



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

iHi  Lead
Indonesian Higher Education Leadership

Modul 2: Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Afit Istiandaru.,S.Pd.,M.Pd.
Kris Brantas Abiprayu, SE., M.Sc



Poin-poin utama:

Tujuan

Sub-topik yang terkandung dalam modul

- Kepemimpinan dan pengelolaan
- Memotivasi dan melibatkan orang
- Kemampuan manajerial
- Pengelolaan komunikasi
- Pengelolaan dinamika tempat kerja

Apa yang ingin kita capai

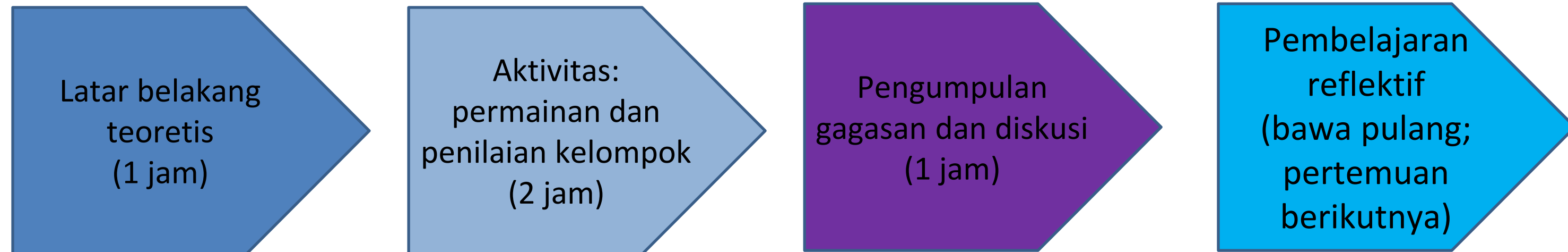
Kami ingin membantu para pemimpin agar bisa memimpin orang secara optimal serta melengkapi mereka dengan latar belakang teoretis dan implementasi secara praktis



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Metode Pelatihan



Tes Mandiri

<https://bit.ly/selftest-MP>



Memimpin dan Mengelola SDM

Manajemen

- Manajemen merupakan sebuah proses pembuatan keputusan mengenai apa yang harus dilakukan dan implementasinya melalui penggunaan sumber daya yang efektif, termasuk orang
- Manajemen juga bisa dideskripsikan sebagai proses interaksi sosial yang interaktif dan dinamis jika manajer merupakan pribadi yang aktif
- Karena manajemen merupakan proses yang interaktif dan harus melibatkan banyak orang, manajer mendapatkan keuntungan ketika mendelegasikan tugas dan oleh karena itu, manajer tidak dapat mendelegasikan tugas diluar tim, menyebabkan kerja sama tim menjadi sangat penting
- Hal ini juga menyebabkan manajemen lebih cocok dianggap sebagai seni dan bukan ilmu pengetahuan



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Apa perbedaan antara kepemimpinan dan pengelolaan?

<https://s.id/ldrvmng>





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Pemimpin	Manajer
Melakukan hal yang benar	Melakukan hal dengan benar
Menyukai perubahan “Apa yang harus kita lakukan?”	Menyukai stabilitas
Visi dan tujuan	Produktivitas dan efisiensi
Menantang status quo	Mempertahankan <i>status quo</i>
Memimpin inovasi dan memiliki pengikut	Mengelola pekerjaan dan memiliki anggota tim
Visi jangka panjang	Pandangan jangka pendek
Mengatur arah	Rencana detail
Proaktif	Reaktif
Mengejar lebih banyak hal	Mencapai tugas
Menginginkan pencapaian	Menginginkan hasil
Memfasilitasi pengambilan keputusan	Membuat keputusan
Menginspirasi dan memotivasi orang untuk mencari solusi masing-masing	Menyelesaikan masalah agar yang lain melakukan pekerjaannya



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Apa tren baru untuk pemimpin di abad 21?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



New Reality for Leader in 21st Century

● Paradigma Lama

- Era industri
- Stabilitas
- Kontrol
- Kompetisi
- Produk
- Persamaan

● Paradigma baru

- Era informasi
- Perubahan
- Pemberdayaan
- Kolaborasi
- Hubungan antar-manusia
- Keberagaman

