

BUNGA RAMPAI

MAGISTER MANAJEMEN

#42



MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
DAN PERILAKU ORGANISASIONAL

BUNGA RAMPAI

BUNGA RAMPAI



Manajemen Sumberdaya Manusia
dan Perilaku Organisasional

BUNGA RAMPAI

Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

Editor :

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

PPS
U M Y  Penerbit
Program Pascasarjana
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

viii + 200 halaman, 210 x 297 mm
ISBN : 978-602-50710-3-4

Program Studi Magister Manajemen
Cetakan Pertama, Desember 2017

Editor:

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Editor Tata Letak:

Musoli, S.E

Desain Sampul:

Roisul Iksan, S.Kom

Penerbit:

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan penuh rasa syukur kelas mata kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. MM Universitas Muhammadiyah Yogyakarta angkatan 42 mempersembahkan buku "Bunga Rampai Manajemen SDM dan Perilaku Organisasional". Upaya penyusunan buku ini dilakukan untuk mendokumentasikan karya-karya yang dihasilkan di perkuliahan sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca secara lebih luas. Penulisan buku juga mengandung konsekuensi untuk membangun budaya pendidikan yang lebih bermartabat dan berintegritas.

Buku ini terdiri dari 22 artikel yang dimasukkan ke dalam 22 bab di dalam buku bunga rampai. Tiga artikel ditulis oleh empat orang dosen Manajemen Sumberdaya Manusia dan Organisasi beserta 19 artikel adalah tugas penyusunan paper kuliah mahasiswa MM yang berkaitan dengan mata kuliah Manajemen SDM maupun Perilaku Organisasional. Topik-topik di dalam masing-masing bab adalah kajian Manajemen SDM dan perilaku organisasional pada beragam isu dan konteks yang didiskusikan oleh masing-masing mahasiswa.

Sebagai penutup, tiada gading yang tak retak. Tentunya banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini sehingga kritik dan masukan selalu diperlukan bagi pengembangan studi Manajemen SDM dan Perilaku organisasional ke depan. Hal-hal yang besar tentunya berawal dari yang sederhana. Semoga tulisan-tulisan dalam buku ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi hari ini dan esok.

Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 18 November 2017

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono
Guru Besar Ilmu Manajemen SDM

Daftar Isi

Sub Cover	
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii

Urgensi Studi Perilaku Organisasional Positif Bagi Mahasiswa Sekolah Bisnis

<i>Heru Kunianto Tjahjono</i>	1
-------------------------------------	---

Corporate Social Responsibility: Tinjauan Strategis Dari Sudut Pandang Internal Stakeholders

<i>Sri Handari Wahyuningsih</i>	11
---------------------------------------	----

Sumber Daya Manusia dan Keberhasilan Adopsi Sistem Informasi

<i>Fauziah</i>	22
----------------------	----

Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja

<i>Agung Satiya Putrajati</i>	33
-------------------------------------	----

Manajemen Pengetahuan: Transfer Pengetahuan dan Strategi Manajemen Pengetahuan

<i>Amelia Puspa Tamara</i>	42
----------------------------------	----

Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Modal Perusahaan <i>Andi Syaputra</i>	49
Manajemen Sumber Daya Manusia Global <i>Billy Andrian</i>	57
Mengelola Sumber Daya Manusia (Rekrutmen dan Seleksi) <i>Fatikha Rizdiana Dewi</i>	65
Analisis Terhadap Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kepuasan Kinerja Karyawan <i>Imelda</i>	72
Etika Dan Privasi Karyawan <i>Lalu Supardin</i>	86
Pelatihan dan Pengembangan <i>Linggar Saputri</i>	93
Etika Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia <i>Musoli</i>	102
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (Turnover Intention) Karyawan Pada Perusahaan Jasa <i>Nurni Arrina Lestari</i>	113
Kompensasi Eksekutif <i>Rina Eka Widjayanti</i>	125

Optimalisasi Job Desain Didalam *Socio-Technical Systems* (STS)

