

Melakukan aktivitas fisik seperti bersepeda ke tempat kerja atau sekedar berjalan-jalan santai atau berolahraga secara teratur sangat penting. Dengan melakukan aktivitas fisik ini dapat menjaga kebugaran fisik dan sekaligus menjaga kesehatan mental manusia.

Tes skrining atau tes medis adalah upaya untuk melihat potensi penyakit yang dapat mempengaruhi kesehatan fisik. Hal ini penting untuk dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan risiko terjadinya penyakit tersebut. Deteksi dini dapat meningkatkan antisipasi untuk mencegah potensi risiko ini dan mencegah risiko penyakit.

Kesehatan fisik terkait erat dengan kesehatan mental. Terjadinya masalah kesehatan fisik yang parah dapat mengganggu kesehatan mental seseorang dan sebaliknya ketika kesehatan mental seseorang terganggu juga dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik seseorang.

Kesehatan fisik untuk melakukan kegiatan produktif perlu didukung oleh kesehatan mental atau kesehatan mental. Kesehatan mental sangat berbeda dengan kesehatan fisik.

Kesehatan mental mencakup kesehatan emosional, termasuk kesehatan psikologis dan kesehatan sosial atau kesehatan hubungan manusia. Kesehatan mental dapat memengaruhi cara orang berpikir, merasa, dan bertindak.

Kesehatan mental juga memengaruhi pengelolaan tingkat stres seseorang serta bagaimana berperilaku dan berhubungan dengan orang lain dan memengaruhi cara membuat keputusan dan berperilaku sehat.

Penyakit mental dan gangguan kesehatan mental atau kesehatan mental yang buruk bukanlah hal yang sama. Penyakit mental dapat terbentuk dari berbagai faktor dan masa hidup yang menyebabkan penyakit mental terjadi pada manusia.

Kesehatan mental memengaruhi pola pikir, perasaan, dan perilaku seseorang. Ketika sehat secara mental, seseorang dapat berpikir rasional, dapat mengelola perasaannya dan dapat bertindak atau berperilaku rasional sehingga dapat melakukan aktivitas dan bekerja dengan baik.

Kesehatan mental dapat mempengaruhi kehidupan sehari-hari, termasuk dalam hubungan manusia, dan kesehatan fisik manusia, tindakan, perilaku, dan sebagainya. Faktor sosial dan kehidupan sehari-hari, termasuk hubungan interpersonal, serta faktor fisik, semuanya dapat berkontribusi terhadap gangguan kesehatan mental.

Menjaga kesehatan mental bermanfaat dalam menjaga kemampuan seseorang untuk menikmati hidup. Menjaga kesehatan mental membutuhkan keseimbangan antara aktivitas sehari-hari, tanggung jawab, dan menjaga diri secara fisik dan mental. Kondisi seperti stres, depresi, dan kecemasan dapat mempengaruhi kesehatan mental dan mengganggu aktivitas sehari-hari seseorang.

Kesehatan mental sumber daya manusia sangat penting untuk menunjang kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dalam berkontribusi pada organisasi.

Faktor pendukung yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem sumber daya manusia adalah pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kreativitas.

Pengetahuan manusia yang membuat manusia memiliki cara untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan dukungan fisik dan hubungan manusia serta teknologi dan peralatan yang dibutuhkan.

Pengetahuan adalah inti dari sumber daya manusia yang membuat manusia memiliki kemampuan untuk menggunakan tubuhnya, hubungan dengan manusia lain, teknologi yang ada dan peralatan penunjang kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pendidikan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan agar manusia dapat menggunakan tubuh fisik, keterampilan, perasaan, kreativitas, inovasi, teknologi dan peralatan kerja yang tersedia serta hubungan manusia untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Keterampilan adalah keterampilan atau kemampuan untuk mengelola dan mengkoordinasikan olahraga, teknologi dan peralatan kerja yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

Keterampilan berbeda dengan pengetahuan karena keterampilan mengarah pada tindakan atau tindakan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

Keterampilan membutuhkan latihan untuk ditingkatkan. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang sama belum tentu memiliki keterampilan yang sama. Untuk meningkatkan keterampilan, diperlukan pelatihan yang tepat.

Perasaan penting dalam bidang seni atau bidang apa pun yang membutuhkan sentuhan seni. Keterampilan rasa dapat meningkatkan nilai artistik karya. Sehingga perasaan itu menjadi faktor penting dalam sumber daya manusia.

Kreativitas merupakan faktor lain dalam meningkatkan nilai kualitas pekerjaan menjadi lebih baik dan nilai jual. Kreativitas adalah kombinasi dari rasa, pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dalam menciptakan cara baru atau produk baru atau sesuatu yang baru atau berbeda dari biasanya. Kreativitas sangat mahal dalam sumber daya manusia.

Inovasi merupakan kelanjutan dari kreativitas yang memberikan terobosan dalam menyelesaikan pekerjaan atau menciptakan produk baru.

Kreativitas dan inovasi adalah dua ide yang saling terkait namun berbeda, meskipun tampak sama. Kreativitas dan inovasi keduanya diperlukan untuk sukses di tempat kerja. Berikut adalah perbedaan antara kreativitas dan inovasi:

- Kreativitas lebih didasarkan pada ide-ide unik yang biasanya tidak ada. Kreativitas terbentuk dari perumusan pengalaman, pengetahuan dan imajinasi yang membentuk pola pikir kreatif dan gagasan yang melahirkan inovasi.
- Inovasi sendiri lahir dari kreativitas yang lebih menuju implementasi atau tindakan dalam mewujudkan ide-ide kreatif dari hasil kreativitas itu sendiri.
- Birokrasi organisasi yang memastikan organisasi dapat berjalan dengan baik terkadang justru menjadi kendala dalam hal kreativitas dan inovasi. Hal-hal birokrasi yang menghambat kreativitas dan inovasi perlu ditinjau kembali, dan birokrasi organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif perlu dirumuskan ulang.

Jika birokrasi menghambat kreativitas dan inovasi, hal itu dapat menyulitkan organisasi untuk berkembang dan maju dengan baik. Namun, birokrasi juga diperlukan dalam hal pengawasan dan pengendalian organisasi.

Inovasi dan kreativitas menjadi sesuatu yang serupa tetapi tidak sama.

Inovasi dan kreativitas terkadang tidak dipahami oleh sebagian orang. Sederhananya, kreativitas lebih merupakan ide unik dan biasanya tidak ada atau tidak ada. Sementara itu, inovasi lebih kepada implementasi ide itu sendiri. Misalkan sebuah perusahaan belum memiliki situs web. Kemudian seorang karyawan mengusulkan pengembangan situs web perusahaan. Proposal tersebut merupakan kreativitas karyawan yang mengusulkan ide tersebut. Sedangkan penerapan pengembangan website karena perusahaan tidak memilikinya, itu menjadi inovasi meskipun di luar perusahaan, website sudah ada atau sudah ada atau banyak perusahaan yang sudah memiliki website.

Inovasi cenderung menjadi produk baru. Namun, inovasi tidak terbatas pada hal ini. Inovasi dapat terjadi dalam metode baru, model bisnis, kemitraan, rute ke pasar atau metode pemasaran. Inovasi bisa bertahap atau radikal. Setiap perbaikan yang dilakukan pada suatu produk atau layanan dapat dilihat sebagai inovasi tambahan.