21ST CENTURY LEADERSHIP

20TH CENTURY SCARCITY	21ST CENTURY ABUNDANCE
TOP-DOWN/HIERARCHICAL 	SHARED PURPOSE
"THE" INFORMATION SOURCE 	COMMUNITY BUILDER
COMPETING 	COLLABORATING
REVERED FOR CREDENTIALS 	TRUSTED FOR AUTHENTICITY AND AGILITY
COMMUNICATING ONE-WAY 	TWO-WAY CONVERSATIONS
LEADING WITH TECHNOLOGY + TOOLS 	INTEGRATING TOOLS IN BUSINESS + PART OF WORK
MEASURING ACTIVITY 	MEASURING IMPACT/CO-CREATIONS



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Tenaga kerja

- Isu *gender*
- Pekerja wanita dan efek “*glass ceiling*” atau “langit langit kaca”
- Pasar tenaga kerja: paskoan vs permintaan
- Konteks multi-generasi
 - *Baby boomers*
 - X
 - Y
 - Z
- Pekerja lanjut usia dan perencanaan pensiun
- Pekerja disabilitas
- Tindakan afirmatif

Tempat kerja

- Informasi canggih dan menggunakan teknologi komunikasi
- Akses internet
- Manajemen datar
- Manajemen kelompok atau tim
- Jalur karir
- Pekerjaan emosional
- Manajemen perubahan
- Tampilan kehidupan kerja: keseimbangan atau integrasi
- Fleksibilitas tempat kerja
- Inklusi (tidak ada pengecualian)
- Pertimbangan etis
- Keberagaman budaya



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SDM dalam organisasi

- Aset terpenting
- Tugas seorang pemimpin seringkali berorientasi pada SDM. Tanpa kerjasama dari SDM, manajemen tidak akan bisa sukses
- Manajemen SDM yang buruk merupakan kontributor besar terhadap kegagalan organisasi



Pemilihan Karyawan

- Bagian penting dari tugas manajemen adalah pemilihan tim
- Seleksi merupakan proses pemilihan individual dari sekelompok pelamar yang paling cocok untuk sebuah posisi dan organisasi
- Tujuan: untuk mencocokkan orang dengan organisasi (*person-job fit and person-organization fit* atau kecocokan SDM-pekerjaan dan kecocokan SDM-organisasi)





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- Informasi dalam pemilihan datang dari:
 - Informasi yang disediakan oleh kandidat
 - Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan berbicara dengan kandidat
 - Rekomendasi dan komentar dari orang lain yang kenal atau pernah bekerja dengan kandidat (penting untuk proses perekrutan internal)

Memotivasi dan **Melibatkan** SDM

Butuh Motivasi, Banyak Pegawai Jenuh dan Kinerja Menurun Selama Pandemi Covid-19

Artikel ini ditulis Aqua Dwipayana, komunikator dan motivator.

Kolom 29 July 2021 16:37:19 WIB

Penulis: Aqua Dwipayana | Editor: Tim Solopos



Karyawan Burnout dan Kinerja Menurun? Kenali Work Engagement dan Tips Mengatasinya

Kompas.com - 08/04/2022, 14:02 WIB

BAGIKAN:

