

BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam era globalisasi dan transformasi digital saat ini, organisasi dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, terutama dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Keunggulan kompetitif suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal finansial, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi aspek krusial dalam memastikan bahwa organisasi mampu mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien. MSDM tidak hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup pengembangan potensi manusia, peningkatan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Buku Ajar Manajemen SDM 1 ini, hadir dengan berbagai literatur yang mudah dipahami oleh para pembaca, khususnya para Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, baik Jurusan Manajemen ataupun Kewirausahaan, atau masyarakat luas pada umumnya, sehingga kemanfaatan Buku Ajar ini dapat Berdampak kepada seluruh elemen masyarakat.



Damara Press
Jl. Pajuaran Raya No. 9, Pejaten Timur
Pasar Minggu-Jakarta Selatan
www.damapress.co.id



BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1

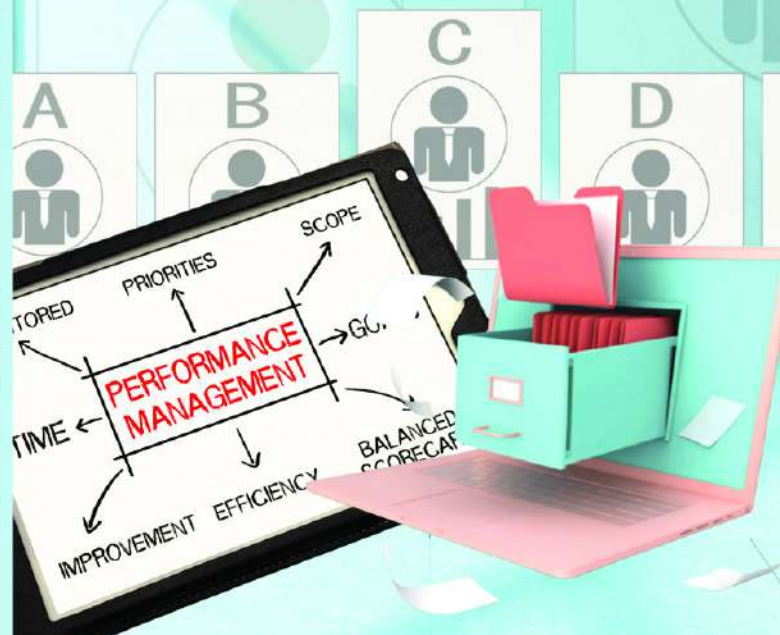
Sri Lestari Prasilowati dkk



BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1

Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA
Dede Mulyana, SE., MM.
Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.



BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1

BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1

Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA.
Dede Mulyana, SE., MM.
Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.



DAMERA PRESS

Judul Buku:

BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1

Penulis:

Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA.

Dede Mulyana, SE., MM.

Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.

Editor:

Jhoni Iskandar, S.M., MM

Desain Sampul:

Tim Penerbit

Penata Isi:

Budi Santoso

Edisi Pertama: April 2026

Jumlah Halaman:

xii+ 204 halaman | 15 x 23 cm

Diterbitkan Oleh:

Damera Press

Jl.Pagujaten Raya No 9, Pasar Minggu

Pejaten Timur, Jakarta Selatan

Telp: 081513178398

Email: damerapress@gmail.com

www.damerapress.co.id

ANGGOTA IKAPI**ISBN:**

978-634-7616-30-2

HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa seizin penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kami haturkan kepada Dzat yang Maha yang Maha Ghofur, yang telah memberikan Nikmat Sehat dan Panjang Umur, sehingga menjadikan kami penulis untuk terus bisa Bersyukur, karena berkat InayahNya kami mampu menyelesaikan Buku Ajar ini secara tepat dan teratur.

Sholawat dan Salamnya semoga terlimpah ruah kepada Sosok Keharibaan Alam, sosok yang terus menyemangati dalam kemanfaatan akan ilmu Dunia dan Akhirat, Nyatanya Habibana Muhammad SAW. Kepada para Keluarganya, Sahabatnya, dan semoga kita selaku Umatnya yang selalu Menantikan Syafaatnya *Ilaa Yaumil Qiyamah*.

Buku Ajar Manajemen SDM 1 ini, akhirnya selesai dengan berbagai literatur yang mudah dipahami oleh para pembaca, khususnya para Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, baik Jurusan Manajemen ataupun Kewirausahaan, atau masyarakat luas pada umumnya, sehingga kemanfaatan Buku Ajar ini dapat Berdampak kepada seluruh elemen masyarakat. Dengan meliputi materi tentang :

1. Pendahuluan SDM
2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Perencanaan SDM

4. Pengadaan SDM
5. Seleksi SDM
6. Pengembangan Karyawan SDM
7. Kompensasi SDM
8. Pengintegrasian SDM
9. Pemeliharaan SDM
10. Kedisiplinan SDM
11. Pemberhentian SDM
12. Pengendalian Mutu Terpadu SDM
13. Peramalan SDM
14. Review

Terima Kasih penulis haturkan kepada kepada keluarga, sahabat dan handai taulan, yang memberikan do'a dan semangatnya sehingga Allah SWT memberikan kemudahan dalam penyusunan Buku Ajar ini.

Cikeas, 10 April 2026

Penulis :

1. Dr. Sri Lestari Prasilowati, MA.
2. Dede Mulyana, SE., MM.
3. Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU AJAR	1
BAB 1 PENDAHULUAN	5
BAB 2 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	27
BAB 3 PERENCANAAN MANAJEMEN SDM	43
BAB 4 PENGADAAN MANAJEMEN SDM	55
BAB 5 SELEKSI MANAJEMEN SDM	69
BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	83
BAB 7 KOMPENSASI SUMBER DAYA MANUSIA	93
BAB 8 PENGINTEGRASIAN SUMBER DAYA MANUSIA	105
BAB 9 PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA	121
BAB 10 KEDISIPLINAN SUMBER DAYA MANUSIA	135
BAB 11 PEMBERHENTIAN SUMBER DAYA MANUSIA	153
BAB 12 PENGENDALIAN MUTU TERPADU SUMBER DAYA MANUSIA	169

BAB 13 PERAMALAN / <i>FORECASTING</i>	
MANAJEMEN SDM	187
BAB 14 <i>REVIEW</i>	197

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis				
Program Studi	: Manajemen S1				
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)					
Kode Mata Kuliah	Mata Kuliah	Bobot (SKS)	Semester	Status Mata Kuliah	Mata Kuliah Prasyarat
	Manajemen SDM 1	3	III	Wajib	
Capaian Pembelajaran (CP)	CPL Program Studi yang dibebankan pada Mata Kuliah (MK)				
	CPL 2	Mampu menguasai konsep dan teori terkait fungsi manajemen (POAC) dan fungsi bisnis (keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, operasional) untuk memecahkan tantangan bisnis pada berbagai tipe organisasi. (S4, P3, KK2, KU1)			
	CPL 8	Mampu memimpin dan mengelola tim serta individu agar berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (S4, P4, KK7, KU5)			
	CPL 9	Mampu bekerjasama dengan orang lain dari berbagai budaya dan latar belakang dengan menunjukkan sikap terbuka serta menghargai perbedaan (S3, P5, KK5, KU5)			
	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)				
	CPMK 1	Mahasiswa mampu menguasai konsep fungsi-fungsi organisasi (sumber daya manusia) dan konsep-konsep manajemen fungsional Untuk memecahkan tantangan bisnis pada berbagai tipe Organisasi; (CPL 2)			
	CPMK 2	Mahasiswa mampu memimpin dan mengelola tim dan individu agar berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan Organisasi; (CPL 8)			
	CPMK 3	Mahasiswa Mampu bekerjasama dengan orang lain dari berbagai budaya dan latar belakang dengan menunjukkan sikap terbuka serta mampu menghargai perbedaan (CPL 9)			
	CPMK 4	Mahasiswa Mampu menguasai terkait fungsi POAC dalam memimpin dan bekerja sama (CPL 2, 8, 9)			
	Kemampuan Akhir Tiap Tahapan Belajar MK (CPMK)				
	Sub-CPMK 1	Kemampuan Mahasiswa dalam menguasai konsep fungsi-fungsi organisasi (sumber daya manusia) dan konsep-konsep manajemen fungsional (POAC) ; (C2, A2, P4)			
	Sub-CPMK 2	Kemampuan akhir mahasiswa mampu memimpin dan mengelola tim dan individu yang berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (C2, A1, P3)			
	Sub-CPMK 3	Kemampuan Mahasiswa dalam bekerja sama dengan orang lain dengan menunjukkan sikap terbuka serta mampu menghargai perbedaan (C2, A3, P3)			
	Sub-CPMK 4	Kemampuan Mahasiswa dapat menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri. (C2, A2, P3)			
	Sub-CPMK 5	Mahasiswa Mampu mengambil keputusan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen operasi melalui pendekatan-pendekatan inter dan multidisiplin (KK7,C2, A2, P3)			

	Sub-CPMK 6	Mahasiswa Mampu membangun jaringan kerja dengan baik dan berkolaborasi dengan dengan pihak internal dan eksternal dalam lingkungan organisasi (KK, C2, P3)																																																																																																																																											
Korelasi CPL dan CPMK terhadap Sub-CPMK																																																																																																																																													
<table><tr><th rowspan="2">CPL</th><th rowspan="2">CPMK</th><th colspan="14">Sub CPMK</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>13</th><th>14</th></tr><tr><td>CPL 1</td><td>CPMK 1</td><td>v</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>CPL 2</td><td>CPMK 2</td><td></td><td>v</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>CPL 3</td><td>CPMK 3</td><td></td><td></td><td>v</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>CPL 4</td><td>CPMK 4</td><td></td><td></td><td></td><td>v</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>CPL 5</td><td>CPMK 5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>v</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>CPL 6</td><td>CPMK 6</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>v</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																CPL	CPMK	Sub CPMK														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	CPL 1	CPMK 1	v														CPL 2	CPMK 2		v													CPL 3	CPMK 3			v												CPL 4	CPMK 4				v											CPL 5	CPMK 5					v										CPL 6	CPMK 6						v								
CPL	CPMK	Sub CPMK																																																																																																																																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14																																																																																																																														
CPL 1	CPMK 1	v																																																																																																																																											
CPL 2	CPMK 2		v																																																																																																																																										
CPL 3	CPMK 3			v																																																																																																																																									
CPL 4	CPMK 4				v																																																																																																																																								
CPL 5	CPMK 5					v																																																																																																																																							
CPL 6	CPMK 6						v																																																																																																																																						
Deskripsi Singkat Mata Kuliah	Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia 1 merupakan mata kuliah Syarat yang isinya merupakan aplikasi dari berbagai teori tentang Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan , Kerja sama tim.																																																																																																																																												
Bahan Kajian/ Materi Pembelajaran	1. Pendahuluan SDM 2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 3. Perencanaan SDM 4. Pengadaan SDM 5. Seleksi SDM 6. Pengembangan Karyawan SDM 7. Kompensasi SDM 8. Pengintegrasian SDM 9. Pemeliharaan SDM 10. Kedisiplinan SDM 11. Pemberhentian SDM 12. Pengendalian Mutu Terpadu SDM 13. Peramalan SDM																																																																																																																																												
Pustaka	Utama: 1. Sjafri Mangkuprawira (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Ghalia Indonesia 2. Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja. Bumi Aksara, Indonesia 3. Danang Sunyoto (2014). Juklak PHK Petunjuk Pelaksanaan Hubungan Kerja. PT Buku Seru Jakarta. Pendukung: 1. Modul MSDM 1 Edisi 2025 Penulis Dede Mulyana, Nanda Hidayati, Angka Utama dan Widodo 2. Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2025 3. David F.Falino (2016). Manajemen Karyawan : A New Approach for Driving Business Results. Willy Black Wels. 4. Michael Armstrong (2009). Handbook of Performance Management. Kogan Page. London 5. Waller J.Wadsworth (2015) Leadership Pustaka bisnis Global Penerbit Platinum Ujung Pandang 6. Prof. Dr. dr. Syamsul Arifin																																																																																																																																												

	7. SKKNI 149/2020
Dosen Pengampu	1. Dede Mulyana, S.E., M.M. 2. Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A. 3. Widodo, S.Pd., M.Pd. 4. Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd. 5. Dra. Siti Laela, M.M. 6. Dr. Ir. Titing Widyastuti, M.M.