Perusahaan yang telah melakukan yang terbaik, dalam jangka panjang, adalah yang paling kreatif dan inovatif. Organisasi-organisasi ini tidak meniru apa

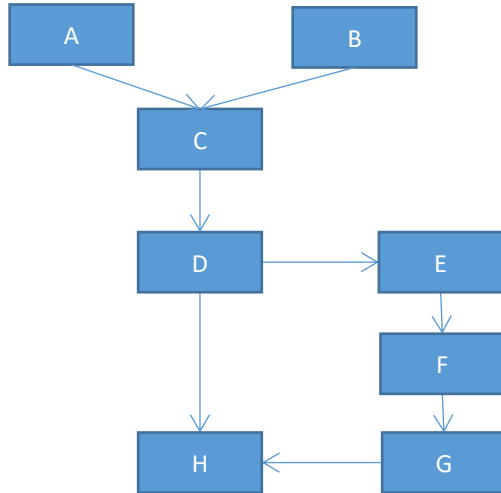
yang dilakukan orang lain. Sebaliknya, mereka mungkin menggunakan ide-ide kreatif dan unik untuk menghasilkan atau mengembangkan produk inovatif dan terobosan pemasaran. Inovasi dan kreativitas meningkatkan daya saing perusahaan sehingga dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat.

Semua orang dan perusahaan dapat memiliki potensi untuk memiliki kreativitas yang tinggi dan berinovasi untuk menciptakan produk unggulan dan terobosan dalam bisnis di tengah perubahan bisnis yang cepat. Kreativitas terkait dengan imajinasi, tetapi inovasi terkait dengan implementasi.

Produk atau layanan selama menerapkan kreativitas dan inovasi pada semua aspek bisnis, perusahaan dapat tetap menjadi yang terdepan dalam perubahan pasar dan persaingan. Kreativitas adalah fungsi menggabungkan pengalaman, imajinasi dan pengetahuan dalam menciptakan terobosan inovatif dalam berbagai hal mulai dari pengembangan produk baru, pemasaran dan bidang lain yang memungkinkan yang pada gilirannya membentuk pola inovatif dan kreatif baru dalam meningkatkan daya saing organisasi. Tetapi hanya memiliki pengetahuan tidak menjamin pembentukan pola baru. Inovasi dan kreativitas mendorong pengembangan teknologi untuk menciptakan peralatan baru, lebih

efektif dan efisien. Secara umum, proses sistem sumber daya manusia digambarkan pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1. Diagram Alur Sistem Sumber Daya Manusia



Sumber: Ilustrasi penulis

Keterangan Gambar 1.1 :

A = Pengetahuan dan pengalaman

B = Perasaan

C = Kreativitas

D = Tindakan

E = Inovasi

F = Pengembangan Teknologi

G = Pengembangan Peralatan Baru

H = Hasil kerja atau kinerja

Dalam melaksanakan kinerja sumber daya manusia, dilatarbelakangi oleh pengetahuan (A) dan perasaan (B) yang membentuk kreativitas (C) dalam mengambil tindakan (D).

Dalam melakukan tindakan, manusia harus menggunakan tubuhnya meskipun hanya menggerakkan jari-jarinya pada keyboard komputer, atau menggerakkan pita suara saat berbicara. Yang jelas tindakan tertentu melibatkan tubuh manusia terkecil yang dilatarbelakangi oleh pengetahuan dan pengalaman yang menghasilkan pikiran yang menghasilkan niat ditambah perasaan yang dirasakan sebelum mengambil tindakan dengan melibatkan tubuh fisik.

Dalam pekerjaan, tindakan dapat langsung mengambil tindakan untuk menyelesaikan pekerjaan untuk menghasilkan hasil kerja atau kinerja (H). Hal ini juga dapat mengarah pada inovasi (E) yang mendorong pengembangan teknologi (F) untuk menciptakan peralatan baru yang lebih efisien (G) dalam menciptakan hasil kerja yang lebih baik (H)

## **2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia adalah aset atau sumber daya yang berharga bagi perusahaan atau organisasi (Carbery, Cross, 2018). Manusia dalam pengelolaannya tentu berbeda dengan aset non-manusia karena manusia memiliki

pikiran dan perasaan yang harus dijaga dan dihormati. Manusia merupakan aset yang berharga karena sumber daya manusia bertanggung jawab atas semua operasional bisnis dan merupakan penentu keberhasilan organisasi, yang tercermin dalam kualitas kinerja organisasi.

Peran manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam menilai pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, menempatkan sumber daya manusia yang tepat pada posisi yang tepat untuk melakukan pekerjaan, dan memberdayakan sumber daya manusia untuk bekerja pada tingkat kinerja setinggi mungkin dengan pengembangan sumber daya manusia. Untuk terus meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu pengetahuan, di mana manajemen sumber daya manusia memiliki tugas utama untuk mengkoordinasikan orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah koordinasi orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan organisasi. Manajemen sumber daya manusia berperan dalam memenuhi kebutuhan staf atau karyawan, menjaga kepuasan kerja karyawan, dan mengembangkan karyawan agar

terus berkembang dalam meningkatkan kinerjanya dalam organisasi, termasuk mengembangkan jenjang karir bagi orang-orang yang direkrut dan bergabung dengan organisasi. Manajemen sumber daya manusia berfokus pada bagian internal organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia dengan menggunakan koordinasi orang-orang dalam organisasi dan teknologi dalam prosesnya. Secara umum, personel departemen manajemen sumber daya manusia diambil dari berbagai bidang seperti psikologi, manajemen bisnis, manajemen proses, teknologi informasi, analisis statistik, sosiologi, dan antropologi, untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada dasarnya, fungsi manajemen sumber daya manusia adalah dalam perekrutan dan penempatan karyawan yang sesuai di posisi yang diperlukan, mempromosikan karyawan sesuai dengan tingkat keahlian mereka, memastikan bahwa semua karyawan di perusahaan mematuhi undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Tim di departemen sumber daya manusia mengidentifikasi unsur-unsur dari setiap fungsi SDM yang diperlukan dan terlibat dalam perencanaan strategis organisasi untuk memenuhi setiap tujuan organisasi.

Departemen manajemen sumber daya manusia memiliki peran dalam memastikan pengalaman yang baik bagi staf atau karyawan dan orang lain yang terkait dengan tujuan manajemen dan organisasi.

Tujuan manajemen sumber daya manusia termasuk memastikan ketersediaan sumber daya, akses data, penggajian tepat waktu dan wajar, memastikan kepatuhan karyawan, dll.