Roisul Iksan133

Mengelola Sumber Daya Manusia Global

Roro Agung Prihatini..... 143

Manajemen Kinerja dan *Feedback*

Septylyta Rahmita Putri149

Sekelumit Tentang Pensiun

Siti Abdillah Nurhidayah.....161

Staffing

Suwarna Dianto.....170

Sistem Baru dan Kesuksesan *Job Design*

Tria Ratnasari181

Peningkatan Kualitas SDM Untuk Menghadapi Daya Saing Global

Uci Mariantika189

Hubungan Kerja

Yessi Novita Parimulya.....195

Daftar Gambar

Gambar. 1 Metode Perkembangan Teori Etika	105
Gambar. 2 Teori hierarki kebutuhan; Abraham Maslow	135

Daftar Tabel

Tabel 1. Aktivitas MSDM menurut para ahli	54
Tabel 2. Metode <i>Job Design</i>	186

Mengelola Sumber Daya Manusia Global



Roro Agung Prihatini

PENDAHULUAN

Pada abad ke 21 ini, banyak sekali perubahan global yang terjadi. Perubahan tersebut terjadi di berbagai sektor seperti, semakin majunya ilmu pengetahuan, berkembangnya teknologi telekomunikasi, informasi, transportasi, dan berbagai sektor lainnya. Semua perkembangan disetiap sektor tersebut sangat berguna dalam mendukung pertumbuhan bisnis internasional terutama untuk perusahaan-perusahaan global. Perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bisnis global menghadapi beberapa tantangan yang berkaitan dengan SDM. Salah satu tantangannya adalah tentang bagaimana cara perusahaan dalam melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia secara efektif di negara-negara yang berbeda. Dimana Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor terpenting dalam persaingan global, yaitu bagaimana perusahaan dapat menciptakan SDM yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Perusahaan berbasis global saat ini mulai lebih gencar dalam meningkatkan kegiatan bisnis keluar negeri. Dessler (2007) berpendapat bahwa, perusahaan besar yang berbasis Amerika Serikat yakni “Protect & Gamble” (P&G), Citicorp, dan juga perusahaan IBM sudah lama memiliki perusahaan yang beroperasi diluar dari negara aslinya dengan cukup luas. Tetapi karena adanya penyatuan dipasar Eropa, kemudian mulai dengan

adanya kebijakan penggunaan mata uang Euro, dan juga tuntutan perkembangan berbagai hal yang cukup pesat di Asia dan begitupula di bagian dunia lainnya, bahkan beberapa perusahaan kecil menengah pun juga telah menemukan berbagai keberhasilan-keberhasilan yang semua keberhasilan tersebut tergantung bagaimana kemampuan perusahaan dalam memasarkan dan juga mengelola produk yang dihasilkan di pasar luar negeri.

Keadaan tersebut membuat perusahaan dihadapkan pada tantangan manajemen yang cukup menarik. Seperti produk, pemasaran, dan juga rencana dalam produksi harus bisa dikoordinasikan supaya bisa berbasis seluruh dunia atau dapat digunakan dinegara manapun, dan harus mampu menciptakan struktur organisasi yang dapat menyeimbangkan kendali pada kantor inti/induk secara terpusat dengan otonomi lokal yang cukup memadai. Perusahaan juga harus mampu meluaskan sistem dan kebijakan sumber daya manusianya di luar negeri.