PETUNJUK PENGGUNAAN BUKU AJAR

Buku Ajar Mata Kuliah MANAJEMEN SDM 1

A. Kegiatan Belajar

Buku Ajar ini berisi empat belas kegiatan belajar, terdiri XIV BAB Teori, yaitu:

Kegiatan Belajar :

- I. Pendahuluan SDM
- II. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia
- III. Perencanaan SDM
- IV. Pengadaan SDM
- V. Seleksi SDM
- VI. Pengembangan Karyawan SDM
- VII. Kompensasi SDM
- VIII. Pengintegrasian SDM
- IX. Pemeliharaan SDM
- X. Kedisiplinan SDM

XI. Pemberhentian SDM

XII. Pengendalian Mutu Terpadu SDM

XIII. Peramalan SDM

XIV. Review

B. Langkah-langkah

Dalam proses pembelajaran mahasiswa dapat mengikuti alur sistematika yang terdapat dalam Buku Ajar, berupa langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah I mahasiswa dipersilakan membaca Rencana Pembelajaran Semester (RPS) Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), deskripsi singkat mata kuliah, bahan kajian/materi pembelajaran, metode penilaian dan daftar bahan/referensi.

Langkah II mahasiswa dipersilakan memulai pada Kegiatan Belajar I yaitu dosen akan menyampaikan tentang Konsep, Tujuan, dan Fungsi.

Langkah III mahasiswa dipersilakan mengikuti Kegiatan Belajar II yang secara rinci meliputi:

- a. Pendahuluan, berisi penjelasan singkat tentang pokok bahasan yang akan dibicarakan
- b. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK), berisi tentang harapan ketercapaian pembelajaran pada mata kuliah Manajemen SDM 1 per Kegiatan Belajar
- c. Sub-Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (Sub-CPMK), berisi tentang harapan ketercapaian pembelajaran pada pokok bahasan yang sedang dikaji dari Kegiatan Belajar
- d. Materi Pembelajaran, berisi tentang kajian teoretis terkait dengan pokok bahasan dan beberapa tugas/kegiatan yang harus dilakukan agar kajian teoritis tersebut bisa lebih dipahami/dihayati.
- e. Rangkuman, berisi tentang uraian singkat materi pembelajaran sesuai dengan pokok bahasan.

- f. Proyek Manajemen SDM 1, hal-hal yang harus dilakukan oleh mahasiswa dalam Kegiatan Belajar proyek.
- g. Daftar Pustaka, berisi literatur yang bisa dijadikan rujukan mahasiswa dalam proses pembelajaran.

Langkah IV dan selanjutnya mahasiswa dapat mengikuti sebagaimana langkah ketiga.

Bab 1

PENDAHULUAN

A. PENDAHULUAN

Selamat berjumpa para mahasiswa dalam kegiatan belajar Mata Kuliah MSDM 1, penulis berharap sebelum membaca Buku Ajar ini, niatkan diri terlebih dahulu dengan berdo'a kepada Tuhan Yang Maha Esa agar ilmu yang didapatkan menjadikan Ilmu yang bermanfaat dunia dan akhirat.

Dalam era globalisasi dan transformasi digital saat ini, organisasi dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, terutama dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Keunggulan kompetitif suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal finansial, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi aspek krusial dalam memastikan bahwa organisasi mampu mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien. MSDM tidak hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup pengembangan potensi manusia, peningkatan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Menurut Sinambela (2016), MSDM merupakan suatu proses pengelolaan manusia dalam organisasi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa MSDM memiliki keterkaitan erat dengan fungsi manajemen secara umum (POAC).

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara Konseptual dan Aplikatif
2. Mengidentifikasi peran strategis MSDM dalam organisasi
3. Menjelaskan pendekatan dalam manajemen serta kaitannya dengan MSDM
4. Menganalisis struktur organisasi sebagai bagian dari pengelolaan SDM.

C. MATERI PEMBELAJARAN

A. Definisi Manajemen

Ada beberapa pendapat mengenai definisi manajemen :

1. Menurut *Mary Parker* "Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain."
2. Menurut *Stoner* (Stoner et al., 2010) "Manajemen adalah proses Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan .

Berdasarkan berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen adalah *bekerja pada orang-orang untuk menentukan,*

menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).

B. Unsur Dasar Manajemen

1. Auren Auris

Mengetengahkan tiga ketegori yang harus dimiliki oleh seorang manajer yaitu :

- a. Kemahiran yang bertalian dengan hubungan kerja kemanusiaan (*human relations skill*). Misalnya bekerja bersama bawahan.
- b. Prosedural dan administratif (*prosedural and administrative skill*), mengendalikan pekerjaan secara efektif.
- c. Pribadi (*personal skill*), seperti ; pengaturan daya ingatan, pemusatan pikiran dan lain-lain.

2. Rex F Harlow

Mengemukakan tiga kemahiran dasar yang diperlukan bagi seorang manajer yaitu :

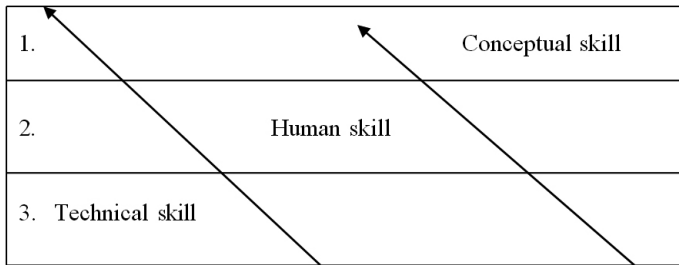
- a. Kemahiran teknis yang cukup (*technical skill*), melakukan upaya khusus yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Kemahiran yang bercorak kemanusiaan yang cukup (*human skill*), dalam bekerja sama serasi dengan kelompok
- c. Kemahiran menyelami keadaan yang cukup (*conceptual skill*), menemukan antar hubungan dari berbagai faktor sehingga menjadi petunjuk dalam mengambil keputusan.

3. O.F. Peterson.

Memberikan definisi atas manajemen sebagai "*the use of man, materials and money to achieve a common goal*" (penggunaan kelompok manusia, uang serta material untuk mencapai suatu tujuan bersama).

Unsur-unsurnya adalah :

- a. Men (manusia)
 - b. Materials (material)
 - c. Money (uang)
4. L. Katz menggambarkan kebutuhan kemahiran dalam tiga tingkatan manajer yaitu
- ; *Higher Manager*, *Midlle Manager* dan *Lower Manager* dengan bagan sebagai berikut :



Gambar 1.1

1 = Higher skill, 2 = Midlle skill, 3 = Lower skill

5. George R. Terry
6. Menurut *George R. Terry (2014)* Mengemukakan teori unsur dasar (*basic elements*) merupakan sumberdaya dapat digunakan (*available recourses*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah:
- a. *Man* (manusia)
 - b. *Materials* (material)
 - c. *Machines* (mesin-mesin)
 - d. *Methods* (tata kerja)
 - e. *Money* (uang)

C. Kebutuhan Manajemen

1. Untuk mencapai tujuan
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.
 - a. *Efisiensi* adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar.
 - b. *Efektifitas* adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat

D. Manajer dan Kepemimpinan

1. Manajer dan tugas-tugasnya.

Manusia adalah unsur dasar utama dalam manajemen. Sukses dan tidaknya seorang pemimpin sangat oleh keahlian menggerakkan orang lain (*managerial skill*).

Tugas utama manager adalah :

- a. Tugas teknik

Dalam melaksanakan tugas teknik setiap manajer memerlukan kecakapan teknik (*technical skill*).

- b. Tugas manajerial.

Dalam pelaksanaan tugas manajerial diperlukan kecakapan manajerial (*managerial skill*)

Dalam dalil semakin tinggi kedudukan seseorang semakin kurang memerlukan kecakapan teknik (*technical skill*) dan semakin banyak memerlukan kecakapan manajerial (*managerial skill*)

2. Kepemimpinan (*leadership*).

Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* memberikan definisi "kemampuan seseorang untuk memerintah atau menguasai orang banyak" dalam definisi Ordway Tead menitikberatkan pada segi

kepuasan dan kebahagiaan hati para pengikut (bawahan) terhadap diri seorang pemimpin (manajer).

Dalam *leadership* manajer berfungsi untuk mendorong agar bawahan bekerja keras. Ordway Tead menentukan sifat ideal bagi pemimpin yaitu :

- a. *Physical and nervous energy* (energi jasmani maupun sarafi).
- b. *A Sence of purposes and direction* (kesadaran akan tujuan atau haluan yang akan ditempuh)
- c. *Enthusiasm* (kegairahan)
- d. *Frindliness and affection* (ramah-ramah dan rasa kasih sayang terhadap sesamanya).
- e. *Integrity* (kejujuran)
- f. *Technical mastering* (ahli dalam bidangnya)
- g. *Decesiveness* (selalu bersikap tegas)
- h. *Intelegence* (cerdas)
- i. *Teaching skill* (mampu mengajar)
- j. *Faith* (mempunyai keyakinan yang tinggi)

3. Hubungan antar manusia.

Hubungan antar manusia dalam manajemen dapat digolongkan dalam dua pengertian pokok yaitu :

- a. Hubungan antar manusia intern dalam organisasi yang lazim disebut "*human relation*".
- b. Hubungan antar manusia ekstern yaitu antara organisasi dengan pihak-pihak atau orang-orang organisasi yang lazim disebut "*public relation*".

S.P Siagian mengemukakan 10 prinsip pokok *human relation* (*the ten commandments of human relation*) yaitu :

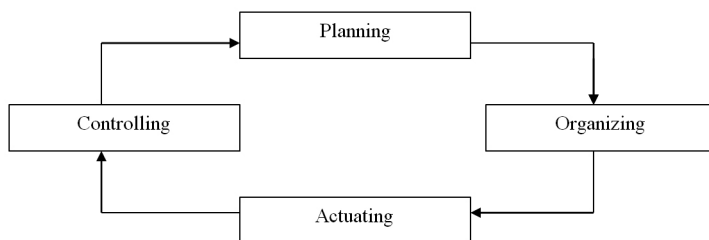
- 1) Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan individu didalam organisasi tersebut.
- 2) Suasana kerja yang menyenangkan.

- 3) Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
- 4) Manusia bawahan bukan mesin.
- 5) Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.
- 6) Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
- 7) Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik (*extra ordinary performance*)
- 8) Alat perlengkapan yang cukup.
- 9) Setiap orang harus ditempatkan sesuai keahlian dan kecakapannya (*the right man on the right place*).
- 10) Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.

E. Proses Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yaitu proses yang terdiri dari dari fungsi-fungsi dasar *Planning, Orgnaizing, Actuating and Controlling* (POAC) yang dilakukan secara berantai dalam arti hasil dari kegiatan "*controlling*" dapat digunakan untuk bahan kegiatan "*planning*" dan sebaliknya kegiatan "*planning*" harus dijadikan dasar bagi kegiatan "*controlling*".

Bagan proses manajemen :



Gambar 1.2

F. Fungsi-fungsi Dasar Manajemen

Untuk memperoleh gambaran mengenai fungsi dasar manajemen adalah sebagai berikut :

1. *Henry Fayol (POCCCC)*
 - c. *Planning*
 - d. *Organizing*
 - e. *Commanding*
 - f. *Coordinating*, sebagai fungsi dasar yang berdiri sendiri karena keempat fungsi lainnya dalam pelaksanaannya memakai *coordinating*.
 - g. *Controlling*
2. *William Spriegel (POC)*
 - a. *Planning*.
 - b. *Organizing*, didalamnya terdapat *staffing*.
 - c. *Controlling*
3. *Louis A. Allen (LPOC)*
 - a. *Leading*, berdiri sendiri
 - b. *Planning*.
 - c. *Organizing*, didalamnya terdapat *staffing*.
 - d. *Controlling*
3. *Lindal F. Urwick (FPOCCCC)*
 - a. *Forecasting* (pendapat lain mengatakan *forecasting* terdapat didalam *planning*)
 - b. *Planning*.
 - c. *Organizing*, didalamnya terdapat *staffing*.
 - d. *Comanding*
 - e. *Coordinating*
 - f. *Controlling*

4. *William Newman (POADC)*
 - a. *Planning.*
 - b. *Organizing*
 - c. *Asembling of resources*
 - d. *Directing*
 - e. *Controlling*
5. *Koontz and O'Donnell (POSDC)*
 - a. *Planning.*
 - b. *Organizing*
 - c. *Staffing*
 - d. *Directing*
 - e. *Controlling*
6. *Luther Gullick (POSDCRB)*
 - a. *Planning.*
 - b. *Organizing*
 - c. *Staffing*
 - d. *Directing*
 - e. *Coordinating*
 - f. *Reporting*
 - g. *Budgeting*
7. *Gerge R. Terry (POAC)*
 - a. *Planning.*
 - b. *Organizing, didalamnya terdapat staffing.*
 - c. *Actuating, didalamnya terdapat leading dan directing.*
 - d. *Controlling*
8. *S.P. Sinaga (POMC)*
 - a. *Perencanaan (Planning).*
 - b. *Pengorganisasi (Organizing)*

- c. Pemberian motivasi (*Motivating*)
- d. Pengawasan (*Controlling*)

G. Perencanaan

1. Pengertian

Perencanaan adalah suatu gejala yang umum dan mutlak diperlukan terutama bagi usaha-usaha yang mempunyai lapangan luas dan merupakan fungsi pertama yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan.