Tujuan organisasi pada dasarnya mempengaruhi tujuan manajemen sumber daya manusia karena tujuan manajemen sumber daya manusia menyesuaikan dengan tujuan organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan lingkungan kerja yang stabil, nyaman, dan sukses dalam operasi bisnis yang efektif dan efisien.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia dengan elaborasi mendalam adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian tujuan organisasi
2. Work budaya
3. Integrasi tim
4. Pelatihan dan Pengembangan
5. Motivasi karyawan
6. Pemberdayaan tenaga kerja
7. Retensi
8. Pengumpulan dan Kepatuhan Data Karyawan

### **Pencapaian tujuan organisasi**

Peran utama manajemen sumber daya manusia adalah memenuhi kebutuhan karyawan untuk menjalankan strategi organisasi dalam mencapai

tujuan organisasi. Memberdayakan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan bisnis atau tujuan organisasi merupakan tugas penting dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi meliputi penanganan tenaga kerja, kebutuhan staf seperti rekrutmen dan orientasi, manajemen penggajian, dan pensiun. Dalam hal mencapai keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, tentunya membutuhkan perencanaan dan implementasi yang efisien.

### **Budaya kerja**

Budaya kerja berperan penting dalam menentukan manajemen sumber daya manusia dan kinerja bisnis. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dengan orientasi terhadap pencapaian tujuan organisasi, kepuasan kerja karyawan dan lingkungan kerja yang nyaman menjadi faktor utama dalam membangun budaya kerja.

Seorang manajer sumber daya manusia harus aktif dalam mengembangkan strategi untuk menumbuhkan budaya kerja yang lebih baik dan efektif. Mengembangkan dan memelihara hubungan yang sehat dan transparan antar anggota tim untuk berkontribusi membangun budaya kerja yang baik

merupakan hal yang harus dilakukan dalam membangun budaya kerja karena budaya kerja harus dibangun bersama dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efektif.

### **Integrasi tim**

Salah satu peran dan tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah memastikan tim berkoordinasi secara efisien. Komunikasi yang dapat diakses adalah kebutuhan kelompok dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia di sini harus menyediakan alat untuk membantu membuat integrasi lebih nyaman dan mulus.

Hubungan yang tepat antar individu adalah suatu keharusan untuk memastikan produktivitas. Untuk membuat manajemen sumber daya manusia berhasil, Anda perlu mencari portal integrasi yang lebih baik untuk membuat data tersedia bagi orang-orang dengan lebih nyaman. Tujuan fungsional, seperti integrasi tim, adalah untuk menghasilkan operasi dan tugas yang efisien.

Dengan alat yang tepat, seperti portal swalayan, karyawan dapat lebih dekat dengan sumber daya manusia.

### **Pelatihan dan pengembangan**

Tenaga kerja sangat signifikan, dan kinerja adalah dua elemen penting dan perlu dikerjakan untuk

mencapai tujuan utama dalam suatu organisasi. Dengan pelatihan yang tepat, dapat memberikan peluang kinerja yang lebih baik di masa depan diikuti dengan pengembangan karir yang baik yang dapat mendorong rasa aman dan nyaman bagi karyawan di tempat kerja sehingga kinerja akan semakin baik lagi di masa depan.

Pekerjaan yang signifikan sangat bergantung pada praktik pelatihan. Memberikan kesempatan bagi karyawan adalah salah satu langkah penting untuk memastikan manajemen tenaga kerja.

Mungkin ada kesulitan seperti perencanaan, penjadwalan, sesi pelatihan, dan mengevaluasi masing-masing on-board. Untuk mengurangi rasa sakit, solusi seperti perangkat lunak manajemen pelatihan dapat membantu dengan pengingat otomatis, jadwal yang nyaman, pelaporan, dan kemampuan pelacakan. Manajer sumber daya manusia dapat memastikan praktik pelatihan yang efektif di perusahaan.

### **Motivasi karyawan**

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk menjaga segala sesuatunya tetap pada jalur yang benar. Jauhkan, gangguan, dan getaran negatif. Untuk ini, karyawan perlu diperhatikan dan terus termotivasi. Bagaimana sumber daya manusia dapat mendorong karyawan?

Beri mereka kekuatan. Ambil pandangan mereka tentang berbagai hal. Silakan sertakan mereka dalam pertemuan atau keputusan mingguan. Bahkan jika itu lebih baru, biarkan mereka bergabung. Jaga semangat tetap tinggi. Pengakuan karyawan, seperti penilaian tahunan terhadap kinerja mereka, juga dapat membantu.

Sistem umpan balik otomatis untuk manajemen penilaian kinerja dapat mendorong motivasi karyawan untuk tetap produktif selama bertugas dan menjadi karyawan perusahaan. Ketika karyawan merasa puas di tempat kerja, dan kebutuhan serta harapan mereka terpenuhi dalam bekerja dan bergabung dengan organisasi, karyawan akan dengan antusias membantu organisasi mencapai tujuan organisasi.

### **Pemberdayaan tenaga kerja**

Pemberdayaan karyawan adalah cara terbaik untuk memotivasi karyawan. Sehingga setiap manajer sumber daya manusia harus mampu menjawab dua pertanyaan berikut dalam mengembangkan motivasi kerja karyawan:

Apa lagi yang dapat dilakukan pemberdayaan tenaga kerja?

Bagaimana cara memastikan keterlibatan tenaga kerja yang tepat? Pemberdayaan merupakan langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan, tentunya dengan memenuhi harapan karyawan dalam bergabung dengan organisasi, mulai dari harapan

aktualisasi karyawan hingga ekspektasi kompensasi moneter dan non-moneter yang layak diterima karyawan.

### **Retensi**

Memberikan peluang kerja yang berkualitas dengan kompensasi yang sesuai bagi karyawan dan kepemimpinan perusahaan yang baik, area kerja yang sehat dan nyaman, dan retensi karyawan adalah tugas utama manajer sumber daya manusia. Menjaga karyawan tetap terjaga dan termotivasi adalah prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia.

Selain siklus rekrutmen, orientasi, dan pelatihan karyawan, mempertahankan karyawan untuk waktu yang lama adalah tantangan tujuan sumber daya manusia yang paling signifikan. Seringkali karyawan meninggalkan tempat kerja dua bulan setelah penempatan. Ketika hal ini terjadi, ada kemungkinan adanya kekurangan atau ketidaksempurnaan dalam proses rekrutmen. Tentunya ini adalah evaluasi sumber daya manusia dalam rekrutmen jika hal ini terjadi.

Pengalaman baik yang dapat diperoleh karyawan selama rekrutmen, penempatan dan selama bekerja di organisasi perlu dijaga dan diperhatikan. Pengalaman yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan

kinerja dan sebaliknya. Membuat calon karyawan menunggu keputusan manajemen sumber daya manusia membuat pengalaman yang tidak menyenangkan dalam proses perekrutan. Namun, pertimbangan yang cermat dan cermat juga perlu dilakukan. Agar tetap stabil, manajer sumber daya manusia perlu mempelajari tips retensi terbaik untuk bisnis.

**Pengumpulan dan Kepatuhan Data Karyawan**  
Fungsi departemen manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi juga meliputi pengelolaan data perusahaan dan karyawan serta pengelolaan kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan kebijakan organisasi. Mengelola kepatuhan penggajian dan menjauhkan perusahaan dari penalti atau denda merupakan tantangan besar bagi staf dan manajer sumber daya manusia.