A. Bagaimana Perbedaan Antar Negara Mempengaruhi Manajemen SDM

Pada setiap negara mempunyai perbedaan masing-masing dalam mempengaruhi manajemen sumberdaya manusianya. Berikut beberapa faktor dan contoh perbedaan antarnegara dalam mempengaruhi manajemen sumberdaya manusianya yang harus diperhatikan oleh perusahaan global:

1. Faktor Budaya

Dengan adanya perbedaan pada budaya di setiap negara, maka mengharuskan perusahaan global melakukan penyesuaian terhadap perbedaan tersebut dalam berbagai praktek manajemennya. Seperti contohnya, dari sebuah study yang dilakukan kurang lebih kepada 330 manajer yang berasal dari

Hongkong, negara Republik Rakyat Cina (RRC) dan juga Amerika Serikat (AS). Manajer negara Cina sering merasakan kekhawatiran dalam mempertahankan keharmonisan lingkungan. Para manajer dari AS cenderung adalah orang-orang yang merasa khawatir terhadap penyelesaian pekerjaannya, kemudian para manajer Hongkong berada diantara budaya manjer dari Cina dan AS. Penelitian lain menunjukkan bagaimana perbedaan budaya dapat mempengaruhi kebijakan manajemen sumber daya manusianya, contohnya di AS para pekerja di negara Meksiko berharap bahwa para manajer bisa menjaga jarak dengan karyawan. Sedangkan di negara Jerman, karyawan tidak diperbolehkan terlambat ketika datang dan harus memanggil secara formal dengan menyertakan jabatan kepada yang lebih senior.

Profesor Geert Hofstede (1992) menjelaskan bahwa ada 4 dimensi budaya yang mempengaruhi perilaku dalam suatu organisasi, yakni:

- a. *Indivudalis vs Kolektivisme*
- b. *Large vs Small Power Distance* (jarak kekuasaan)
- c. *Strong vs Weak Uncertainly Avoidance* (penghindaran ketidakpastian)
- d. *Maskulin vs Feminim*

2. Faktor/ Sistem Ekonomi

Perbedaan pada sistem ekonomi juga dapat diterjemahkan kedalam perbedaan praktek sumber daya manusia dalam perusahaan

global. Contohnya pada biaya tenaga kerja yang berbeda di setiap negara tergantung standart upah yang ada di wilayah suatu negara tersebut.

3. Faktor Hukum dan Faktor Hubungan Industrial

Faktor hukum dan juga faktor hubungan Industrial sangat beragam dari satu negara dengan negara yang lain. Contohnya peraturan *Codetermination*, merupakan salah satu peraturan di negara Jerman dan juga termasuk peraturan di beberapa negara lain, yang artinya adalah setiap karyawan memiliki hak hukum atas suara mereka dalam menetapkan setiap kebijakan perusahaan. Pekerja dapat memilih perwakilan yang bertugas sebagai dewan pengawasan dari pengusaha, kemudian ada salah satu wakil yang direkrut oleh pekerja untuk pekerja tingkat manajemen puncak. Di Amerika Serikat kebijakan sumber daya manusia seperti upah ataupun tunjangan ditentukan oleh perusahaan.

B. Perbedaan dan Persamaan Praktik dalam Manajemen SDM

Karena di setiap negara memiliki berbagai perbedaan budaya, ekonomi, dan juga sistem politiknya maka dalam mempraktikkan sumber daya manusianya di setiap negara juga cenderung berbeda dari satu negara dengan negara lain. Ada beberapa kesamaan dan perbedaan yang dipraktikkan, seperti:

1. Prosedur seleksi personel

Dalam menggunakan kriteria pada saat seleksi karyawan ada beberapa negara yang memiliki metode yang sama. Di Amerika Serikat dalam metode seleksinya menggunakan “wawancara personel” metode itu dilakukan untuk mengetahui kemampuan perorangan, dan metode itu juga digunakan di Australian dan Amerika Latin.

Sedangkan di Meksiko tidak menggunakan metode seleksi melainkan melalui “koneksi” jadi ketika mempunyai koneksi yang cukup kuat di suatu perusahaan tersebut maka menjadi pertimbangan pertama untuk di pekerjakan. Berbeda pula dengan di negara RRC, Korea, dan Indonesia “ujian kryawan” adalah salah satu dari tiga metode yang diguna dalam selleksi karyawan.