2. Unsur-unsur perencanaan.

- a. Unsur tujuan, perumusan yang lebih jelas dan terperinci
- b. Unsur *police* (kebijaksanaan)
- c. Unsur *procedure* (prosedur)
- d. Unsur progres (kemajuan)
- e. Unsur *programme* (program)

3. Macam-macam perencanaan

- a. Perencanaan fisik (*physical planning*), mengenai barang yang akan dihasilkan.
- b. Perencanaan pembiayaan (*cost planning* atau *finansial planning*), perencanaan untuk memperoleh sumber keuangan.

4. Tingkat-tingkat perencanaan

Menurut Graves tingkatan perencanaan sebagai berikut :

- a. Tingkat atas (*top level*), bersifat memimpin (*directive*) memberi petunjuk serta menggariskan dalam segala hal.
- b. Tingkat menengah (*midlle level*), bersifat administrative atau manajerial
- c. Tingkat bawah (*bottom level*), bersifat *operative* yaitu sebagai pelaksana

5. Syarat-syarat perencanaan
 - a. Tujuannya dirumuskan secara jelas.
 - b. Sifatnya harus sederhana.
 - c. Memuat analisis dan penjelasan dan penggolongan yang direncanakan untuk dilakukan.
 - d. Mempunyai sifat luwes (*flexible*)
 - e. Ada keseimbangan dalam rencana baik kedalam maupun keluar.
 - f. Dari suatu rencana memperoleh gambaran persediaan tenaga, biaya dan sumberdaya yang dapat digunakan secara efektif dan efisien.
6. Nilai atau manfaat perencanaan
 - a. Perencanaan penting karena menggariskan secara jelas dan tepat tujuan yang akan dicapai.
 - b. Perencanaan merupakan penunjuk jalan bagi anggota organisasi
 - c. Perencanaan suatu proses yang terus-menerus.
 - d. Perencanaan merupakan alat pengendalian (*means of control*) untuk pengawasi pelaksanaan
 - e. Perencanaan yang baik menjamin penggunaan sumberdaya yang tersedia secara efektif dan efisien.
7. Jangka waktu perencanaan
 - a. Perencanaan jangka pendek, beberapa bulan atau satu tahun.
 - b. Perencanaan jangka panjang, bertahun-tahun, berpuluh-puluh tahun bahkan lebih
8. Proses perencanaan
 - a. Penetapan tujuan
 - b. Penetapan premise (ramalan)
 - 1) Premise tidak dapat dikendalikan (*non-controlable*), misalnya : Pertambahan penduduk dimasa datang.

- 2) Premisa setengah dapat dikendalikan dan setengahnya lagi tidak (*semi- controlable*), misalnya : hasil pekerjaan, lalu lintas kerja, harga dan lain sebagainya.
 - 3) Premise yang dapat dikendalikan (*controlable*), misalnya tahun depan akan membayar upah buruh Rp. 5.000.000,- dan tahun depan betul-betul dilaksanakan.
- c. Mencari dan menyelidiki berbagai kemungkinan rangkaian tindakan yang akan diambil.

H. Pengorganisasian

1. Pengertian.

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat- alat, tugas, tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu keastuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Hubungan pengorganisasian dan perencanaan

Organisasi adalah alat administrasi uantuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, maka susunan corak maupun ukuran setiap organsiasi harus bersesuaian dengan tujuan yang telah direncanakan dan akan dicapai dengan organisasi yang bersangkutan.

3. Proses pengorganisasian

- a. Perumusan tujuan, sebagai dasar utama penyusunan organisasi.
- b. Penetapan tugas pokok, adalah sasaran yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai.
- c. Perincian kegiatan, kegiatan apa saja yang perlu dilaksanakan.
- d. Pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi :
 - 1) Horizontal.
 - 2) Vertikal
- e. Departementasi

- 1) Horizontal, dilakukan berdasarkan tujuan horizontal daripada deferensiasi fungsi.
 - 2) Vertikal, dilakukan berdasarkan tujuan vertikal daripada deferensiasi fungsi.
- f. Penetapan otoritas organisasi
- 1) Ketentuan perundangan
 - 2) Posisi dalam konstelasi organisatoris yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - 3) Pelimpahan otoritas.
 - 4) Perintah atasan
- g. *Staffing*, rekrutering serta penempatan orang pada satuan organisasi yang telah tercipta dalam proses departementasi.
- h. *Facilitating*, pemberian kelengkapan berupa peralatan. Fasilitas yang harus diebrikan dapat berupa material atau dana.

4. Hasil pengorganisasian

Hasil pengorganisasian adalah suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat.

Ada dua pokok azas organisasi yaitu :

- a. Azas koordinasi.
 - 1) *Authority*, wewenang/kekuasaan/kewibawaan tertinggi dalam suatu organisasi.
 - 2) *Mutual service*, kesediaan untuk saling membantu antara para anggota.
 - 3) *Doctrine*, ajaran yang memuat tujuan yang jelas dan diyakini oleh setiap peserta.
- b. Azas hirarki, sebagai proses untuk merealisasi koordinasi dalam organisasi.

I. Penggerakan (*actuating*).

1. Pengertian.

Penggerakan (*actuating*) adalah tindakan-tindakan yang menyebabkan suatu organisasi menjadi berjalan. Menurut *George R. Terry* "Actuating" adalah sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha- usaha organisasi.

2. Unsur manusia dalam manajemen

Setiap organisasi tergantung pada manusia, cepat atau lambata setiap hubungan, masalah dan keputusan mencakup pula unsur manusia, maka setiap manajer harus memperhatikan :

- a. Manusia dalam setiap tindakan dan masalahnya.
- b. Mencari keterangan tentang kebutuhan apa yang dirasakan oleh setiap pekerja.
- c. Memperhatikan kepentingan kelompok yang ikut serta.

Manusia mempunyai berbagai kebutuhan, menurut *Abraham H. Maslow*, dalam bukunya *Motivation and Personality* terdapat beberapa golongan kebutuhan manusia yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologik.
 - 1) Sandang
 - 2) Pangan
 - 3) Papan
- b. Kebutuhan keamanan
 - 1) Keamanan jiwa
 - 2) Keamanan harta
- c. Kebutuhan sosial
 - 1) Diterima oleh orang lain dimana dia hidup dan bekerja
 - 2) Perasaan untuk dihormati

- 3) Perasaan maju dan tidak gagal.
- 4) Perasaan ikut serta
- d. Kebutuhan prestise
Akibat prestasi, semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin tinggi status dan prestisenya.
- e. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja
Saetiap orang ingin memeprtinggi kapasitas kerja dan mentalnya, melalui latihan, seminar, konperensi dan sebagainya.

3. Beberapa pedoman penggerakan

- a. Kebutuhan dasar seseorang berbeda,
- b. Diterimanya ide-ide baru serta perubahan-perubahan lebih berjalan lancar bilamana orang dipersiapkan untuk menghadapinya.
- c. Kebiasaan dan emosi sangat penting untuk menerangkan kelakuan orang-orang.
- d. Orang-orang ingin mendapatkan penghargaan untuk pekerjaan mereka.
- e. Perasaan sebagai penggerak yang kuat dalam kelompok.
- f. Perasaan takut merupakan tenaga penggerak yang kuat.
- g. Pekerjaan ingin menggunakan tenaga mereka
- h. Pekerja ingin melakukan sesuatu
- i. Penkerja menginginkan pengawas yang mereka hormati dan percayai.
- j. Memberikan keterangan kepada pekerja mengenai persoalan yang ada hubungannya dengan mereka.
- k. Seseorang dipengaruhi oleh kelompok lain.
- l. Kritik atau perbandingan pekerjaan seseorang dengan pekerjaan orang lain.
- m. Memebritaukan dengan tepat kepada seorang pekerja yang salah dalam melaksanakan pekerjaan.
- n. Menegur dan mengoreksi pekerja yang melakukan pelanggaran

4. Alat-alat penggerakan.

Menurut George R. Terry dalam bukunya *principle of Management* mengemukakan bahwa alat yang lazim dipergunakan manajer untuk menggerakkan kelompok antara lain :

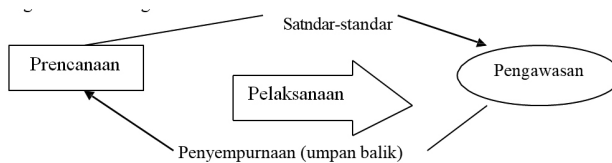
- a. Perintah-perintah.
- b. Petunjuk-petunjuk.
- c. Bimbingan
- d. Surat-surat edaran
- e. Rapat-rapat koordinasi.
- f. Pertemuan-pertemuan dan sebagainya.

J. Pengawasan

1. Pengertian.

Kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki.

Hubungan yang sifatnya timbal balik antara perencanaan dan pengawasan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.3

2. Standar pengawasan

- a. Standar fisik

Berhubungan dengan pengukuran nonmoneter, misalnya :

- 1) Jam kerja buruh permenit produk.
- 2) Mil/ton lalu lintas barang yang diangkat.
- 3) Unit produksi per jam mesin dan lain sebagainya

- b. Standar moneter
 - 1) Standar biaya
 - 2) Standar modal
 - 3) Standar pendapatan
- c. Standar abstrak

Faktor yang menentukan dalam pelaksanaan kerja yang efektif dan efisien

3. Macam-macam pengawasan

- a. Dilihat dari segi bidang kerja atau obyek yang diawasi. Yaitu : Penjualan, produksi, pembiayaan, perbekalan, kualitas, anggaran belanja, pemasaran dan sebagainya.
- b. Dilihat dari subyek atau petugas pengawasan. Yaitu : Intern, ekstern, formal, informal dan sebagainya.
- c. Dilihat dari segi waktu pengawasan. Yaitu : preventif, refresif, tengah berprosesnya penyimpangan dan sebagainya.
- d. Dilihat dari segi lainnya. Yaitu : pengawasan umum, khusus, langsung, tak langsung, mendadak, teratur, terus-menerus menurut asas kekecualian dan sebagainya.

4. Syarat-syarat pengawasan.

Menurut William H. Newman adalah sebagai berikut :

- a. Harus memperhatikan atau disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- b. Harus mampu menjamin adanya tindakan perbaikan (*checking reporting, corrective action*)
- c. Harus luwes
- d. Harus memperhatikan faktor-faktor dan tata organisasi di dalam mana pengawasan akan dilaksanakan.
- e. Harus ekonomis dalam hubungan dengan biaya.

f. Harus memperhatikan pula prasyarat sebelum pengawasan itu mulai yaitu :

1) Harus ada rencana yang jelas.

2) Pola/tata organisasi yang jelas yaitu :

Jelas tugas dan wewenangnya yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

5. Sifat pengawasan

- a. Harus (*fact finding*) menemukan fakta didalam organisasi
- b. Harus preventif, memecah timbulnya penyimpangan.
- c. Diarahkan kepada masa sekarang
- d. Sebagai alat efisiensi.
- e. Harus mempermudah pencapaiannya tujuan.
- f. Bukan untuk menemukan siapa yang salah, tetapi harus menemukan apa yang tidak betul.
- g. Harus bersifat membimbing agar dapat meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas.

6. Proses pengawasan

Menurut *Geroge R. Terry* langkah-langkahnya sebagai berikut :

- a. Penentuan ukuran atau pedoman baku (standar).
- b. Pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan.
- c. Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan pedoman yang telah ditetapkan.
- d. Perbaikan atau pembetulan terhadap penyimpangan yang terjadi.

7. Teknik Pengawasa

- a. Pengawasan langsung.

Adalah dilakukan oleh manajer pada waktu kegiatan sedang berjalan, pengawasan tersebut berbentk :

- 1) Inspeksi langsung.
 - 2) Observasi di tempat (*on the spot observation*)
 - 3) Laporan ditempat (*on the spot report*)
- b. Pengawasan tidak langsung
- 1) Laporan tertulis
 - 2) Laporan lisan

D. RANGKUMAN

Manajemen merupakan suatu proses yang terintegrasi dalam mengelola sumber daya organisasi melalui fungsi-fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Keberhasilan manajemen sangat ditentukan oleh kualitas manajer, kepemimpinan, serta kemampuan dalam mengelola hubungan antar manusia. Dengan penerapan manajemen yang efektif dan efisien, organisasi dapat mencapai tujuannya secara optimal dan berkelanjutan.