Bahkan kesalahan kecil atau kesalahan perhitungan dapat membuat manajer sumber daya manusia terkena hukuman yang sangat besar dan bahkan dapat kehilangan rasa hormat. Saat melakukan tugas seperti pekerjaan dan penggajian, manajer sumber daya manusia harus mengetahui peraturan perundang-undangan. Tujuannya di sini adalah untuk mencegah klaim yang tidak diinginkan berfungsi dengan lancar.

## **Bab 3**

### **Mengelola Ekspatriat**

Manajer sumber daya manusia internasional memiliki risiko kegagalan yang tinggi (Crawshaw, J., Budhwar, 2017) . Untuk meminimalkan risiko kegagalan, perlu direncanakan untuk mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi dan strategi yang dikembangkan dengan cermat untuk mendukung investasi dalam program awal dan berkelanjutan untuk penugasan internasional yang sukses.

Tanggung jawab manajer sumber daya manusia internasional dalam memilih orang yang tepat untuk penugasan di luar negeri. Jangan hanya memikirkan karyawan atau sumber daya manusia yang ditugaskan sebagai ekspatriat atau menerima ekspatriat dari luar negeri. Namun, pengelola sumber daya manusia internasional harus mempersiapkan ekspatriat dan keluarganya, terutama tempat tinggal dan kelayakan tinggal karyawan ini dan keluarganya di luar negeri atau ekspatriat dari luar negeri ke negara tersebut.

Tantangan lain dalam mengelola sumber daya manusia antar negara adalah mengukur kinerja karyawan dari jauh. Setelah menyelesaikan penugasan, pemulangan karyawan di akhir

penugasan membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang baik dan matang.

Dalam penugasan internasional, perlu dipahami risiko yang mungkin terjadi di luar negeri, dan perlu disiapkan rencana untuk mengantisipasi risiko dan meminimalisir risiko untuk mendukung keberhasilan penugasan, misalnya memberikan asuransi perjalanan kepada karyawan yang ditugaskan untuk mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi dalam perjalanan penugasan.

Manajer ekspatriat adalah anggota penting dari semua perusahaan multinasional besar. Dan mereka sangat mahal. Keberhasilan manajer ekspatriat sangat penting bagi perusahaan, dan negara tempat mereka bekerja. Kegagalan mereka, atau kinerja mereka yang buruk, bisa merusak. Mempekerjakan ekspatriat dari luar negeri memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan ide, inovasi, dan ide baru dalam mengembangkan perusahaan. Tentunya disertai dengan tantangan baru seperti isu bahasa, keragaman budaya, dan kepercayaan, serta keragaman adat istiadat yang perlu dikelola agar tidak menimbulkan dampak negatif seperti konflik dan menjadikannya kekuatan yang meningkatkan kreativitas organisasi.

Penugasan karyawan, baik staf maupun manajer di luar negeri, harus dipertimbangkan dengan cermat.

Penugasan di luar negeri berarti mengekspos karyawan pada dunia baru, kebiasaan baru, atau mungkin pola makan sehari-hari yang baru sehingga karyawan yang ditugaskan harus beradaptasi dan harus dikelola dengan baik.

Keberagaman di setiap negara dengan segala kelebihan dan kekurangannya perlu dikelola dengan baik. Aturan dan kebijakan yang baik di satu negara mungkin kurang cocok untuk diterapkan di negara lain. Keberagaman negara perlu dipahami dan dikelola dengan baik serta kepedulian dalam mengambil keputusan.

Pelatihan dan program kegiatan yang direncanakan harus mempertimbangkan adat istiadat dan budaya negara-negara tempat bisnis tersebut terlibat, dan karyawan harus memahami dan menghormati adat istiadat dan budaya negara tempat mereka ditugaskan. Hal ini perlu diinformasikan dan diajarkan kepada karyawan sebelum penugasan ke negara tujuan.

Memahami tantangan manajemen internasional dapat meningkatkan keberhasilan keterlibatan internasional dan meminimalkan risiko kegagalan dalam keterlibatan.

Manajemen internasional dapat memungkinkan transfer pengetahuan dan teknologi antar negara dan

mengembangkan kepemimpinan global serta meningkatkan kreativitas dan inovasi yang berasal dari keragaman masing-masing negara yang harus dikelola dengan baik.

Penentuan tujuan dan harapan perusahaan yang ingin dicapai dari penugasan harus ditentukan sebelum mengirimkan karyawan, manajer, dan staf ke luar negeri untuk menjalankan tugasnya. Tujuan dan harapan yang ingin dicapai dapat memberikan gambaran tentang karyawan yang ditugaskan untuk berimprovisasi jika perencanaan detail tidak dapat dilakukan dengan sempurna karena berbagai gangguan teknis di lapangan.

Penugasan antar negara bergantung pada pengukuran kinerja karyawan secara teknis. Namun, perlu diukur kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru dan kreativitas karyawan karena penugasan di setiap negara memiliki tantangan yang berbeda. Mengembangkan pola pikir global dan menghargai perbedaan dan keragaman adalah faktor kunci yang harus dimiliki karyawan yang akan ditugaskan di luar negeri.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam memilih karyawan untuk penugasan di luar negeri sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan penugasan. Karyawan harus sepenuhnya siap untuk penugasan tersebut. Minimal, mereka harus siap untuk

beradaptasi dan berimprovisasi serta berkolaborasi dengan karyawan lain dari berbagai negara dari karyawan yang ditugaskan.

Perbedaan budaya dan adat istiadat terkadang dapat mengejutkan karyawan yang ditugaskan ke negara tujuan untuk pertama kalinya. Ini harus diberitahukan kepada karyawan mengenai adat istiadat dan budaya di negara tujuan yang dikenal oleh organisasi. Kejutan budaya harus diantisipasi dengan baik untuk organisasi dan karyawan yang ditugaskan. Hal ini perlu diinformasikan dan dipersiapkan kepada karyawan yang akan ditugaskan untuk melaksanakan penugasan dengan sebaik-baiknya.

Mengirim karyawan sebagai ekspatriat atau menerima ekspatriat dari luar negeri tentu membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Namun, sumber daya manusia dari luar negeri atau pengiriman SDM ke luar negeri tentu bisa menjadi investasi baru yang dapat menghasilkan keuntungan di dalam organisasi. Namun, tentu saja, ini harus dipersiapkan dengan hati-hati. Setidaknya tiga hal yang harus dimiliki karyawan sebelum dikirim ke luar negeri harus diperhatikan, yaitu, modal intelektual, modal psikologis, dan modal sosial.

Modal intelektual berupa pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Modal psikologis adalah kemampuan untuk mengelola emosi dalam menghadapi berbagai tantangan, beradaptasi secara emosional dengan lingkungan baru, dan berbaur dengan berbagai orang dari berbagai negara dan keragaman budayanya. Modal sosial adalah kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan orang lain dari berbagai negara untuk menyelesaikan tugas atau bekerja dengan baik dengan orang lain, yang perlu didukung oleh modal psikologis dan modal intelektual.

Mengelola bisnis global tentunya membutuhkan kepemimpinan global, yang berbeda dengan kepemimpinan dalam negeri. Manajer atau manajer di perusahaan multinasional membutuhkan pemikiran global yang mempertimbangkan keragaman budaya dan adat istiadat di setiap negara tempat perusahaan beroperasi. Hal ini menjadi kunci dalam mengelola perusahaan global, yaitu memahami bahwa keragaman setiap negara perlu dikelola dan dihormati.