Komentar



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Iklan ditutup oleh Google



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

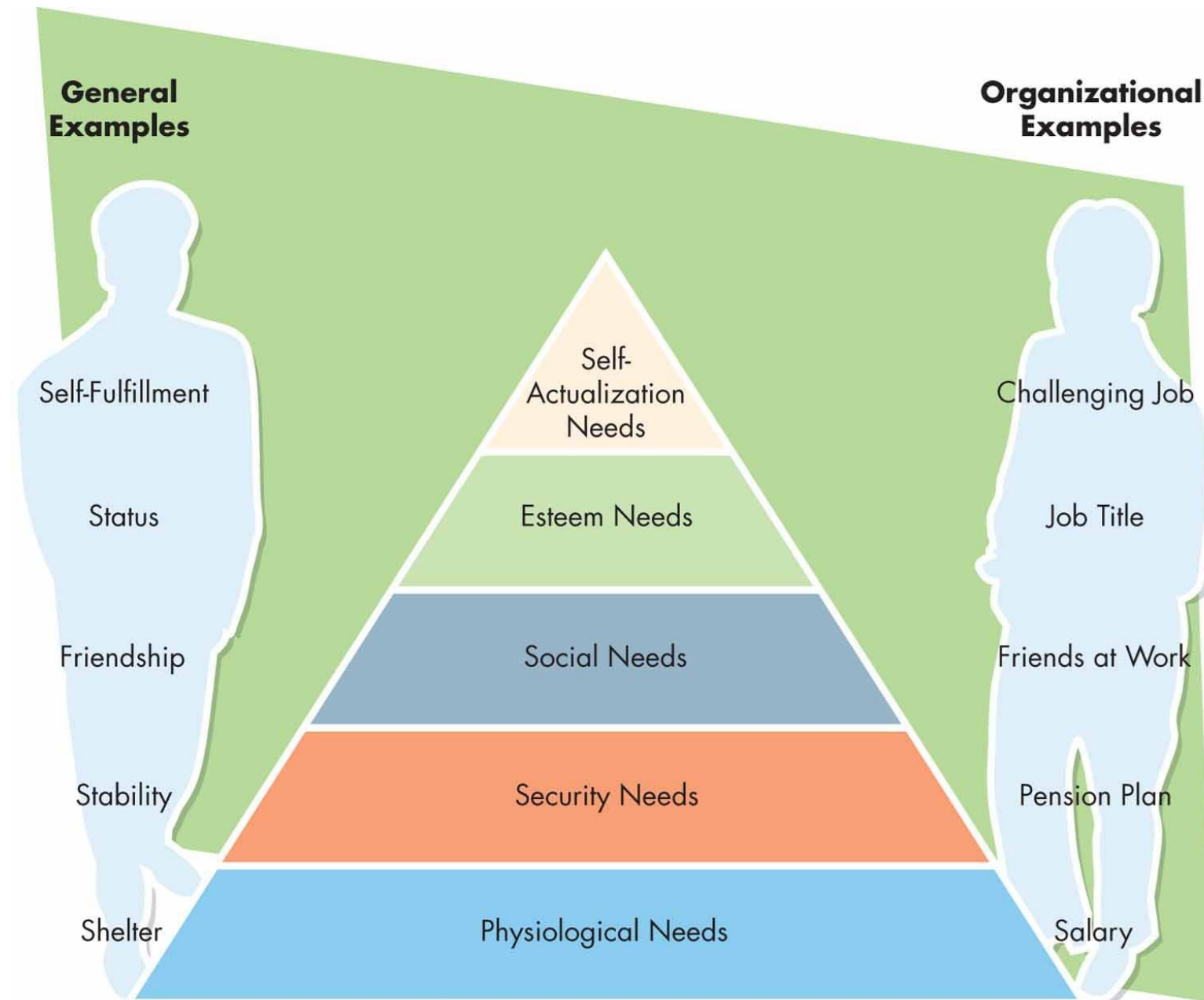


Apa perbedaan antara motivasi dan keterlibatan?

- Sangat serupa, namun tidak berarti hal yang sama
- Motivasi merupakan tenaga atau energi yang dibutuhkan untuk melakukan sesuatu
- Keterlibatan merupakan sebuah perasaan tujuan, memiliki, dan komitmen kepada sebuah organisasi. Sebuah dasar untuk pekerja melakukan yang terbaik yang mereka bisa
- Motivasi mendorong mereka untuk melakukan sesuatu untuk merealisasikan perasaan tersebut

Pekerja yang memiliki kualitas pekerjaan yang baik dan dikelola dengan baik, akan lebih bahagia, sehat, terpenuhi, dan semakin produktif yang akan mendorong produk atau jasa yang lebih baik dan inovasi keuntungan

Perolehan keuntungan dari motivasi dan pengelolaan orang merupakan bagian utama dari pengelolaan pekerja, sebuah konsep yang mengalami peningkatan menjadi arus utama dalam pemikiran manajemen selama satu dekade sebelumnya.



Bagaimana cara kerjanya?