E. PROYEK

Judul Proyek:

Analisis Praktik Manajemen SDM yang Beretika dan Berkeadilan di Lingkungan Sekitar

Tujuan Proyek

Mahasiswa mampu:

1. Mengidentifikasi praktik pengelolaan SDM di lingkungan nyata
2. Menilai kesesuaian dengan nilai etika, keadilan, dan kemanusiaan
3. Mengembangkan sikap tanggung jawab sosial dan kepemimpinan

Deskripsi Tugas

Mahasiswa secara berkelompok (3–5 orang) melakukan observasi atau wawancara pada:

- UMKM
- Instansi pemerintah
- Perusahaan lokal

Fokus analisis:

- Bagaimana karyawan diperlakukan ?
- Apakah ada keadilan dalam pembagian kerja dan upah ?
- Bagaimana hubungan antara pimpinan dan karyawan ?

Output yang Diharapkan

1. Laporan tertulis (5–7 halaman)
2. Presentasi kelas
3. Refleksi individu (nilai moral & pembelajaran)

Nilai Karakter yang Dikembangkan

- Tanggung jawab
- Kepedulian sosial
- Etika kerja
- Kepemimpinan
- Toleransi & menghargai perbedaan

F. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). Kogan Page.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik* (Edisi ke-2). Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson

Bab 2

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SDM

A. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam organisasi, terutama dalam memastikan bahwa seluruh fungsi pengelolaan tenaga kerja berjalan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi MSDM merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk mengoptimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks modern, fungsi MSDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis.

Menurut Sinambela (2016), fungsi MSDM mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja mulai dari perencanaan hingga pemutusan hubungan kerja. Fungsi ini harus dijalankan secara sistematis agar organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan fungsi-fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Mengidentifikasi keterkaitan fungsi MSDM dengan fungsi manajemen (POAC)
3. Menganalisis implementasi fungsi MSDM dalam organisasi
4. Mengaplikasikan fungsi MSDM dalam pemecahan masalah organisasi

Keterkaitan dengan CPMK:

- CPMK 1 (Penguasaan konsep MSDM)
- CPMK 2 (Kepemimpinan & pengelolaan tim)
- CPMK 4 (Implementasi POAC dalam MSDM)

C. MATERI PEMBELAJARAN : FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen terdiri dari :

1. Perencanaan (*planning*),

Fungsi atau aktivitas manajer memberikan apa yang akan dituju oleh suatu organisasi dengan menetapkan misi, tujuan, membuat kebijakan dan prosedur yang harus diikuti.

2. Pelaksanaan (*organizing*),

Fungsi untuk menyusun tugas dan kegiatan orang yang bekerja dalam organisasi sesuai dengan tujuan organisasi, penyusunan ini biasanya dituangkan dalam bentuk struktur organisasi.

3. Pengarahan (*leading*)

Manajer mengarahkan dan memotivasi orang-orang yang berada di dalam organisasi untuk bekerja *se-efisien* dan *se-efektif* mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

4. Penarikan pegawai (*staffing*)

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan memilih orang yang bekerja dalam organisasi, menempatkan mereka dalam pekerjaan yang tepat dan mengadakan pelatihan untuk pengembangan sumberdaya manusia yang telah dimiliki.

5. Pengawasan (*controlling*)

Fungsi untuk mengamati pelaksanaan atas kegiatan yang sedang berlangsung apakah sesuai rencana atau tidak.

Setiap pengawasan harus :

- a. Mempunyai standar dari setiap kegiatan yang akan diamati.
- b. Dapat mengukur hasil kegiatan dengan standar.
- c. Mengadakan perbaikan jika hasil kegiatan tidak memenuhi atau tidak sesuai dengan standar.

Namun secara umum, fungsi MSDM dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu:

1. Fungsi Manajerial (*Managerial Functions*)

2. Fungsi Operasional (*Operative Functions*)

Menurut Dessler (2020), MSDM mencakup serangkaian kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk mengelola aspek manusia dalam organisasi, termasuk perekrutan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi

1. Fungsi Manajerial (*Managerial Functions*)

Fungsi manajerial dalam MSDM mengacu pada prinsip dasar manajemen yang dikenal dengan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).

A. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning/HRP*) merupakan proses sistematis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan kompetensi tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

Menurut Armstrong (2009), perencanaan SDM adalah proses untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan merumuskan strategi untuk memenuhinya. Sementara itu, Sinambela (2016) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam pengelolaan tenaga kerja yang bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis karena berkaitan langsung dengan keberlangsungan organisasi..

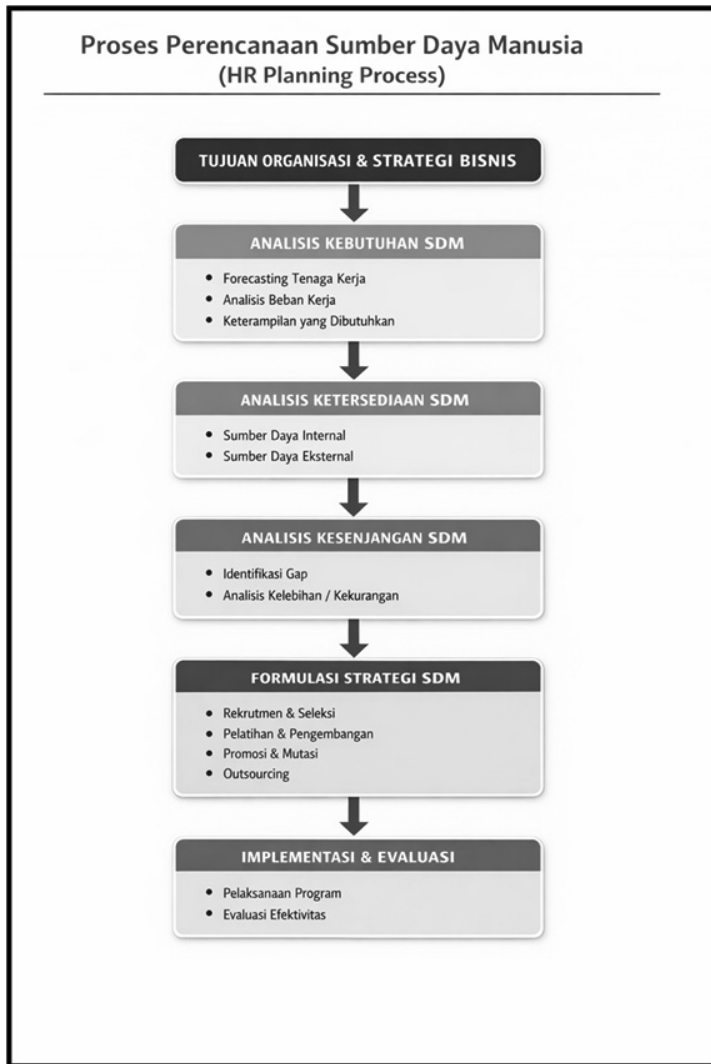
B. Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

1. Menjamin ketersediaan tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi
2. Menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja
3. Meningkatkan efisiensi penggunaan SDM
4. Mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi
5. Mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis

Perencanaan yang baik akan membantu organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan seperti digitalisasi, globalisasi, dan disrupsi teknologi.

C. Proses Perencanaan SDM



Gambar 2.1

Perencanaan SDM dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan SDM (*Demand Analysis*)

Menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan:

- Rencana bisnis organisasi
- Volume pekerjaan
- Perkembangan teknologi

2. Analisis Ketersediaan SDM (*Supply Analysis*)

Menganalisis ketersediaan tenaga kerja baik dari:

- Internal (karyawan yang ada)
- Eksternal (pasar tenaga kerja)

3. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Membandingkan kebutuhan dengan ketersediaan SDM untuk menemukan:

- Kekurangan tenaga kerja
- Kelebihan tenaga kerja

4. Perumusan Strategi SDM

Menentukan langkah-langkah seperti:

- Rekrutmen
- Pelatihan
- Promosi
- Outsourcing

5. Implementasi dan Evaluasi

Melaksanakan rencana dan mengevaluasi efektivitasnya secara berkala.

2. Fungsi Operasional (*Operative Functions*) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan inti dari aktivitas pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Fungsi ini berfokus pada pelaksanaan langsung berbagai kebijakan dan program yang berkaitan dengan siklus hidup karyawan, mulai dari perencanaan hingga pemutusan hubungan kerja. Fungsi

operasional menjadi krusial karena menentukan bagaimana strategi MSDM diterjemahkan ke dalam praktik nyata di lapangan.

Menurut Sinambela (2016), fungsi operasional MSDM mencakup serangkaian aktivitas yang sistematis dan terintegrasi dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sementara itu, Mangkuprawira (2016) menekankan bahwa fungsi operasional harus mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui pengelolaan manusia yang strategis dan berkelanjutan.

Secara umum, fungsi operasional MSDM terdiri atas beberapa komponen utama, yaitu perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal dalam fungsi operasional MSDM. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Perencanaan yang baik memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan serta menghindari kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Armstrong (2009) menjelaskan bahwa perencanaan SDM harus selaras dengan strategi bisnis organisasi agar dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan jangka panjang.

Pengadaan sumber daya manusia mencakup kegiatan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen bertujuan untuk menarik kandidat yang berkualitas, sedangkan seleksi bertujuan untuk memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis, tetapi juga aspek perilaku dan kesesuaian budaya organisasi. Robbins dan Coulter (2016) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas proses seleksi yang dilakukan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan fungsi yang berfokus pada peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pendidikan. Pengembangan SDM tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan lingkungan kerja. Menurut Armstrong (2009), organisasi yang berinvestasi dalam

pengembangan SDM akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak melakukannya.

Kompensasi merupakan fungsi yang berkaitan dengan pemberian imbalan kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Sistem kompensasi yang baik harus adil, kompetitif, dan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Sinambela (2016) menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, dan fasilitas lainnya yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Pengintegrasian merupakan fungsi yang bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Dalam praktiknya, pengintegrasian dilakukan melalui komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang baik, serta penciptaan budaya organisasi yang positif. Mangkuprawira (2016) menyatakan bahwa pengintegrasian yang baik akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Pemeliharaan sumber daya manusia berfokus pada upaya mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam organisasi dengan tingkat kepuasan yang tinggi. Program pemeliharaan meliputi kesejahteraan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta hubungan industrial. Robbins dan Coulter (2016) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat turnover.

Pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan fungsi terakhir dalam siklus MSDM. Proses ini harus dilakukan secara adil, transparan, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengelolaan PHK yang baik akan meminimalkan konflik serta menjaga reputasi organisasi di mata karyawan dan masyarakat. Sinambela (2016) menekankan bahwa PHK harus menjadi pilihan terakhir setelah semua upaya lain dilakukan.

Dengan demikian, fungsi operasional MSDM merupakan sistem yang saling terintegrasi dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Keberhasilan dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut akan menentukan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

a. Tingkatan Manajemen

Menurut tingkatannya manajer dapat dibedakan menjadi tiga tingkatan yaitu :

1. Manajer tingkat atas (*top level manager*).

Adalah kelompok manajer yang terdiri dari presiden perusahaan dan pimpinan tinggi perusahaan beserta wakilnya atau sering dikenal dengan istilah CEO (*Chief Executive Official*).

Tugas utama adalah menyusun perencanaan strategis.

2. Manajer tingkat menengah (*middle level manager*)

Kelompok manajer yang mempunyai tugas mengarahkan aktifitas manajer dibawahnya untuk melaksanakan kebijakan perusahaan dan membuat perencanaan taktis yang sifatnya relative jangka pendek.

Perencanaan taktis adalah penjabaran dari perencanaan strategis yang dibuat oleh manajer tingkat atas.

3. Manajer tingkat bawah (*lower level manager*)

Mempunyai tugas membuat perencanaan operasional yang sifatnya jangka pendek yang pada umumnya tertuang dalam anggaran dan melaksanakan tugas menangani aktifitas setiap hari.

Dalam melaksanakan tugas setiap manajer memerlukan informasi yang berbeda, perbedaan itu adalah :

1. Periode waktu.
2. Tingkat ketidakpastian.
3. Tipe informasi.
4. Dasar kebutuhan informasi
5. Bentuk laporan

b. Pengambilan Keputusan

Menurut “Simon” dalam “Sudibyo, 1996” pengambilan keputusan dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu :

1. Pengambilan keputusan terprogram.

Menyangkut masalah-masalah yang berstruktur dan berulang sifatnya. Pengambilan keputusan ini kondisi dan alternative sudah jelas sehingga dapat disusun suatu program atau kegiatan standarnya.