Penugasan karyawan ke luar negeri atau pemindahan karyawan ke negara yang berbeda perlu dipahami bahwa kebutuhan akan penugasan yang berhasil bukan hanya kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas teknis tetapi juga harus didukung oleh kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan dan interaksi baru dan berbeda dari lingkungan sebelumnya.

Tentu saja, penugasan internasional memberikan pengalaman baru bagi karyawan dalam penugasan antar negara. Hal ini perlu diantisipasi agar pengalaman yang didapat baik untuk menjadi lebih produktif dan berdedikasi kepada perusahaan.

Tantangan biaya dalam penugasan di luar negeri tidak hanya berupa biaya akomodasi tetapi juga asuransi jiwa, keselamatan karyawan yang ditugaskan faktor emosional dan psikologis bagi karyawan karena meninggalkan keluarga juga harus diperhitungkan. Karena banyak biaya nonmateriil yang harus dikorbankan dalam menjalankan tugas di luar negeri, seperti perpisahan dari keluarga dan faktor psikologis lainnya yang dirasakan oleh karyawan. Termasuk biaya penundaan dan keterlambatan yang mungkin terjadi karena perbedaan peraturan yang berbeda di setiap negara.

Karyawan yang ditugaskan ke luar negeri, terutama yang sudah menikah, harus membagikan item penghasilannya, yang dapat digunakan untuk satu rumah karena terpisah dari keluarga dan harus berbagi pos anggaran. Hal ini perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia untuk menjaga karyawan tetap emosional.

Pekerja, baik yang dikirim ke luar negeri maupun ekspatriat yang berasal dari luar negeri yang sudah

memiliki anak, terutama yang masih muda, tentunya akan menjadi hal yang emosional bagi mereka. Hal ini perlu dihormati dan dikelola dengan baik agar ekspatriat dapat bekerja dengan baik.

Penugasan di luar negeri atau meninggalkan daerah terpencil dapat berpotensi menyebabkan karyawan atau pekerja berpisah dengan keluarga mereka untuk sementara, yang tentu saja memengaruhi emosi dan perasaan mereka. Hal ini perlu diantisipasi agar karyawan dapat mengendalikan perasaan dan emosi mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Yang perlu diperhatikan selain karyawan yang ditugaskan, yaitu:

- Keluarga.
- Tim kerja.
- Manajer/pemimpin tim.
- Organisasi.

Selain keragaman budaya dan adat istiadat di berbagai negara, hambatan bahasa juga menjadi tantangan. Dalam bekerja dan koordinasi, komunikasi diperlukan, dan bahasa sangat penting dalam komunikasi dan koordinasi kerja. Karyawan yang tidak memahami bahasa yang digunakan terutama di tempat kerja akan membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama daripada karyawan yang sudah memahami dan memiliki keterampilan bahasa yang digunakan terutama di tempat kerja.

Mempekerjakan dan mengelola ekspatriat menimbulkan banyak tantangan. Namun, persiapan dan perencanaan yang matang dapat meminimalisir risiko kegagalan dan meningkatkan kesuksesan bisnis di negara tujuan bisnis.

Penugasan antar negara membangun pengalaman dan kepemimpinan karyawan yang ditugaskan sehingga secara tidak langsung mengembangkan sumber daya manusia karyawan tersebut dengan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan baru dari negara penugasan atau dari orang-orang yang menjadi tim kerja selama penugasan berlangsung. Hal-hal tersebut merupakan bonus khusus bagi organisasi karena hal-hal positif seperti ide-ide baru dapat meningkatkan daya saing organisasi melalui inovasi.

Karyawan senior yang berpengalaman harus mampu menjadi mentor bagi juniornya dalam menyelesaikan tugas. Pendampingan ini sangat penting bagi karyawan baru atau junior untuk mengikuti kesuksesan senior mereka atau mengembangkan diri menjadi lebih baik.

Teknologi informasi berbasis internet membantu karyawan senior memberikan saran, saran, dan pendampingan kepada karyawan junior untuk mengembangkan diri dan meningkatkan keterampilan penyelesaian pekerjaan.

Penugasan internasional dapat menciptakan perkembangan inovatif melalui ide-ide baru dan kepemimpinan global. Tantangan administratif adalah tantangan umum yang dihadapi manajer sumber daya manusia internasional dalam penugasan karyawan asing, seperti administrasi kependudukan, undang-undang dan kontrak yang berbeda, dan keragaman kebijakan masing-masing negara.

Penugasan di luar negeri adalah tentang mengirim orang ke luar negeri untuk menyelesaikan pekerjaan dan bagaimana organisasi tetap sehat dengan semua kegiatan operasional yang ada untuk meningkatkan keuntungan organisasi agar maju dan berkembang lebih baik.

Kegagalan dalam penugasan internasional, tentu saja, sangat merugikan organisasi. Hal ini dikarenakan penugasan internasional mahal dan memiliki risiko tinggi. Ini adalah perhatian serius dalam penugasan internasional. Karena penugasan internasional sulit untuk memprediksi hal-hal yang akan terjadi dalam menyelesaikan tugas, banyak potensi kejutan yang mungkin terjadi, seperti kejutan budaya, wabah, dan perbedaan bahan sehari-hari. Ini adalah masalah umum yang harus dihadapi oleh karyawan yang ditugaskan di luar negeri.

Negosiasi dengan orang asing perlu memahami perbedaan budaya dan toleransi dan saling menghormati untuk meningkatkan keberhasilan negosiasi. Hal-hal yang tidak terduga, seperti kecelakaan dan wabah mendadak, serta bencana alam, juga perlu diantisipasi. Salah satu antisipasi adalah asuransi perjalanan yang perlu diberikan kepada ekspatriat yang menjalankan tugasnya di luar negeri.

Tidak jarang penugasan memindahkan keluarga karyawan ke negara tujuan, terutama untuk penugasan jangka panjang. Ini, tentu saja, menghabiskan banyak biaya. Baik hal-hal material maupun non-material perlu dihitung dan diukur tingkat pengembalian modal yang mungkin diperoleh sebelum melakukan penugasan internasional karena penugasan internasional harus menghasilkan manfaat dan manfaat bagi organisasi yang lebih besar dari biaya yang dikeluarkan.

## **Bab 4.**

# **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia**

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia adalah bagian penting dari perusahaan (Gilbert, 2020). Kedua manajemen ini memiliki peran dan fungsi yang berbeda namun saling melengkapi dalam mencapai tujuan organisasi.

Filosofi dalam manajemen sumber daya manusia modern tidak berfokus pada pengawasan dan efek jera melainkan pada pengembangan kinerja dan loyalitas karyawan berdasarkan peluang untuk berkembang, berkarir, mendapatkan pekerjaan yang layak dan insentif sehingga loyalitas dan semangat dalam membangun organisasi dapat diwujudkan dan tertanam pada personel yang menjadi bagian dari sumber daya manusia. Hal ini merupakan peran manajemen personalia yang bertugas mengelola personel yang merupakan bagian dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Peran manajemen personalia meliputi perencanaan tenaga kerja strategis mengikuti strategi perusahaan atau organisasi, pengembangan organisasi, analisis kompetensi, pelatihan dan pengembangan karyawan,

pengembangan budaya organisasi, perencanaan karir, manajemen sistem penghargaan, dll.