2. Tujuan dari penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan oleh setiap negara dilakukan dengan cara yang berbeda-beda. Di negara Taiwan, Kanada serta Amerika Serikat melakukan penilaian kinerja karyawan untuk menentukan pembayaran. Sementara di negara Meksiko dan RRC penilaian kinerja dilakukan untuk mengenali bawahan.

3. Pelatihan dan pengembangan

Dalam pratik-praktik pelatihan maupun pengembangan biasanya lebih banyak terdapat kesamaan di setiap perusahaan di berbagai negara, yakni tujuannya untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

4. Penggunaan intensif pembayaran

Di negara RRC, Jepang dan Taiwan penggunaan intensif pembayaran kepada karyawan memberikan peranan yang relatif penting. Sedangkan di negara Amerika Serikat pembayaran intensif kepada karyawan ahnya memainkan peran moderat dalam paket pembayaran.

C. Membuat Sistem SDM Global Agar Dapat Diterima

Ada 3 cara terbaik yang membuat SDM global dapat diterima oleh para manager lokal diseluruh dunia:

1. Harus selalu mengingat bahwa sistem global akan lebih bisa diterima di dalam organisasi yang memang berbasis organisasi global.
2. Menyelidiki intimidasi terhadap deferensiasi dan menentukan legitimasi di suatu negara tersebut.
3. Mencoba bekerja dalam konteks budaya perusahaan yang kuat.

D. Penyusunan Staf Organisasi Global

Penyusunan staff untuk organisasi global meliputi proses mengidentifikasi dan menyeleksi setiap orang yang akan mengisi posisi yang dibutuhkan tersebut diluar negeri. Dalam penyusunan staf organisasi global bisa melalui beberapa jenis, termasuk dalam

memilih manager bisa dari negara asal ataupun dari lokal. Selain itu pemilihan staf atau manager bisa dengan:

1. *Ekspatriat*, adalah seorang yang bukan warga negara dari negara dimana tempat mereka bekerja.
2. Kewarganegaraan negara asal, adalah warga negara dari tempat perusahaan itu memiliki kantor pusatnya.
3. Kewarganegaraan negara ketiga, adalah warga negara dari sebuah negara selain dari negara asal atau negara setempat.

Suatu perusahaan global dalam menentukan akan memilih karyawan lokal atau ekspatriat harus berdasarkan alasan yang rasional. Semua dilihat penggolongan nilai eksekutif sebagai *etnosentris*, *polisentris*, ataukah *geosentris*. Pada perusahaan yang dijalankan dengan nilai *etnosentris* yaitu, dimana sikap, gaya manajemen, pengetahuan, kriteria evaluasi, dan para manager dari negara asal lebih superior dibanding dari negara setempat, maka jika nilai *etnosentris* yang dijalankan maka perusahaan akan memilih manager dari negara asal.

Kemudian pada perusahaan yang dijalankan dengan nilai *polisentris* yakni, keyakinan bahwa hanya para manager dari negara setempatlah yang dapat memahami budaya dan juga perilaku dari pasar negara setempat. Maka dengan nilai yang dijalankan ini perusahaan bisa menyusun staf cabang luar negerinya

dengan memilih dari negara setempat, dan staf kantor pusatnya dengan memilih dari kewarga negaraan asal.

Selanjutnya jika nilai *geosentris* yang diterapkan yaitu, keyakinan dimana seluruh staff manajemen harus dipindah didasarkan pada basis global, yakni bahwa manajer terbaik untuk posisi tertentu bisa dari mana saja dari berbagai negara. Maka dengan nilai *geosentris* perusahaan akan mencari orang terbaik untuk pekerjaan yang penting atau pekerjaan kunci di seluruh organisasi, baik dari warga negara asal ataupun dari warga negara setempat.