2. Pengambilan keputusan tak terprogram

Menyangkut masalah kompleks, memerlukan usaha coba-coba (*trial and error*) dengan merubah scenario, menambah, mengurangi atau mengubah informasi tertentu, sehingga diperoleh alternative yang memuaskan.

TABEL 1 INFORMASI YANG DIBUTUHKAN MANAJER

Jenis perbedaan	Manajer tingkat atas	Manajer tingkat menengah	Manajer tingkat bawah
Periode waktu	Jangka panjang (> 3 tahun)	Relative jangka panjang (1-3 tahun)	Jangka pendek (<1 tahun)
Tingkat ketidak pastian	Sangat tidak pasti	Relative sedikit pasti	Sedikit pasti
Tipe organisasi	Informasi lingkungan	Informasi organisasi	Informasi departemen
Dasar kebutuhan informasi	Membuat perencanaan strategis dan membuat kebijakan.	Pelaksanaan kebijakan dan perencanaan taktis	Pelaksanaan aktifitas harian dan pemeliharaan
Bentuk laporan	Ringkas	Relative terperinci	Terperinci

c. Tahapan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang terprogram maupun tidak terprogram mempunyai tahapan-tahapan yang sama yaitu :

1. Tahap penemuan masalah (*intelligence*)

Terjadi dalam proses pemantauan kegiatan operasional, yaitu pada saat dilakukan pengolahan data, dilaporkan dan dibandingkan dengan tolok ukur atau standar yang relevan.

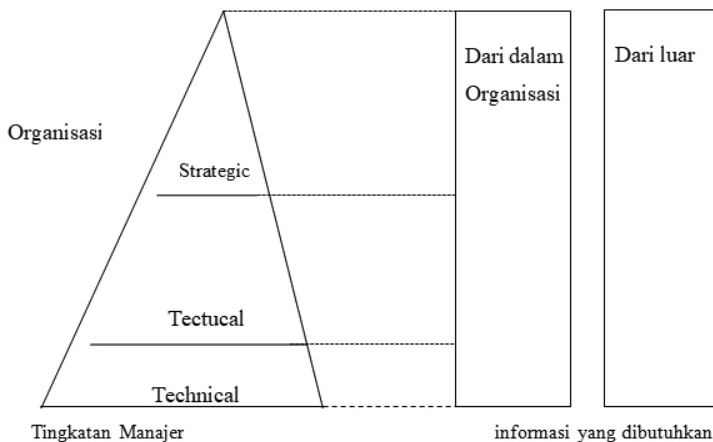
2. Tahap pemahaman masalah (*design*)

Pengambilan keputusan berusaha mendalami masalah yang terjadi, penyebab terjadinya dan menentukan beberapa alternative tindakan untuk menyelesaikan masalah tersebut serta konsekuensi atau akibat yang akan dihadapi dari setiap alternative pemecahan masalah.

3. Tahap pemilihan alternative (*choice*)

Para manajer tinggal memilih satu diantara beberapa alternative yang tersedia dengan mempertimbangkan konsekuensi atau akibat yang akan ditimbulkan dari setiap alternative tersebut.

TABEL 2 KEBUTUHAN INFORMASI



4. RANGKUMAN

FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian penting dalam organisasi yang berfungsi untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien. Dalam praktiknya, fungsi MSDM terbagi menjadi dua kelompok utama, yaitu **fungsi manajerial** dan **fungsi operasional**.

Fungsi manajerial dalam MSDM mengacu pada konsep **POAC** (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Perencanaan (*planning*) menjadi langkah awal yang menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tujuan organisasi. Pengorganisasian (*organizing*) berfokus pada pembagian tugas dan struktur organisasi. Pelaksanaan (*actuating*) berkaitan dengan bagaimana manajer memimpin, memotivasi, dan mengarahkan karyawan. Sedangkan pengendalian (*controlling*) bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan sesuai rencana melalui evaluasi dan tindakan korektif.

Selain fungsi manajerial, MSDM juga memiliki fungsi operasional yang mencakup aktivitas inti dalam pengelolaan SDM. Fungsi tersebut meliputi pengadaan SDM (rekrutmen dan seleksi), pengembangan SDM (pelatihan dan peningkatan kompetensi), kompensasi (pemberian imbalan), pengintegrasian (penyelarasan kepentingan organisasi dan karyawan), pemeliharaan (kesejahteraan dan keselamatan kerja), serta pemberhentian (berakhirnya hubungan kerja).

Kedua fungsi tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Kegagalan dalam salah satu fungsi akan berdampak pada fungsi lainnya, sehingga dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks modern, fungsi MSDM juga harus disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan globalisasi. Penggunaan data, analitik SDM, serta pendekatan strategis menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan memahami fungsi-fungsi MSDM secara menyeluruh, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mengidentifikasi dan menjelaskan fungsi MSDM dalam organisasi
2. Menganalisis keterkaitan antara fungsi manajerial dan operasional
3. Mengaplikasikan konsep MSDM dalam menyelesaikan permasalahan organisasi secara nyata

Pemahaman ini menjadi dasar penting untuk mempelajari materi MSDM pada bab-bab selanjutnya yang lebih aplikatif dan strategis.

D. PROYEK

PROYEK (CIVIC PROJECT – OBE BASED)

Tema: Fungsi-Fungsi MSDM di Dunia Kerja

A. Latar Belakang

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga harus menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan, etika, dan kemanusiaan. Dalam praktiknya, masih terdapat organisasi yang belum menerapkan fungsi MSDM secara adil, baik dalam proses rekrutmen, pemberian kompensasi, pengembangan karyawan, maupun pemberhentian tenaga kerja. Oleh karena itu, mahasiswa sebagai calon praktisi manajemen perlu memiliki kesadaran kewarganegaraan untuk mampu menilai serta memberikan solusi terhadap praktik MSDM yang tidak sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

B. Tujuan Proyek

Mahasiswa mampu:

1. Menganalisis penerapan fungsi-fungsi MSDM dalam organisasi nyata
2. Mengidentifikasi praktik yang tidak adil atau tidak etis
3. Mengembangkan solusi berbasis nilai keadilan dan tanggung jawab sosial
4. Menunjukkan kemampuan kerjasama tim dan kepemimpinan

C. Bentuk Kegiatan

Mahasiswa bekerja dalam kelompok (3–5 orang) untuk melakukan kegiatan berikut:

1. Observasi, studi lapangan, atau wawancara pada:
 - o UMKM
 - o Perusahaan lokal
 - o Instansi pemerintah
2. Fokus analisis wajib mencakup fungsi MSDM berikut:
 - o Pengadaan SDM (rekrutmen dan seleksi)
 - o Pengembangan SDM
 - o Kompensasi
 - o Pemeliharaan SDM
 - o Pemberhentian SDM

D. Output yang Diharapkan

1. Laporan Kelompok (5–7 halaman), terdiri dari:
 - Profil organisasi
 - Analisis fungsi MSDM
 - Identifikasi permasalahan
 - Rekomendasi solusi
2. Presentasi Kelas (10–15 menit)

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). Kogan Page.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik* (Edisi ke-2). Ghalia Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Republik Indonesia. (2020). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kementerian Ketenagakerjaan RI.

Bab 3

PERENCANAAN MANAJEMEN SDM

A. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pilar fungsi utama organisasi dalam mendukung pola penentuan strategi dan kebijakan secara terpadu. Keputusan-keputusan sumber daya manusia yang sehat harus didukung oleh informasi mengenai sumber dayamanusia yang baik. Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) juga dapat di artikan yaitu merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai fungsi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

Telah kita maklumi dan sadari bersama bahwa suatu perencanaan senantiasa berkaitan dengan tujuan masa depan yang senantiasa berusaha dan tidak menentu, maka suatu perencanaan harus benar-benar cermat dan matang karena bersangkutan dengan harkat dan hajat hidup manusia. Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian diwaktu yang akan datang dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif.

perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan lembaga pendidikan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi.

Perencanaan SDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi. Syarat-syarat perencanaan SDM harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM. Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

Perencanaan SDM sangatlah penting, karena sebuah kegiatan tanpa perencanaan tidak akan jelas kemana arah yang akan dituju oleh sebuah organisasi. Dengan itu dalam makalah ini membahas mengenai pengertian PSDM dan fungsi perencanaan tersebut, membahas mengenai proses perencanaan, membahas mengenai pasokan SDM dan juga membahas mengenai jenis-jenis perencanaan.

Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam organisasi yang berperan penting dalam memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu merencanakan kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif.

Perencanaan SDM tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga mencakup proyeksi kebutuhan di masa depan. Hal ini menjadi semakin penting seiring

dengan perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan struktur pasar tenaga kerja. Tanpa perencanaan yang baik, organisasi berpotensi mengalami ketidakseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja.

Menurut Armstrong (2009), perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga mampu mencapai tujuan strategisnya secara efektif. Pendapat ini menegaskan bahwa perencanaan SDM harus terintegrasi dengan perencanaan strategis organisasi.

Sejalan dengan itu, Sinambela (2016) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan fungsi-fungsi MSDM lainnya. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus dilakukan secara cermat, berbasis data, dan mempertimbangkan berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan pentingnya perencanaan SDM dalam organisasi
2. Menganalisis kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM
4. Mengaplikasikan metode peramalan kebutuhan tenaga kerja
5. Mengaitkan perencanaan SDM dengan strategi organisasi

Keterkaitan dengan CPMK:

CPMK 1: Penguasaan konsep fungsi MSDM

CPMK 4: Implementasi fungsi manajemen (POAC) dalam MSDM

C. MATERI PEMBELAJARAN : PERENCANAAN MANAJEMEN SDM

Perencanaan MSDM merupakan proses yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan strategi organisasi. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan, serta penyusunan kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan tujuan organisasi. Proses ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, penentuan jumlah dan kualitas tenaga kerja, serta penyusunan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Menurut Mangkuprawira (2016), perencanaan SDM adalah proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan pada waktu yang diperlukan. Dengan demikian, perencanaan SDM menjadi dasar bagi fungsi pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resource Planning) merupakan proses strategis yang sistematis dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan ini mencakup analisis terhadap jumlah, kualitas, serta kompetensi tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Menurut Armstrong (2009), perencanaan SDM adalah proses memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah orang yang tepat, dengan keterampilan yang tepat, di tempat dan waktu yang tepat. Definisi ini menekankan pentingnya kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan ketersediaan tenaga kerja.

Sementara itu, Sinambela (2016) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan kegiatan awal dalam fungsi MSDM yang bertujuan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja serta strategi pemenuhannya secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM memiliki posisi fundamental dalam keseluruhan fungsi MSDM.

Dalam perspektif strategis, Mangkuprawira (2016) menjelaskan bahwa perencanaan SDM harus terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi, sehingga mampu mendukung pencapaian keunggulan kompetitif. Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi alat strategis dalam pengelolaan organisasi modern.

Sementara Penulis dalam kesempatan Buku ajar Manajemen SDM ini berpendapat Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat dilakukan dengan PASTI BISA, Jika dalam pendapat George T Doran (1981) artikelnya *“There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”* namun penulis memiliki pandangan tersendiri, dan juga tidak bertentangan dengan konsep SMART tersebut.

Konsep PASTI BISA dalam Perencanaan SDM meliputi sebuah akronim : P dalam PASTI BISA adalah Penetapan Kebutuhan SDM. Tahap ini merupakan langkah awal yang sangat penting, di mana organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tujuan strategis yang ingin dicapai. Penetapan kebutuhan ini dilakukan melalui analisis jabatan, peramalan kebutuhan SDM, serta penyesuaian dengan visi dan misi organisasi.

A adalah Analisis Ketersediaan SDM. Pada tahap ini, organisasi melakukan evaluasi terhadap kondisi SDM yang dimiliki saat ini, baik dari segi jumlah, kompetensi, maupun potensi pengembangan. Analisis ini penting untuk mengetahui kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM.

S adalah Strategi Pemenuhan SDM. Setelah mengetahui kebutuhan dan ketersediaan SDM, organisasi perlu menyusun strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Strategi ini dapat berupa rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

T adalah Target dan Tujuan SDM. Dalam tahap ini, organisasi menetapkan target yang jelas terkait jumlah tenaga kerja, kualitas kompetensi, serta waktu pencapaian. Penetapan target ini dapat dikombinasikan dengan pendekatan SMART agar lebih terukur dan realistis.