Manajemen personalia tidak hanya terbatas pada masalah kesejahteraan karyawan, rekrutmen karyawan dan pencatatan. Sehingga Manajemen Personalia bertindak sebagai pengelola personalia dalam pendekatan individu terhadap karyawan atau manajemen sumber daya manusia dalam pendekatan tingkat mikro atau mikro.

Sumber Daya Manusia di tingkat makro di tingkat organisasi mencakup seluruh komponen sumber daya manusia termasuk seluruh karyawan termasuk karyawan eksekutif, karyawan honorer, freelancer hingga direktur perusahaan dan semua kelompok di luar organisasi yang mempengaruhi bisnis organisasi.

Manajemen sumber daya manusia di tingkat organisasi adalah pengelolaan komponen dinamis sumber daya manusia yang mencakup semua orang di semua tingkatan dalam hierarki organisasi setiap saat. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari pendekatan strategis untuk mengelola hubungan kerja berdasarkan peningkatan kemampuan manusia yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini dapat dicapai melalui serangkaian kebijakan, program, dan praktik ketenagakerjaan terpadu yang dikelola dengan baik. Manajemen sumber daya

manusia dan manajemen personalia adalah dua bagian yang saling melengkapi dan mengintegrasikan dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup berbagai kegiatan manajemen termasuk menyediakan kebutuhan kepegawaian organisasi baik dengan menggunakan tenaga kerja kontrak dari kontraktor independen atau merekrut dan mempekerjakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia juga mencakup rekrutmen karyawan, penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi untuk memastikan kinerja karyawan yang baik dan berkualitas, memastikan personel dan praktik manajemen mematuhi peraturan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia juga mencakup pengelolaan tunjangan dan kompensasi karyawan, catatan karyawan, dan kebijakan personalia lainnya.

Tim Sumber Daya Manusia juga harus menjadi hakim moral yang baik dan sadar kapan diperlukan insentif untuk meningkatkan moral. Fungsi pengelolaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- **Perencanaan:** Perencanaan adalah desain pengaturan kerja yang akan dilakukan dalam mempersiapkan kebutuhan sumber daya manusia termasuk meramalkan kebutuhan SDM ke depan berdasarkan misi dan tujuan organisasi, strategi dan kekuatan dan kelemahan internal, termasuk struktur, budaya, teknologi, dan kepemimpinan dalam organisasi, serta perencanaan pasca rekrutmen, meliputi pengembangan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik.
- **Kepegawaian:** Kepegawaian adalah proses pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia yang telah disusun untuk mendapatkan orang-orang dengan keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang sesuai untuk mengisi pekerjaan dalam organisasi melalui mekanisme seleksi yang terencana termasuk pelaksanaan penempatan kerja manusia yang diperoleh melalui proses rekrutmen dan seleksi.
- **Pengembangan:** Pengembangan adalah proses pelaksanaan rencana yang dirancang untuk mengembangkan akrual termasuk penilaian karyawan yang menjadi dasar pengembangan karyawan melalui mekanisme pendidikan dan pelatihan serta rotasi kerja untuk mendapatkan pengalaman kerja bagi karyawan.
- **Motivasi:** Motivasi adalah proses personel dalam mendorong motivasi kerja melalui mekanisme pemberdayaan, konsultasi atau

konseling, memberikan insentif dan kesempatan yang tepat untuk pengembangan diri dan pengembangan karir karyawan.

- **Maintain:** Maintaining, dalam hal ini, adalah proses untuk mempertahankan karyawan dan administrasi sehingga pengumpulan data dan pengelolaan sumber daya manusia dalam memelihara dan memelihara karyawan dapat dilakukan dengan baik
- **Manajemen hubungan:** Manajemen hubungan adalah proses mengelola hubungan kerja dengan karyawan dan hubungan baik dengan organisasi tenaga kerja sehingga suasana yang kondusif dan produktif dapat terjadi.
- **Manajemen perubahan:** Manajemen perubahan adalah proses pengelolaan adaptasi organisasi dan pengembangan organisasi mengikuti perubahan zaman, perkembangan teknologi dan inovasi bisnis sehingga organisasi atau perusahaan dapat berubah dan berkembang menjadi lebih baik. Dalam kondisi bisnis yang bergejolak saat ini, ada kebutuhan untuk mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia agar tetap kompetitif dan mengembangkan tenaga kerja yang berkomitmen dan adaptif terhadap perubahan. Peran manajer sumber daya manusia adalah bertindak sebagai katalisator, dengan fokus pada fasilitasi dan koordinasi.

- Evaluasi: Evaluasi adalah proses penilaian dan peninjauan kinerja sumber daya manusia sehingga dapat dilihat langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam pengembangan sumber daya manusia masa depan yang lebih baik.

Meskipun manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan secara akademis, kurang lebih mereka berhubungan dengan aspek manusia dari organisasi, yaitu manajemen pria. Singkatnya, kita dapat mengatakan manajemen sumber daya manusia berurusan dengan manusia sebagai sumber daya dalam aktivitas produksi daripada karyawan.

Sama seperti manajer material bekerja dengan material sebagai sumber daya yang dibutuhkan untuk produksi, manajer produksi bekerja dengan mesin sebagai sumber daya yang dibutuhkan untuk produksi, demikian pula manajer sumber daya manusia menganggap manusia (karyawan) sebagai sumber daya yang dibutuhkan untuk produksi. Perbedaan antara sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya adalah sumber daya manusia memiliki kapasitas pikiran, otak, berpikir, dan pemahaman, dapat meningkatkan kapasitasnya atau menurunkan kapasitasnya sesuai kehendaknya. Sebaliknya, sumber daya lain tidak dapat melakukannya sendiri.

Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen yang berbeda dan saling melengkapi. Manajemen sumber daya manusia didasarkan pada orientasi sumber daya manusia yang tidak ditemukan dalam manajemen personalia dan bersifat makro atau komprehensif. Sebaliknya, manajemen personalia adalah kegiatan administrasi rutin dalam kepegawaian organisasi yang bersifat mikro atau individual.

Perbedaan utama antara Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia terletak pada ruang lingkup dan orientasinya. Sumber daya manusia adalah aset organisasi yang harus dikelola dengan baik, yang mempengaruhi peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan atau organisasi.

Mempertahankan karyawan yang kompeten untuk waktu yang lama merupakan tantangan di dunia global dan digital saat ini karena mereka sepenuhnya menyadari hak-hak mereka, dan tidak ada organisasi yang dapat memperlakukan mereka seperti mesin sehingga peran Manajemen Sumber Daya Manusia telah berkembang untuk menyatukan organisasi dengan karyawannya untuk mencapai tujuan bersama dalam hubungan kerja yang adil dan menguntungkan.