E. Melakukan Seleksi Manajer Internasional

Suatu perusahaan global ketika melakukan seleksi dan memilih para manajer yang akan ditugaskan untuk menjadi manajer baik di perusahaan domestik maupun diluar negeri pasti mencari kandidat yang memiliki pengetahuan, keterampilan serta kecerdasan. Untuk mencari manajer dengan kualifikasi tersebut perusahaan dapat melakukan penyaringan ataupun menseleksi kemampuan setiap calon dalam beradaptasi, yaitu proses yang memiliki tujuan untuk menilai berbagai kemungkinan dan keberhasilan orang yang akan ditugaskan dalam menangani perpindahan ke luar negeri.

Diadaptasi dari Winfred dan Bennet (1995), ada lima faktor penting dalam komponen memilih orang yang akan diberikan tugas secara internasional:

1. Pengetahuan dan Motivasi Pekerjaan, yaitu terdiri dari:
 - a. Kemampuan manajerial
 - b. Kemampuan organisatoris
 - c. Imajinasi
 - d. Kreativitas
 - e. Keterampilan administratif
 - f. Kewaspadaan
 - g. Tanggungjawab
 - h. Ketekunan
 - i. Inisiatif
 - j. Motivasi yang tinggi
 - k. Keyakinan dalam misi
 - l. Terus terang
2. Keterampilan berhubungan, yaitu terdiri dari:
 - a. Rasa Hormat
 - b. Kebijaksanaan dan Sopan Santun
 - c. Menunjukkan rasa hormat
 - d. Kebaikan hati
 - e. Rasa Empati
 - f. Keyakinan diri
 - g. Integritas
3. Fleksibilitas/ Kemampuan beradaptasi, yaitu terdiri dari:
 - a. Panjang akal
 - b. Kemampuan menghadapi tekanan
 - c. Fleksibilitas
 - d. Kestabilan emosional
 - e. Kesiadaan diri untuk berubah
 - f. Rasa toleran kepada ambiguitas
 - g. Kemampuan dalam beradaptasi
 - h. Memiliki sikap Mandiri

- i. Dapat diandalkan
- j. Memiliki citra diri yang positif
- 4. Keterbukaan pada budaya luar, yaitu terdiri dari:
 - a. Keragaman terhadap minat luar
 - b. Memiliki minat dalam budaya asing
 - c. Keterbukaan
 - d. Pengetahuan terhadap bahasa setempat
 - e. Sifat riang dan ekstrovert
 - f. Pengalaman luar negeri
- 5. Situasi keluarga, yaitu terdiri dari:
 - a. Kemampuan beradaptasi dari pasangan dan keluarga
 - b. Pendapat positif pasangan
 - c. Kesiapan pasangan tinggal di luar negeri
 - d. Keadaan pernikahan yang stabil

Penyaringan kemampuan beradaptasi biasanya digunakan dalam proses penyaringan ekspatriat.

F. Kesimpulan

Perbedaan antar negara mempengaruhi proses manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan. Adanya perbedaan budaya seperti *individualis vs kolektifis* yang menyatakan perbedaan dalam sikap dan nilai setiap individu. Faktor/sistem ekonomi dan juga faktor hubungan industrial juga memengaruhi sifat dari kebijakan sumber daya manusia suatu perusahaan dari satu negara ke negara lainnya.

Karena hampir disetiap negara memiliki berbagai perbedaan baik itu perbedaan pada segi budaya, sistem politik, dan segi ekonomi, maka tidak mengherankan jika praktik manajemen sumber daya manusia juga cenderung berbeda di setiap negara. Ada prakti-praktik terbaik yang bisa dilakukan perusahaan global untuk membantu membuat sistem SDM global.

Menyeleksi manajer untuk ditempatkan di perusahaan global berarti harus menyaring berdasarkan sifat yang di prediksi berhasil untuk beradaptasi dilingkungan baru.

Daftar Pustaka

- Desler, G., (2007), “Manajemen Sumber Daya Manusia” edisi ke sepuluh Jilid 2, PT Indeks.
- Hofstede, G., (1992), “*Cultural Dimensions in People Management, Globalizing Management*”, New York.
- Winferd, & Bennet., (1995), “*The International Assigne: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success*”, Personnel Psychology