I adalah Implementasi Program SDM. Tahap ini merupakan pelaksanaan dari seluruh rencana yang telah disusun. Implementasi mencakup penempatan tenaga kerja, pelaksanaan pelatihan, serta pengembangan karir karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

B adalah Budgeting atau penganggaran SDM. Setiap program SDM memerlukan dukungan anggaran yang memadai, baik untuk kegiatan rekrutmen, pelatihan, maupun pemberian kompensasi. Oleh karena itu, perencanaan anggaran menjadi bagian penting dalam memastikan keberhasilan program SDM.

I berikutnya adalah Integrasi dengan Strategi Organisasi. Perencanaan SDM harus terintegrasi dengan strategi organisasi secara keseluruhan agar mampu mendukung pencapaian keunggulan kompetitif. Integrasi ini memastikan bahwa setiap kebijakan SDM selaras dengan arah bisnis organisasi.

S adalah Sistem Evaluasi dan Pengendalian. Tahap ini bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan perencanaan SDM. Melalui evaluasi, organisasi dapat mengetahui tingkat keberhasilan program serta melakukan tindakan korektif terhadap penyimpangan yang terjadi.

A terakhir adalah Adaptasi dan Pengembangan Berkelanjutan. Lingkungan organisasi yang dinamis menuntut adanya kemampuan untuk beradaptasi secara terus-menerus. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus bersifat fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, pasar, maupun kebutuhan organisasi.

Model **PASTI BISA** memiliki keterkaitan kuat dengan teori manajemen klasik

Tabel 3.1

Model PASTI BISA	Fungsi Manajemen
P, A, S, T	Planning
I	Actuating

B, I	Organizing/Strategic
S (Evaluasi)	Controlling
A (Adaptasi)	Continuous improvement

Contoh Aplikasi Singkat

Kasus: Penerimaan Mahasiswa Baru di Universitas IPWIJA

- **Penetapan Kebutuhan SDM** : Menentukan kebutuhan staf marketing
- **Analisis Kebutuhan SDM** : Evaluasi tim yang ada
- **Strategi Pemenuhan SDM** : Rekrut tenaga digital marketing
- **Target dan Tujuan** : Target peningkatan 30% mahasiswa
- **Implementasi Program SDM** : Implementasi kampanye digital
- **Budgeting (Anggaran SDM)** : Anggaran promosi
- **Integrasi** : Integrasi dengan strategi kampus
- **Sistem Monitoring** : Evaluasi hasil PMB
- **Adaptasi dan Pengembangan berkelanjutan** : Adaptasi strategi tahun berikutnya

Dengan demikian, model PASTI BISA merupakan suatu pendekatan yang komprehensif dalam perencanaan SDM yang mencakup seluruh tahapan mulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi dan pengembangan berkelanjutan. Model ini tidak hanya mudah dipahami, tetapi juga aplikatif dan memiliki nilai kebaruan sebagai kontribusi konseptual dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan utama perencanaan SDM adalah untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan ketersediaan tenaga kerja. Selain itu, perencanaan SDM juga bertujuan untuk:

- Menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja
- Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia
- Mendukung pencapaian tujuan organisasi
- Mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis

Armstrong (2009) menekankan bahwa perencanaan SDM yang efektif akan membantu organisasi dalam mengelola perubahan serta meningkatkan daya saing.

Tujuan utama perencanaan SDM adalah untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan organisasi dengan ketersediaan sumber daya manusia. Namun secara lebih luas, tujuan perencanaan SDM meliputi beberapa aspek strategis.

Pertama, menjamin ketersediaan tenaga kerja yang kompeten. Organisasi harus memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Kedua, meningkatkan efisiensi organisasi. Perencanaan SDM membantu menghindari kelebihan tenaga kerja yang dapat meningkatkan biaya operasional maupun kekurangan tenaga kerja yang dapat menghambat produktivitas.

Ketiga, mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Perencanaan SDM yang baik akan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu menjalankan strategi bisnis secara optimal.

Keempat, mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Robbins dan Coulter (2016) menekankan bahwa organisasi harus mampu merespons perubahan seperti perkembangan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar tenaga kerja.

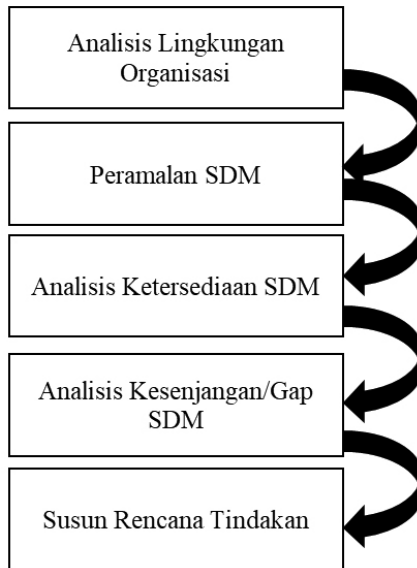
Kelima, meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Perencanaan SDM yang tepat akan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu

3. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM umumnya melibatkan beberapa tahapan, yaitu:

Proses perencanaan SDM merupakan tahapan sistematis yang harus dilakukan secara berkelanjutan. Secara umum, proses ini terdiri dari lima tahap utama.

- ❖ Tahap pertama adalah analisis lingkungan organisasi. Pada tahap ini, organisasi menganalisis faktor internal seperti strategi bisnis, struktur organisasi, dan budaya kerja, serta faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan perkembangan teknologi.
- ❖ Tahap kedua adalah peramalan kebutuhan SDM. Organisasi memperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan di masa depan berdasarkan rencana bisnis.
- ❖ Tahap ketiga adalah analisis ketersediaan SDM. Organisasi mengevaluasi sumber daya manusia yang dimiliki saat ini, baik dari segi jumlah maupun kompetensi.
- ❖ Tahap keempat adalah analisis kesenjangan (gap analysis). Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja.
- ❖ Tahap kelima adalah penyusunan rencana tindakan. Organisasi menentukan langkah-langkah yang diperlukan, seperti rekrutmen, pelatihan, atau restrukturisasi organisasi.



4. Metode Peramalan SDM

Peramalan SDM dapat dilakukan dengan berbagai metode, baik kualitatif maupun kuantitatif.

Metode kualitatif meliputi:

- Pendapat ahli (*expert judgment*)
- Delphi technique
- Diskusi kelompok

Metode kuantitatif meliputi:

- Analisis tren
- Rasio tenaga kerja
- Regresi statistik

Robbins dan Coulter (2016) menjelaskan bahwa pemilihan metode peramalan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta ketersediaan data.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- Perubahan teknologi
- Kondisi ekonomi
- Kebijakan pemerintah
- Kompetisi pasar tenaga kerja
- Strategi organisasi

Sinambela (2016) menegaskan bahwa organisasi harus mampu mengantisipasi faktor-faktor tersebut agar perencanaan SDM dapat berjalan secara efektif.

6. Hubungan Perencanaan SDM dengan Fungsi MSDM Lainnya

Perencanaan SDM memiliki keterkaitan erat dengan fungsi MSDM lainnya. Perencanaan yang baik akan memudahkan proses pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga kerja. Sebaliknya, perencanaan yang tidak tepat dapat menyebabkan berbagai masalah seperti turnover tinggi, rendahnya produktivitas, dan konflik kerja.

Mangkuprawira (2016) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan fondasi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

D. RANGKUMAN

Perencanaan MSDM merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan, peramalan, serta penyusunan kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan SDM yang efektif akan meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta daya saing organisasi.

E. PROYEK

- Mahasiswa diminta untuk melakukan analisis terhadap praktik perencanaan SDM pada organisasi di lingkungan sekitar, seperti UMKM, instansi pemerintah, atau perusahaan swasta.
- Mahasiswa mengidentifikasi bagaimana organisasi tersebut merencanakan kebutuhan tenaga kerja, apakah sudah mempertimbangkan aspek keadilan, kesejahteraan, dan keberlanjutan tenaga kerja.
- Mahasiswa kemudian menyusun laporan yang berisi analisis kondisi aktual, permasalahan yang ditemukan, serta rekomendasi perbaikan berdasarkan teori MSDM.
- Proyek ini bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran mahasiswa terhadap pentingnya perencanaan SDM yang tidak hanya efektif secara ekonomi, tetapi juga adil secara sosial.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). Kogan Page.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik* (Edisi ke-2). Ghalia Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Republik Indonesia. (2020). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kementerian Ketenagakerjaan RI.

Bab 4

PENGADAAN MANAJEMEN SDM

A. PENDAHULUAN

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya perusahaan. Pengadaan (procurement) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan.

Karyawan yang cakap mampu dan terampil, belum menjamin produktivitas yang kerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya. Kualitas dan kuantitas

karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan.

Pengadaan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berperan dalam memastikan organisasi memperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan. Dalam era persaingan global dan transformasi digital, pengadaan SDM tidak lagi sekadar proses administratif, melainkan menjadi aktivitas strategis yang menentukan keberhasilan organisasi.

Pengadaan SDM mencakup serangkaian kegiatan mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, hingga penempatan karyawan. Proses ini harus dilakukan secara sistematis dan berbasis kompetensi agar organisasi mampu memperoleh sumber daya manusia yang unggul.

Penelitian terbaru Faturahman (2025) menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, terutama di era digital yang menuntut kompetensi adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, pengadaan SDM harus dirancang secara strategis dan terintegrasi dengan kebutuhan organisasi

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan ruang lingkup pengadaan SDM
2. Menganalisis proses rekrutmen dan seleksi secara sistematis
3. Mengidentifikasi sumber-sumber pengadaan tenaga kerja
4. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengadaan SDM
5. Mengaplikasikan strategi pengadaan SDM berbasis kebutuhan organisasi

Keterkaitan dengan CPMK:

1. CPMK 1 (Penguasaan konsep MSDM)
2. CPMK 2 (Pengelolaan tim dan individu)

C. MATERI PEMBELAJARAN : PENGADAAN MANAJEMEN SDM

A. Pentingnya Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin. Dapat kita simpulkan bahwa pengadaan adalah upaya proses untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Tujuan pengadaan adalah Menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pemikiran, perasaan keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi perusahaan.

Karyawan yang cakap, mampu dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Tetapi mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi.

Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya. Pengadaan karyawan harus didasarkan pada prinsip apa baru siapa. Pengadaan karyawan berdasarkan siapa kemudian baru apa, maka akan menimbulkan

mismanajemen dan penempatannya. Perekrutan calon karyawan hendaknya dilakukan dengan baik, agar karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilakukan.

Pengadaan SDM adalah proses untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui kegiatan rekrutmen, seleksi, dan penempatan.

Menurut Sinambela (2016), pengadaan SDM merupakan proses penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien. Sementara itu, Armstrong (2009) menyatakan bahwa pengadaan SDM merupakan bagian dari talent acquisition yang berfokus pada mendapatkan individu dengan kompetensi terbaik.

Dalam konteks modern, Puspitaningrum, D. A., Hamida, N. N., & Gunawan, A. (2025) dalam artikelnya pengadaan SDM juga dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital. Transformasi digital telah mengubah cara organisasi merekrut dan menyeleksi tenaga kerja melalui penggunaan sistem *e-recruitment* dan *artificial intelligence*.



Gambar 4.1

Dalam Gambar tersebut merepresentasikan bahwa proses pengadaan karyawan tidak hanya sekadar mencari tenaga kerja, tetapi juga merupakan proses bertahap dalam menemukan individu yang mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi. Setiap tahap menunjukkan peningkatan kualitas dan kontribusi SDM.

1. Tahap Kreatif (KREATIF)

Pada tahap ini, organisasi mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan berpikir kreatif. Kreativitas menjadi dasar penting dalam dunia kerja modern karena:

- Membantu pemecahan masalah
- Mendorong ide-ide baru
- Menyesuaikan diri dengan perubahan

Dalam konteks pengadaan SDM, perusahaan mulai memperhatikan aspek:

- *soft skills*
- pola pikir inovatif
- kemampuan berpikir out of the box

Artinya:

Rekrutmen tidak hanya fokus pada hard skill, tetapi juga potensi kreatif individu.

2. Tahap *Opportunity* (PELUANG)

Tahap ini menunjukkan bahwa karyawan yang kreatif akan mampu melihat dan menciptakan peluang.

Dalam proses pengadaan SDM, organisasi mulai mencari kandidat yang:

- Proaktif
- Visioner
- Mampu membaca peluang bisnis

Karyawan tidak hanya bekerja, tetapi juga:

- Memberikan ide strategis
- Mengidentifikasi peluang pasar
- Mendukung pertumbuhan organisasi

3. Tahap Produk (PRODUK)

Tahap ini menunjukkan bahwa peluang yang diidentifikasi harus dapat diubah menjadi **output nyata**, yaitu produk atau hasil kerja.