- Kebutuhan disusun berdasarkan hierarki
- Memenuhi kebutuhan dasar sebelum mengatur perilaku untuk kebutuhan yang tinggi atau lebih tinggi
- Kebutuhan yang terpuaskan tidak memotivasi, namun mengarahkan pengejaran kebutuhan tingkat tinggi yang lain
- Kebutuhan yang tidak terpenuhi meningkatkan frustrasi, stress; mengakibatkan kinerja dengan performa yang kurang baik dalam tugas organisasi
- Asumsi bahwa orang butuh untuk bertumbuh dan berkembang

- Kebutuhan hierarki merupakan sesuatu yang hampir pasti merupakan penyedehanaan yang berlebihan terhadap motivasi secara praktis
- Motivasi juga harus mempertimbangkan tipe kepribadian yang berbeda:
 - Orientasi tugas, motivasi melakukan pekerjaan merupakan motivasi itu sendiri
 - Orientasi pribadi, setiap orang memiliki tujuan masing-masing untuk dicapai, misal: menjadi kaya, populer, ingin berpegian, dll.
 - Orientasi interaksi, orang pergi bekerja karena mereka termotivasi oleh orang lain yang bekerja bersama mereka (rekan kerja, pemimpin, bawahan)

Namun, orang tidak hanya termotivasi oleh faktor pribadi tapi juga lewat menjadi bagian kelompok atau budaya

Strategi dan Teknik untuk Meningkatkan Motivasi

- Penguatan/Modifikasi Perilaku
- Manajemen berdasarkan tujuan (MBT)
- Manajemen Partisipatif dan Pemberdayaan
- Pengayaan Pekerjaan dan Desain Ulang Pekerjaan
- Jadwal Kerja yang Dimodifikasi

Empat Kunci 'Pendukung' dari **Keterlibatan Karyawan**

- **Kepemimpinan**, memberikan sebuah 'narasi strategis kuat' mengenai sebuah organisasi
- **Tingkat manajer**, yang memotivasi, menguatkan, dan mendukung karyawan
- **Suara pekerja**, dalam keseluruhan organisasi, pekerja diajak untuk terlibat dalam pembuatan keputusan
- **Nilai-nilai organisasi** (sekelompok kepercayaan utama yang dipegang oleh sebuah organisasi) **dan budaya** (apa yang kita ucapkan adalah apa yang kita lakukan)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Keterampilan apa saja yang dibutuhkan agar bisa mengelola SDM dengan baik?

Tips untuk mengelola SDM dengan baik

- Tetapkan tujuan yang jelas
- Percaya diri
- Menjadi seseorang yang bisa jadi sandaran
- Memberikan ruang kepada tim
- Menjadi pendengar yang baik
- Berbagi kesuksesan
- Membagikan delegasi dengan tanggung jawab
- Libatkan tim
- Mengelola dari depan
- Percayai insting anda
- Memiliki belas kasih
- Siap untuk perubahan



Permainan delegasi

- **Metode:** *Role play*

Hasil:

- Pengujian keahlian

Instruksi:

- Bentuk sebuah kelompok dengan tiga peserta
- Masing-masing peserta memiliki cerita yang berbeda: pemberi delegasi, pekerja, dan pengamat
- Setiap peserta harus memikirkan sesuatu yang sesuai dengan pekerjaan sehari-hari mereka, karena mereka akan mendapat kesempatan untuk memberikan delegasi tugas kepada karyawan baru
- Permainan akan dilakukan tiga kali, dimana semua peserta mengganti perannya
- Setiap ronde:
 - Pemberi delegasi menjelaskan tugas (2 menit)
 - Delegasi dilakukan (8 menit)
 - Pengamat memberi umpan balik (5 menit)

- **Bahan:** [Delegation observer sheet](#)

Delegasi efektif

Kapan sebaiknya melakukan delegasi?

Delegasi seharusnya dilakukan ketika tugas

- Bukan merupakan keahlian kita dan orang lain memiliki keahlian tentang tugas tersebut
- Membutuhkan tingkat keahlian yang lebih rendah
- Membutuhkan waktu yang lebih banyak dari waktu yang anda miliki dan orang lain memiliki waktu yang lebih tepat
- Merupakan sebuah kesempatan pelatihan yang bagus

Sebelum melakukan delegasi pastikan anda:

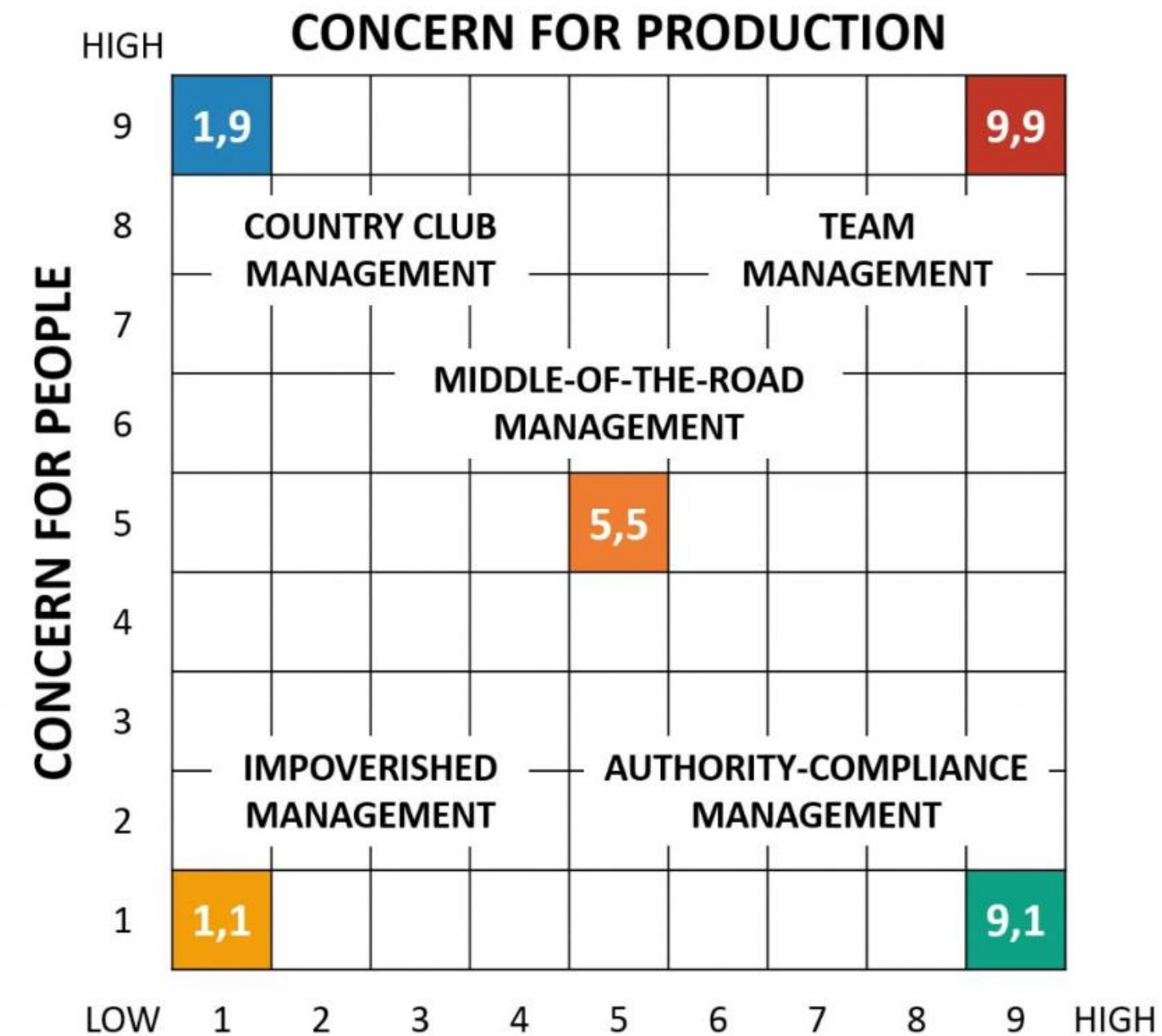
- Telah mengidentifikasi tugas tersebut
- Telah menentukan orang yang memiliki keahlian, kemampuan, dan waktu
- Telah memiliki kepercayaan

Gaya Manajemen

- Gaya manajemen adalah sebuah pola khas perilaku para manajer dalam menjalankan fungsi mereka dan dalam berurusan dengan karyawan
- Hal yang bisa menimbulkan perbedaan dalam gaya manajemen:
 - Kepribadian dan nilai-nilai yang dianut: *e.g., edukasi, pengalaman*
 - Sifat tenaga kerja: *e.g., keahlian, kebutuhan, sikap*
 - Sifat lingkungan internal: *e.g., struktur, stabilitas, situasi fisik*
 - Situasi langsung: *e.g., sifat masalah, kendala waktu dan biaya*