**Bagian 2**  
**Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis**

## **Bab 5.**

# **Konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Strategi ini adalah pernyataan luas yang menetapkan arah (O'Hanlon, 2011). Strategi adalah serangkaian rencana yang spesifik, terukur, dan dapat diperoleh yang dikembangkan dengan cermat dengan keterlibatan pemangku kepentingan institusional. Pernyataan tindakan ini berkaitan dengan individu atau individu yang bertanggung jawab dan berdaya untuk mencapai hasil yang dinyatakan dalam jangka waktu yang diinginkan.

Strategi SDM adalah kumpulan pola rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam kegiatan fungsi sumber daya manusia yang disiapkan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan. Strategi sumber daya manusia harus diadopsi oleh personel departemen sumber daya manusia dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Sumber daya manusia adalah kumpulan orang-orang yang menjalankan strategi organisasi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia perlu dikelola secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah pengelola dari semua orang yang bekerja di organisasi atau perusahaan yang perlu dipelihara, dikembangkan dan digunakan untuk kepentingan organisasi.

Strategi sumber daya manusia disusun untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi dan disesuaikan dengan strategi organisasi dan tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis adalah rencana organisasi untuk memenuhi sumber daya manusia, mengelola sumber daya manusia, dan mengembangkan sumber daya manusia untuk menjalankan seluruh operasional bisnis organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis melibatkan semua orang yang bekerja di organisasi untuk menjalankan bisnis organisasi dengan baik dan mendorong mereka untuk berkontribusi pada organisasi untuk pengembangan organisasi.

Dalam strategi sumber daya manusia, hubungan antara karyawan dan organisasi harus diperhatikan, termasuk kesejahteraan karyawan dan kesehatan organisasi.

Departemen sumber daya manusia menyusun perencanaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, mengelola dan

mengembangkan sumber daya manusia, serta melaksanakan semua fungsi manajemen sumber daya manusia mulai dari rekrutmen hingga pemutusan hubungan kerja.

Strategi sumber daya manusia harus dirumuskan untuk mengadopsi strategi umum organisasi karena fungsi strategi manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa seluruh karyawan dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi dengan menjalankan strategi umum yang telah ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memantau untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi.

### **5.1. Pendekatan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keunggulan organisasi dapat diperoleh dengan rekrutmen yang efektif dalam mendapatkan talenta terbaik dari seluruh kandidat yang mendaftar sehingga proses seleksi merupakan proses penting dalam menemukan talenta terbaik untuk organisasi dan mendapatkan talenta terbaik untuk dikembangkan, termotivasi dan diberdayakan sehingga mencapai keunggulan organisasi.

Ada beberapa pendekatan untuk Manajemen Sumber Daya Manusia strategis. Berikut ini adalah beberapa strategi yang biasa digunakan dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia berbasis sumber daya, mencapai kesesuaian strategis, manajemen kinerja tinggi dan manajemen keterlibatan tinggi, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

### **Pendekatan berbasis sumber daya**

Pendekatan berbasis sumber daya membahas kemampuan sumber daya untuk mencapai keunggulan strategis. Pendekatan berbasis sumber daya didasarkan pada pengembangan sumber daya manusia yang lebih cepat dan efektif daripada kompetitor. Teori berbasis sumber daya menekankan bahwa investasi sumber daya manusia dapat menambah nilai manusia bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Tujuan strategisnya adalah untuk menciptakan perusahaan yang lebih cerdas dan lebih fleksibel daripada pesaing dengan mempekerjakan dan mengembangkan karyawan yang lebih berbakat dan dengan memperluas basis keterampilan karyawan. Strategi berbasis sumber daya berkaitan dengan peningkatan sumber daya manusia atau intelektual perusahaan.

Strategi ini adalah untuk mengembangkan karyawan dengan cepat dan efektif untuk mendapatkan keunggulan organisasi dengan meningkatkan bakat dan keterampilan karyawan untuk meningkatkan keunggulan organisasi.

### **Kesesuaian strategis**

Strategi ini didasarkan pada koordinasi dan penyelarasan strategi sumber daya manusia dengan strategi organisasi secara umum dan koordinasi kerja yang efektif untuk mendorong seluruh karyawan bekerja ke arah yang sama dengan strategi yang telah ditentukan sehingga peluang pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud dengan totalitas kekuatan yang ada.

### **Manajemen berkinerja tinggi**

Manajemen kinerja tinggi bertujuan untuk fokus pada kinerja terbaik berdasarkan proses seleksi yang ketat dan proses standardisasi operasional bisnis yang ketat untuk mendapatkan kinerja organisasi terbaik untuk memberikan keunggulan organisasi dan memenangkan persaingan dengan kinerja tinggi.

### **Manajemen keterlibatan tinggi**

Pendekatan strategis ini adalah pendekatan modal sosial di mana karyawan diperlakukan dengan baik dan ditempatkan di lingkungan organisasi yang nyaman untuk mendorong karyawan memberikan kontribusi terbaik mereka dalam ikatan emosional dan sosial dengan organisasi untuk menciptakan

budaya kerja yang nyaman dan produktif untuk meningkatkan organisasi. Kinerja timbal balik berbasis komunikasi dan hubungan manusia.

## **Bab 6.**

# **Dampak Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Organisasi**

Dalam lingkungan bisnis saat ini, sebagian besar organisasi sudah memiliki departemen sumber daya manusia yang mapan. Sehingga fungsi proses rekrutmen, penempatan kerja, pengembangan karyawan dan manajemen sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik, namun di zaman sekarang ini, ada pilihan lain selain merekrut dan mempekerjakan orang. Opsi ini adalah opsi outsourcing. Tidak semua pekerjaan dalam organisasi bisnis membutuhkan karyawan tetap dan perekrutan karyawan kontrak atau pekerja lepas yang berulang juga cukup mahal. Outsourcing dapat dijadikan pilihan dalam hal pemenuhan sumber daya manusia sementara dan atau bukan sumber daya manusia utama yang berperan besar dan vital dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam mengelola karyawan utama atau inti suatu perusahaan atau organisasi, perencanaan personalia atau sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, loyalitas karyawan, motivasi karyawan, penilaian kinerja, penghargaan karyawan, kompensasi dan tunjangan yang adil, akan membantu perusahaan mencapai kesuksesan dalam

mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Tugas utama departemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa karyawan memberikan kinerja yang maksimal bagi organisasi atau perusahaan (Denisi & Griffin, 2018).

Investasi pada karyawan, termasuk investasi sumber daya manusia untuk meningkatkan kapasitas karyawan di tempat kerja, investasi sarana dan prasarana kerja, termasuk investasi dalam pengadaan sumber daya manusia, tentunya harus dihitung dan diukur secara sistematis sehingga dapat dilihat bagaimana perusahaan atau organisasi dapat menerima pengembalian investasi yang banyak.

Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi karena sumber daya manusia bertindak sebagai pelaksana perencanaan strategis perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Departemen sumber daya manusia tidak terbatas hanya menangani masalah yang berkaitan dengan kompensasi, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, kesehatan, tunjangan, pelatihan, dll. Namun juga merupakan mitra strategis perusahaan dalam menentukan arah kebijakan organisasi dan strategi bisnis dimana sumber daya manusia merupakan komponen vital dalam meningkatkan

kinerja suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi menjamin kepuasan karyawan dalam bekerja, kewajaran kompensasi karyawan, pengembangan sumber daya alam dan kualitas kinerja karyawan serta pencapaian tujuan organisasi melalui pemberdayaan karyawan.