Dalam konteks MSDM:

- Karyawan dituntut menghasilkan kinerja yang terukur
- Fokus pada produktivitas dan hasil
- Kontribusi nyata terhadap organisasi

Pengadaan SDM pada tahap ini menekankan:

- Kompetensi teknis
- Kemampuan eksekusi
- Orientasi hasil (*performance-oriented*)

4. Tahap Inovatif (INOVATIF)

Tahap tertinggi dalam gambar adalah inovasi. Ini menunjukkan bahwa karyawan ideal adalah mereka yang mampu:

- Mengembangkan produk menjadi lebih baik
- Menciptakan nilai baru
- Memberikan keunggulan kompetitif

Dalam era digital, organisasi sangat membutuhkan:

- Inovator
- *Problem solver*
- *Change agent*

Pengadaan SDM modern berfokus pada:

- Talenta inovatif
- Adaptif terhadap teknologi
- Mampu menciptakan diferensiasi organisasi

B. Analisis Pekerjaan

1. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

2. Langkah-langkah Analisis Pekerjaan

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
- c. Menyeleksi muakal (orang yang akan di serahi) jabatan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- g. Mermalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan.

3. Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan selain menghasilkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation* juga berguna untuk hal-hal berikut:

a. Perekrutan dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

b. Kompensasi (*compensation*)

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman, dan lain-lain) orang yang akan menduduki jabatan itu, sehingga perusahaan dapat menentukan gajinya.

c. *Evaluasi Jabatan*

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan personil.

d. *Penilaian Prestasi Kerja (Performance Appraisal)*

Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya.

e. *Latihan (Training)*

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk merangsang program latihan dan pengembangan.

f. *Promosi dan Pemindahan*

Informasi analisis pekerjaan akan digunakan untuk membantu menentukan promosi ataupun pemindahan karyawan.

g. *Organisasi*

Informasi jabatan yang diperoleh dari analisis pekerjaan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.

h. *Pemerayaan Pekerjaan (Job Enrichment)*

Informasi analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.

i. *Penyederhanaan Pekerjaan (Work Simplification)*

Informasi analisis pekerjaan digunakan uga untuk penyederhanaan atau spesialisasi pekerjaan.

j. *Penempatan (Placement)*

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif.

k. *Peramalan dan Perekrutan*

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan perusahaan.

l. Orientasi dan Induksi

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi dan lainnya.

C. Uraian Pekerjaan

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Uraian pekerjaan harus jelas dan presepinya mudah dipahami, serta menguraikan hal-hal berikut.

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui.
3. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktifitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan dari nama sipetugas dipromosikan dan kejabatan mana si petugas akan dipromosikan.

D. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu.

Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal-hal berikut:

1. Tingkat pendidikan pekerja.
2. Jenis kelamin pekerja.
3. Keadaan fisik pekerja.
4. pengetahuan dan kecakapan pekerja.
5. Batas umur pekerja.
6. Nikah atau belum.
7. Minat pekerja.
8. Emosi dan temperamen pekerja.
9. Pengalaman pekerja.

E. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat, serta harga atau gaji suatu jabatan. Jika pekerjaan berat, sukar, beresiko besar, dan ranking jabatan semakin tinggi maka harga atau gaji semakin besar, tetapi sebaliknya apabila pekerjaan tersebut rendah, maka harga atau gaji jabatannya semakin kecil.

Pemberian nama jabatan yang tepat memberikan kebanggaan dan status bagi pejabat tersebut. Karena ego manusia yang mengharapakan status.

F. Penyederhanaan Pekerjaan

Penyederhanaan pekerjaan adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin, waktu, dan ruangan agar cara-cara yang paling baik dan mudah dalam mengerjakan pekerjaan dapat digunakan.

Prinsip penyederhanaan pekerjaan ialah agar pemborosan dalam rangka melaksanakan harus dapat dihindarkan dengan jalan menerapkan penyederhanaan-penyederhanaan pekerjaan secara mantap, menekankan

usaha membuat setiap komponen pekerjaan menjadi produktif melalui jalan penerapan akal sehat yang terutama dibantu oleh partisipasi pengetahuan para pekerja. Penyederhanaan pekerjaan terjadi karena spesialis yang lebih mendetail diterapkan dalam perusahaan tersebut.

Simplifikasi pekerjaan ini mengakibatkan hal-hal berikut:

1. Struktur organisasi perusahaan semakin melebar.
2. Pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terlalu terspesialisasi, sehingga menimbulkan kebosanan yang pada gilirannya menyebabkan kesalahan-kesalahan atau permintaan keluar.
3. Pekerjaan semakin produktif sehingga keuntungan ekonomis dari spesialisasi akan diperoleh.

G. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seseorang pejabat dalam jabatannya. Perluasan pekerjaan ini merupakan suatu perubahan yang direncanakan (*planned-change*) pada berbagai kegiatan pekerjaan untuk memberikan variasi yang lebih besar pada seseorang karyawan yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan lebih.

H. Persyaratan Pekerjaan

Persyaratan pekerjaan adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki.

Misalnya: sopir mempunyai SIM B umum. Usia tidak lebih dari 45 tahun, jujur, penyabar, dan lain-lain.

Setelah diketahui uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, dan lainnya maka barulah kita melakukan penarikan karyawan yang akan mengisi lowongan-lowongan yang kosong dalam perusahaan tersebut.

Seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa pengadaan (perekrutan) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi serta induksi

dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

D. RANGKUMAN

Pengadaan SDM merupakan proses strategis dalam MSDM yang mencakup rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Proses ini sangat menentukan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan perkembangan teknologi, pengadaan SDM mengalami transformasi menuju sistem digital yang lebih efisien dan akurat. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelola proses pengadaan SDM secara profesional dan adaptif terhadap perubahan.

Keberhasilan dari Pengadaan MSDM akan membuat dampak yang signifikan terhadap keberlangsungan Organisasi, visi misi perusahaan akan dapat terwujud dengan melakukan proses pengadaan yang efektif, kreatif.

E. PROYEK

- Mahasiswa diminta untuk melakukan observasi terhadap proses rekrutmen atau pengadaan pada organisasi di lingkungan sekitar.
- Mahasiswa menganalisis apakah proses tersebut sudah dilakukan secara transparan, adil, dan berbasis kompetensi. Selain itu, mahasiswa juga mengevaluasi apakah terdapat praktik diskriminasi dalam proses pengadaan SDM.
- Mahasiswa menyusun laporan yang berisi analisis, temuan, serta rekomendasi perbaikan berdasarkan prinsip MSDM yang beretika dan profesional.
- Proyek ini bertujuan untuk menanamkan nilai keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan sumber daya manusia

F. DAFTAR PUSTAKA

- Republik Indonesia. (2020). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- Armstrong, M. (2009). *Handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). Kogan Page.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik* (Edisi ke-2). Ghalia Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Ponamon, J. F., Rumagit, S., Sumual, T. E. M., & Sumual, S. D. (2023). Recruitment and selection of human resources in Industry 4.0 era: New model conceptual. *International Journal of Information Technology and Education*, 2(4), 67–77. <https://doi.org/10.62711/ijite.v2i4.167>
- Puspitaningrum, D. A., Hamida, N. N., & Gunawan, A. (2025). Human resources recruitment and selection process effectiveness analysis. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(1), 485–494. <https://doi.org/10.55927/fjas.v4i1.13306>
- Pramesworo, I. S., Sugiardi, S., Harahap, I., Nurbakti, R., & Rosari, D. (2025). Human resource selection and marketing: The role of human resource management in the enterprise. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(1), 141–150. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.3062>

SELEKSI MANAJEMEN SDM

A. PENDAHULUAN

Seleksi sumber daya manusia merupakan tahap krusial dalam proses pengadaan SDM yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik dari sejumlah pelamar yang telah melalui proses rekrutmen. Proses seleksi menjadi sangat penting karena kualitas karyawan yang diterima akan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi, proses seleksi tidak lagi hanya mengandalkan metode konvensional, tetapi juga memanfaatkan teknologi seperti *online assessment*, *artificial intelligence*, dan *data analytics*. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan objektivitas, efisiensi, serta akurasi dalam pengambilan keputusan seleksi. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam seleksi karyawan dapat meningkatkan kualitas keputusan dan mengurangi bias dalam proses seleksi (Tuttle & Critchlow, 2025).

Seleksi adalah suatu proses pemilihan calon pekerja yang paling memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh manajemen untuk mengisi kekosongan lowongan pekerjaan. Seleksi dalam hal ini adalah bagian dari rekrutmen.

Dengan demikian, seleksi SDM tidak hanya berfungsi sebagai alat penyaring kandidat, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk memperoleh talenta yang mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

- Menjelaskan konsep dan tujuan seleksi SDM
- Menganalisis tahapan proses seleksi secara sistematis
- Mengidentifikasi metode dan alat seleksi SDM
- Mengevaluasi efektivitas proses seleksi
- Mengaplikasikan sistem seleksi berbasis kompetensi

Keterkaitan dengan CPMK:

- CPMK 1: Penguasaan konsep MSDM
- CPMK 4: Pengambilan keputusan dalam MSDM

C. MATERI PEMBELAJARAN : SELEKSI MANAJEMEN SDM

Seleksi SDM adalah proses penyaringan dan pemilihan kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan kriteria tertentu.

Seleksi merupakan proses pengambilan keputusan yang bertujuan untuk memprediksi kinerja kandidat di masa depan. Oleh karena itu, seleksi harus dilakukan secara sistematis dan berbasis data agar menghasilkan keputusan yang akurat dan objektif.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa sistem seleksi berbasis kompetensi mampu meningkatkan kesesuaian antara kandidat dengan pekerjaan serta mengurangi tingkat turnover (Puspitaningrum et al., 2025).

a. Pendekatan Seleksi SDM

1. *Succesive Hurdles Selection Approach.*

Dalam pendekatan ini, setiap calon pekerja yang mengikuti seleksi diharuskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahapan, yang di setiap tahapan seleksi dilakukan pengujian/evaluasi. Jadi, hanya calon yang dinyatakan luluslah yang berhak mengikuti tahapan seleksi selanjutnya.

2. *Compensantory Selection Approach.*

Pendekatan ini yang mengharuskan seluruh peserta seleksi berkesempatan yang sama untuk mengikuti semua tahapan seleksi yang telah ditentukan. Artinya, kelemahan seorang peserta seleksi dalam satu tahap akan dapat ditutupi kelebihanannya dalam tahap yang lain sehingga masih memiliki kemungkinan memenangkan seleksi yang diikuti. Penilaian diterima atau tidaknya seorang calon didasarkan atas jumlah skor akhir yang diperoleh calon tersebut. Pendekatan ini lebih menjamin calon terbaiklah yang akan terpilih, mengingat jika seseorang calon berkualitas, tetapi dalam seleksi tahap pertama kurang prima, kemungkinan besar dia akan tersisih.

b. Penarikan Tenaga Kerja

Penarikan tenaga kerja adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi pelamar adalah sebagai berikut :

- a. Balas jasa yang diberikan
- b. Status karyawan
- c. Kesempatan promosi
- d. *Job spesification*
- e. Metode penarikan
- f. Solidaritas perusahaan

- g. Peraturan perburuhan
- h. Penawaran tenaga kerja

Proses penarikan tenaga kerja yang baik adalah sebagai berikut :

1) Penentuan dasar penarikan

Dasar pemikiran penarikan berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. Job specification harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang ditentukan oleh lowongan kerja tersebut.

2) Penentuan sumber –sumber penarikan

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a. Sumber internal

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang lowongan diambil dan dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal.

Proses perekrutan internal dapat menggunakan :

1. Basis data organisasional.

Keuntungan dari adanya basis data tersebut adalah bahwa mereka dapat dihubungkan dengan aktivitas-aktivitas SDM lainnya dan kesempatan internal untuk individu-individu dapat diidentifikasi.

2. Pengumuman pekerjaan

Pengumuman pekerjaan adalah sebuah sistem dimana pemberian kerja menyediakan pemberitahuan akan adanya lowongan pekerjaan dan calon karyawan merespon dengan melamar. Tujuan dari pengumuman pekerjaan adalah untuk menyediakan kesempatan bagi para karyawan untuk berpindah dalam organisasi.

3. Promosi dan transfer pekerjaan.

Organisasi memilih untuk mengisi lowongan melalui promosi atau transfer dari dalam jika dikemungkinan. Kekurangna dari promosi dan trasfer adalah kinerja seseorang pada setu pekerjaan belum tentu dapat menjadi prediktor yang baik pada kinerja di pekerjaan yang lain.