Gaya Manajemen *The Blake and Moulton*

- *Pemimpin gaya otoriter*
- *Pemimpin gaya tim*
- *Pemimpin gaya Country club*
- *Pemimpin gaya improvisasi*



Gaya Manajemen *The Blake and Moulton*

<https://bit.ly/manastyles>



The Blake and Moulton Management styles



PEOPLE

Pengelolaan gaya *country club*

- Secara dominan menggunakan kekuatan penghargaan untuk mempertahankan kedisiplinan dan untuk mendorong agar tim mencapai tujuannya
- Tidak ada penggunaan kekuatan yang bersifat memaksa dan implementasi hukuman
- Pemimpin yang takut menggunakan paksaan karena dapat membahayakan hubungan dengan anggota tim



Pengelolaan gaya improvisasi

- Menggunakan gaya manajemen yang “delegasikan dan menghilang”
- Mengizinkan tim untuk melakukan apapun yang diinginkan dan lebih memilih untuk melepaskan diri dari proses tim

Pengelolaan gaya tim

- Memimpin lewat contoh yang positif, dan bertujuan untuk mengembangkan lingkungan tim yang mendorong pencapaian potensi tertinggi
- Mendorong tim agar mencapai tujuan tim secara efektif sembari bekerja keras untuk mempertahankan ikatan antar anggota

Pengelolaan gaya kepatuhan otoriter

- Sangat berorientasi pada tugas dan bersikap keras terhadap pekerja
- Tidak ada atau hanya sedikit ruang untuk kerja sama dan kolaborasi

TASK

Pengelolaan komunikasi

“Masalah tentang komunikasi belakangan ini adalah orang mendengar bukan untuk **mengerti**, orang mendengar untuk **menjawab**”

Apa itu komunikasi?

- . Komunikasi merupakan sebuah hal yang dasar dari semua perilaku manusia.
- . Komunikasi tidak selalu disengaja; juga tidak selalu verbal.
- . Konteks dari sebuah komunikasi mempengaruhi maknanya. Formalitas dan informalitas gaya komunikasi akan mempengaruhi apa yang sedang dikomunikasikan.
- . Komunikasi membutuhkan usaha.

Penghalang komunikasi

<https://www.menti.com/m3qnjgxf2>

atau

tulis kode : **7975 1496**



Mengelola **dinamika tempat kerja**

- Dinamika tempat kerja memiliki efek yang dalam dan lama terhadap kesejahteraan dan arah karier karyawan
- Visi masing-masing orang mengenai lingkungan kerja yang ideal bisa berbeda-beda.
- **Namun secara umum,** tempat kerja yang sehat secara psikologis adalah tempat kerja dengan rekan kerja yang saling menghormati kepribadian, ide, dan gaya kerja masing-masing; pekerjaan dialokasikan secara adil; dan kepercayaan ada diantara rekan kerja, terutama diantara karyawan tingkat atas dan bawah



- Pekerja yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan menarik, menantang, dan bermanfaat lebih mungkin untuk mengalami dinamika tempat kerja yang sehat
- Sebaliknya, dinamika tempat kerja yang buruk dapat memicu kejenuhan atau ketidakpuasan pekerja yang luas dan kemudian memicu *turnover* yang tinggi
- Beberapa dinamika tempat kerja:
 - Pengelolaan kinerja
 - Politik
 - Konflik dan intimidasi (seperti pembahasan di modul 5)
 - Pengelolaan perubahan
 - Peran perbedaan gender
 - Managing change
 - Gender difference role
 - Generational difference view
 - Older workers
 - Group/ team/ unit/ department dynamics
 - Values, ethics, cultures
 - etc.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Diskusi SPOTLIGHT A and B

Total waktu: 1 jam 10 menit

Metode: Tugas kelompok(30 minutes)

Hasil:

- Kompetensi penyelesaian masalah
- Pengembangan kerangka pengetahuan

Instruksi:

- Setiap peserta akan dibagi menjadi 4 kelompok secara acak (2 kelompok pada Spotlight A dan 2 kelompok pada Spotlight B)
- Setiap kelompok harus memiliki seorang pemimpin
- Tuliskan hasil dari tugas diskusi di lembar jawaban
- Masing-masing kelompok akan mempresentasikan tugasnya di kelas (10 menit)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