Departemen sumber daya manusia berperan dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia serta mempertahankan karyawan yang kompeten karena karyawan yang kompeten ini merupakan aset organisasi yang berharga. Meskipun perusahaan tertentu tidak menganggap Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai fungsi utama manajemen, manajemen sumber daya manusia dapat berkontribusi, yang sangat besar pada keberhasilan perusahaan saat ini. Di perusahaan modern, manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pengembangan bisnis perusahaan karena sumber daya manusia merupakan aset yang unik dan sangat berbeda dengan aset non-manusia. Namun, ini kembali ke jenis bisnis dan organisasi. Karena setiap jenis bisnis dan organisasi tentu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda.

Manusia adalah aset atau sumber daya yang berharga bagi perusahaan atau organisasi. Dimana sumber daya manusia bekerja untuk menjalankan semua

operasional bisnis yang mendatangkan keuntungan dan pengembangan bagi perusahaan atau organisasi. Tentu saja, manajemen sumber daya manusia yang baik dan tepat diperlukan untuk memastikan bahwa orang-orang yang bergabung dengan organisasi tetap bekerja dengan baik.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik membutuhkan penerapan kebijakan dan praktik SDM terbaik. Agar dapat diimplementasikan dengan baik, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia harus ditulis dengan baik agar dapat dengan mudah dipahami dan diikuti.

Kebijakan sumber daya manusia umumnya terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta apresiasi umum terhadap sumber daya manusia atau karyawan untuk mempererat hubungan antara pemberi kerja dengan karyawan atau penerima pekerjaan. Praktik manajemen sumber daya manusia dan kebijakan sumber daya manusia yang baik dapat mendorong kinerja organisasi atau perusahaan dengan lebih baik lagi.

Karyawan adalah aset berharga yang dapat membuat bisnis menguntungkan dan berkembang. Organisasi sangat bergantung pada orang-orang yang bergabung dengan organisasi. Manusia memiliki modal manusia yang sangat berbeda dengan modal non-

manusia. Sumber daya manusia yang tinggi pada karyawan berpotensi mendorong bisnis yang berkembang dan menguntungkan. Dalam mengelola sumber daya manusia yang berharga ini, perlu diidentifikasi perlunya manajemen sumber daya manusia untuk dikembangkan menjadi kebijakan dan praktik SDM yang tepat yang dapat diandalkan oleh setiap badan usaha untuk meningkatkan keberhasilannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai dari pengembangan kebijakan Sumber Daya Manusia khusus yang dapat mendukung strategi bisnis dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja untuk mendorong kinerja perusahaan secara kolektif. Untuk mencapai hal ini, sangat penting untuk memahami dan menerapkan kebijakan dan praktik Sumber Daya Manusia terbaik.

Kebijakan manajemen sumber daya manusia harus ditulis dan terstruktur dengan baik sehingga semua karyawan dapat mengikutinya secara hukum untuk kepentingan organisasi dan kebaikan bersama.

Kebijakan dan praktik sumber daya manusia pada dasarnya terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia atau karyawan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia atau karyawan, serta penghargaan untuk karyawan atau sumber daya

manusia pada umumnya. Kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik, termasuk memperkuat hubungan antara pemberi kerja dan karyawan. Praktik sumber daya manusia dan penerapan kebijakan perusahaan pada akhirnya menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dipertimbangkan dan dianggap sebagai mitra strategis.

Individu yang bergabung dengan organisasi adalah Sumber Daya Manusia dan tenaga kerja organisasi. Umumnya, mereka harus bekerja dalam kesepakatan yang adil dan mendukung tujuan dan sasaran umum organisasi. Divisi sumber daya manusia suatu perusahaan harus mengetahui berbagai hal tentang karyawan dan bertanggung jawab atas mereka serta memastikan kinerja seluruh karyawan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia harus dilibatkan di semua tingkat fungsional manajemen. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas penilaian kinerja karyawan pada berbagai tahap untuk menentukan kinerja masing-masing individu untuk setiap karyawan dan pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk karyawan berkinerja rendah, departemen sumber daya manusia dapat memberikan saran dan melakukan perbaikan serta pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Selain

itu, personel sumber daya manusia harus fokus dan menggunakan waktu dan upaya mereka untuk mendukung bisnis selama proses perencanaan, implementasi, dan pengendalian sumber daya manusia. Sebagai mitra strategis yang dapat dipercaya, kebijakan dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia harus efisien dan efektif.

Peran Sumber Daya Manusia dalam merekrut individu yang terampil dan berbakat, mengembangkan individu yang bergabung dengan perusahaan dan mempertahankan mereka, mempengaruhi kinerja perusahaan secara umum sehingga harus memenuhi kebutuhan perusahaan yang telah direncanakan.

Pelatihan, Pengembangan dan Pendidikan dapat berpengaruh positif pada kinerja karyawan yang pada gilirannya mendorong kinerja perusahaan. Mendorong peningkatan kemahiran dan mengembangkan tingkat kompetensi pada karyawan adalah penting. Mendorong peningkatan dan pengembangan kompetensi karyawan melalui pembelajaran fleksibel yang terjadi ketika orang secara dinamis mencari pengetahuan dan keterampilan yang mendukung. Hal ini dapat didorong melalui peningkatan iklim belajar dalam organisasi, dan juga melalui media elektronik untuk meningkatkan efisiensi belajar bagi seluruh karyawan.

Peningkatan motivasi dan komitmen sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Karena hal ini dapat berdampak positif pada kinerja karyawan yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi. Salah satu tugas penting dari manajemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa karyawan senang bekerja untuk perusahaan demi pencapaian tujuan organisasi.

## Daftar Pustaka

- Banfield, P., Kay, R. (2012). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Oxford : Oxford University Press
- Carbery, R., Cross, C. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. New York : Macmillan
- Crawshaw, J., Budhwar, P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Strategis dan Internasional. New York, Amerika Serikat : SAGE
- Denisi, A., Griffin, R. (2018). HR. Boston : Pembelajaran Cengage
- Gilbert, J. (2020). Esensi Manajemen Sumber Daya Manusia yang Selalu Anda Ingin Tahu. New York, Amerika Serikat: Penerbit yang Dinamis
- Hacioglu, U. (2019). Buku Pegangan Penelitian tentang Kesesuaian dan Desain Strategis dalam Ekosistem Bisnis. New York : IGI Global
- Mikler, J. (2013). Buku Pegangan Perusahaan Global. Hoboken : John Wiley dan Putra
- O'Hanlon, ME, Orszag, PR, Daalder, IH, Destler, IM, Gunter, DL, Lindsay, JM Litan, RE, Steinberg, JB (2011). Melindungi Tanah Air Amerika: Satu Tahun Berlalu. Washington, DC, Amerika Serikat: Brookings Institution Press
- Özbilgin, MF, Groutsis, D. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia

Internasional. Melbourne, Australia : Cambridge  
University Press  
Stewart, GL, Coklat, KG (2020). Manajemen  
Sumber Daya Manusia. Hoboken : John Wiley  
dan Putra