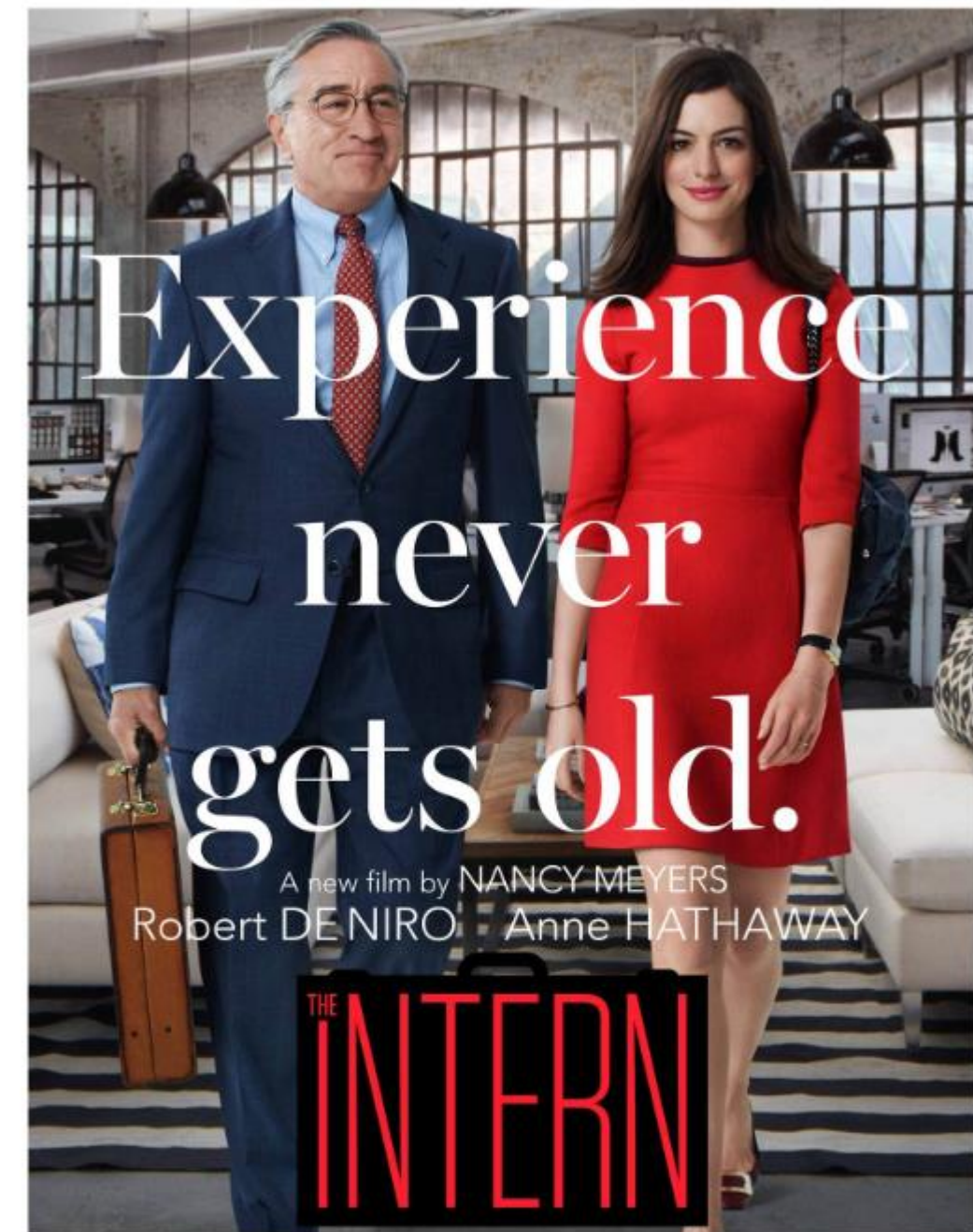
iHi  Lead
Indonesian Higher Education Leadership

Diskusi Spotlight A

Lingkungan kerja dan budaya di tempat kerja zaman sekarang semakin beragam. Salah satu sumber keberagaman ini adalah kebanyakan organisasi memiliki berbagai generasi yang bekerja di tempat yang sama. Jika 15-20 tahun yang lalu, sebuah organisasi mungkin hanya memiliki satu generasi, namun sekarang sudah berbeda karena bisa ada 3 generasi berbeda yang bekerja secara bersamaan.

Sekarang, sudah jauh lebih umum apabila sebuah organisasi setidaknya memiliki 5 generasi secara bersamaan (mulai dari posisi direktur utama hingga *office boy*), namun tetap saja jika sebuah perusahaan hanya memiliki pekerja dari 3 generasi, perbedaan karakter dan cara kerja tetap bisa menjadi penghambat performa tempat kerja.

Salah satu film mengenai perbedaan generasi di tempat kerja



From the Writer/Director of
IT'S COMPLICATED, THE HOLIDAY, SOMETHING'S GOTTA GIVE

WARNER BROS. PICTURES PRESENTS
A WARNER BROS. PRODUCTION A NANCY MEYERS FILM ROBERT DENIRO ANNE HATHAWAY "THE INTERN" BENE RUSSO BY THEODORE SHAPIRO EDITOR ANDREW HANDELL POSTER GEORGE DRANIKOLAS
CASTING ROBERT LEIGHTON PRODUCTION DESIGNER JEREMY KOSTI-ZEA DIRECTOR OF PHOTOGRAPHY STEPHEN GOLDBLATT EXECUTIVE PRODUCERS GEORGE CECILIA COSTAS PRODUCED BY NANCY MEYERS, SUZANNE FARNELL, AND NANCY MEYERS
WRITTEN BY NANCY MEYERS
September 25



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Tugas untuk Spotlight A:

- Setiap kelompok akan mendiskusikan dinamika tempat kerja yang dapat ditemukan dari masing-masing tempat kerja
- Setiap jawaban dari peserta kelompok harus disatukan
- Pilihlah satu **isu** paling penting
- Tuliskan *action plan* yang bisa dilakukan seorang pemimpin di tempat kerja
- Tuliskan *action plan* yang bisa dilakukan oleh seorang pimpinan perguruan tinggi
- Kunjungi tautan: <https://bit.ly/spotlight-A>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

iHi Lead
Indonesian Higher Education Leadership

Diskusi Spotlight B

Partisipasi wanita di tempat kerja berputar diantara hambatan budaya, struktural, dan hukum. Budaya Indonesia mengharapkan wanita untuk tetap berada dirumah untuk menyelesaikan kewajiban domestik dan pengasuhan anak. Edukasi merupakan sektor yang paling menyerap tenaga kerja perempuan milenial. Milenial yang dimaksud adalah yang berumur 22 hingga 38 tahun. Sektor edukasi sangat menarik karena wanita telah dilatih menjadi pendidik sejak muda. Sekarang, wanita dengan tuntutan pekerjaan multi-peran tidak hanya mencari pekerjaan yang memberi nafkah. Mereka juga membutuhkan pekerjaan yang memiliki makna. Setiap organisasi harus menyadari keberadaan pekerja wanita pada usia produktif dengan kompleksitas masalahnya. Kegagalan untuk menyadari kebutuhan pekerja wanita akan memiliki dampak negatif kepada performa organisasi.



Where women work makes all the difference.



Tugas:

- Setiap kelompok harus mendiskusikan isu yang ditemui oleh pekerja wanita di tempat kerja
- Pernahkah mendengar **kebijakan *family friendly***?
- Jawab pertanyaan mengenai pengelolaan pengetahuan di tempat kerja mengenai persepsi terhadap kebijakan *family friendly*?
- Lembar jawaban dapat diakses di tautan: **<https://bit.ly/spotlight-B>**

Spotlight Discussion B

HE Management’s knowledge and perception of family-friendly policies

Question	Answer
Does your HE has a general strategy for corporate social responsibility?	
Do you think your HE is family-friendly workplace? If yes, please explain why.	
Do you think it is necessary to introduce family-friendly policies/programmes in your HE?	
Does your HE already has family-friendly policies/programmes? If yes, have family-friendly practices been planned or implemented?	
If yes, does management at all levels and/or the human resources department participate in	



Terima kasih

“Never forget that you are managing real people, with their own struggles and stories” (NA)

Jangan lupa bahwa anda mengelola SDM yang nyata, yang memiliki perjuangan dan cerita kehidupan masing-masing (Anonim)