Kebaikan-kebaikan sumber internal:

1. Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan
2. Perilaku dan loyalitas keryawan semakin besar terhadap kperusahaan
3. Biaya penarikan relatif kecil,
4. Waktu penarikan relatif singkat
5. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi
6. Kestabilan karyawan semakin baik.

Kelemahan-kelemahan sumber internal:

1. Menghambat masuknya ide
2. Kemungkinan terjadi promosi atau mutasi yang dipaksakan.
3. Kebutuhan akan program pengembangan manajemen
4. Persaingan politis untuk mendapat promosi
5. Kemungkinan menyebabkan turunnya semangat bagi mereka yang tidak dipromosikan.

b. Sumber eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatna yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

Kebaikan-kebaikan sumber eksternal :

1. Membuka kesempatan bagi pelamar yang memenuhi syarat
2. Membuka kesempatan memperoleh karyawan yang terbaik dari yang terbaik
3. Membuka masuknya ide-ide baru

4. Dapat melakukan seleksi secara objektif.
5. Lebih mudah dan cepat daripada melatih profesional.

Kelemahan-kelemahan sumber eksternal:

1. Pelamar tidak dikenal sehingga sulit mendapatkan informasi yang benar dari pelamar.
2. Tidak berpengalaman mengenai pekerjaan atau organisasi
3. Prestasi tenaga kerja yang ada bisa berubah
4. Dana besar
5. Membutuhkan jangka waktu yang panjang
6. Turnover cenderung meningkat

Sumber eksternal dapat dilakukan dengan cara, yaitu :

1. *Walk-ins* (lamaran yang masuk secara kebetulan)
Adalah dimana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan atau diperbolehkan mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan *write-in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.
2. Iklan (*advertising*) dapat digunakan apabila membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah yang banyak.
3. Agen-agen penempatan tenaga kerja
4. Lembaga-lembaga pendidikan
5. Organisasi-organisasi karyawan (serikat buruh)
6. Leasing
7. Nepotisme (penarikan anggota keluarga)
8. Asosiasi Profesional (Kadin, Iwapi, Hipmi, IAI)
9. Operasi-operasi militer
10. Open house
11. Asosiasi profesional

3) Metode Penarikan

Metode penarikan calon karyawan baru adalah :

1. Metode tertutup

Adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja.

2. Metode terbuka

Adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat.

4) Kendala-kendala penarikan

Agar proses penarikan berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan, dan lingkungan eksternal. Kendala – kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi umumnya kendala itu meliputi kebijaksanaan organisasi, persyaratan jabatan, metode pelaksanaan pekerjaan, kondisi tenaga kerja, solidaritas perusahaan, dan lingkungan eksternal.

c. Seleksi Penerimaan Karyawan

Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya.

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan. Proses seleksi tergantung pada 3 bagian , yaitu:

1. Analisa jabatan (deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, standart prestasi karyawan yang diharapkan.)
2. Rencana sumberdaya manusia yang akan datang (program tenaga kerja, perluasan dimasa yang akan datang).
3. Penarikan tenaga kerja, sehingga akan menghasilkan sekelompok orang yang akan dipilih atau pelamar.

a. Dasar dan Tujuan Seleksi

1) Dasar seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendak berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggung jawabkan baik secara hukum maupun ekonomis.

Dasar –dasar itu antara lain adalah :

1. Kebijakan perburuhan pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasarkan dan berpedoman pada undang-undang perburuhan pemerintah. Seleksi usia harus berdasarkan kepada undang-undang tanggal 6 januari 1951 No 1 pasal 1 ayat 1b-1d dan pasal 4 ayat 1 dan pasal 7 ayat 1. Peraturan perburuhan melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa.

2. Spesifikasi pekerjaan atau jabatan

Prinsip spesifikasi jabatan “ penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat.” Atau “ the right man on the right place and the right man behind the right gun”. Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabar/dikerjakan, baru siapa yang akan menjabat atau mengerjakannya; bukan siapa baru apa. Jabatan atau pekerjaan apa pun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

3. Ekonomis

Tindakan ekonomis menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggung jawabkan. Mengadakan seleksi harus dengan cara yang paling efektif dengan biaya serendah-rendahnya untuk mendapatkan karyawan yang sebaik-baiknya.

4. Etika sosial

Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara yang bersangkutan.

2) Tujuan seleksi

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Karyawan yang qualified dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang peburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal dan horizontal
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
10. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Setelah kita ketahui secara jelas tujuan pelaksanaan seleksi, kegiatan selanjutnya adalah cara, sistem, dan tahapan-tahapan seleksi yang akan dilakukan.

b. Cara Seleksi

1. Non ilmiah

Adalah Seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada standart atau spesifikasi jabatan, hanya didasarkan kepada prakiraan dan pengalaman.

Unsur-unsur yang diseleksi, meliputi :

- a. Surat lamaran bermatrai atau tidak
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
- c. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman

- d. Referansi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e. Wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan
- f. Penampilan dan keadaan fisik
- g. Keturunan dari pelamar bersangkutan
- h. Tulisan pelamar.

Seleksi non nominal kurang dapat dipertanggung jawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap menyelesaikan pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan.

2. Ilmiah

Adalah mengadakan analisis cermat tentang unsur yang akan diseleksi sehingga akan diperoleh karyawan yang kompeten.

Metode-metode ilmiah didasarkan pada :

- a. Metode karya yang jelas dan sistematis
- b. Berorientasi pada prestasi kerja
- c. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- d. Berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya
- e. Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

c. Langkah – Langkah Seleksi

Langkah – langkah seleksi meliputi hal-hal sebagai berikut.

1. Seleksi surat lamaran

Memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat.

2. Pengisian blanko lamaran

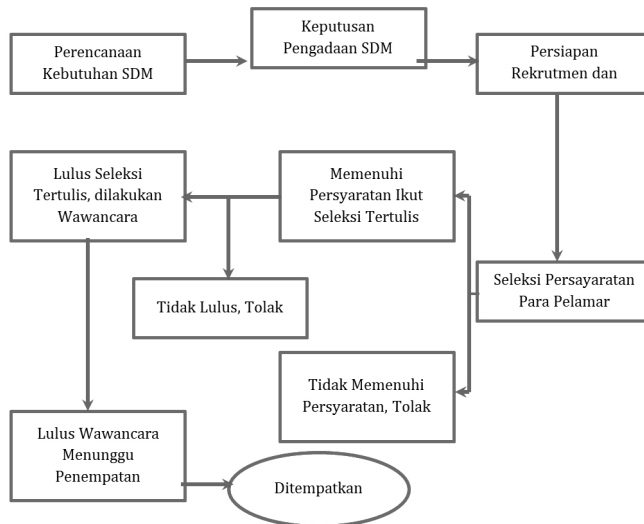
Formulir ini memuat rincian data yang komplet dari pelamar, seperti orang tua, pengalaman kerja, dan gaji yang dimintakan. Formulir ini digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3. *Pemeriksaan referensi*

Meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar.

4. *Wawancara pendahuluan*

Berarti tanya jawab dengan maksud memperoleh data atau informasi lebih mendalam secara langsung dari pelamar. Cara wawancara dikenal dengan cara *unstructured interview* (wawancara secara bebas tanpa ada persiapan pertanyaan yang akan ditanyakan), *structured interview* (wawancara yang pertannyaannya telah dipersiapkan sehingga wawancara lebih rendah dan cepat), dan *mixed interview* (kombinasi dari *free interview* dengan *guided interview*).



Gambar 5.1

d. **Tes Penerimaan.**

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat.

Bentuk-bentuk tes penerimaan adalah :

1. *Physical test*

Yaitu suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar misalnya pendengarn dan penglihatan.

2. *Academic test*

Yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan yang akan diisinya.

3. *Phsyhological test*

Yaitu proses menguji tentang kecerdasan, bakat, prestsi, minat, dan kepribadian dai pelamar.

e. Kendala – Kendala Seleksi

Kendala seleksi terjadi karena yang akan diselesaikan adalah manusia yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Seleksi jauh lebih sulit dibandingkan memilih mesin-mesin yang akan digunakan.

Kendala – kendala itu, antara lain :

1. *Tolak ukur*

Adalah kesulitan untuk menentukan standart ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi secara objektif.

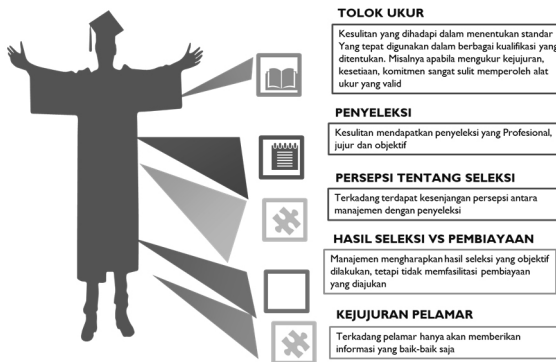
2. *Penyeleksi*

Adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur, dan objektif penilaiannya.

3. *Pelamar*

Adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.

Hambatan Pelaksanaan Seleksi



Gambar 5.2

D. RANGKUMAN

Seleksi SDM merupakan proses penting dalam MSDM yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini melibatkan berbagai tahapan dan metode yang harus dilakukan secara sistematis dan objektif. Dengan perkembangan teknologi, seleksi SDM mengalami transformasi menuju sistem yang lebih modern dan berbasis digital.

E. PROYEK

- Mahasiswa diminta untuk menganalisis proses seleksi karyawan pada suatu organisasi di lingkungan sekitar.
- Mahasiswa mengidentifikasi apakah proses seleksi dilakukan secara objektif, transparan, dan bebas diskriminasi.
- Mahasiswa kemudian menyusun laporan yang berisi analisis, temuan, serta rekomendasi perbaikan berdasarkan prinsip keadilan dan profesionalisme dalam MSDM

F. DAFTAR PUSTAKA

- Puspitaningrum, D. A., Hamida, N. N., & Gunawan, A. (2025). Human resources recruitment and selection process effectiveness analysis. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(1), 485–494.
- Pramesworo, I. S., et al. (2025). Human resource selection and marketing. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(1), 141–150.
- Tuttle, L., & Critchlow, K. (2025). Digital transformation in talent acquisition. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 351–357.
- Tanuwijaya, J., et al. (2023). The effectiveness of employee selection methods in modern organizations. *Jurnal Manajemen SDM Indonesia*, 10(2), 112–120.
- Republik Indonesia. (2020). *Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 149 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kementerian Ketenagakerjaan RI.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Setelah selesai proses rekrutmen dan seleksi SDM dilaksanakan, umumnya organisasi membutuhkan pelatihan terlebih dahulu, agar pegawai baru tersebut dapat dan mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dibebankan kepadanya. Salah satu benefit yang akan diperoleh dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah informasi yang penting untuk merancang dan memprogramkan pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai. Pelatihan membantu para pegawai dalam mengembangkan berbagai keterampilan tertentu yang memungkinkannya untuk pekerjaannya dimasa mendatang.

Selain itu, pelatihan juga memberikan berbagai peluang kepada para pegawai untuk belajar dan berkembang sehingga menciptakan lingkungan pekerjaan yang positif, yang mendukung strategi bisnis dengan menarik pegawai berbakat, serta memotivasi dan mempertahankan pegawai yang ada saat ini.

Sebenarnya, banyak orgnisasi lain yakin bahwa investasi pada pelatihan dapat membantu mereka dalam mencapai keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan karena pelatihan dapat :

1. Meningkatkan pengetahuan para pegawai tentang para pesaing dan budaya asing yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi baik dipasar regional maupun pasar internasional.
2. Membantu memastikan bahwa para pegawai memiliki keterampilan dasar untuk bekerja dengan teknologi yang baru.
3. Membantu para pegawai dalam memahami cara bekerja secara efektif didalam tim sehingga memberikan kontribusi terhadap produk dan kualitas pelayanan.
4. Memastikan bahwa budaya organisasi yang menekankan pada inovasi, kreativitas, dan pembelajaran.
5. Menjamin keamanan pekerjaan dengan cara-cara yang baru bagi para pegawai untuk memberikan kontribusi pada organisasi ketika pekerjaan dan kepentingannya berubah.
6. Mempersiapkan para pegawai untuk menerima dan bekerja lebih efektif satu sama lain, terutama dengan kaum minoritas dan wanita.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berfokus pada peningkatan kompetensi, keterampilan, dan kapasitas kerja karyawan. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi perubahan yang cepat.

Pelatihan dan pengembangan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang mampu mengelola pelatihan dan pengembangan secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan organisasi lain.

Penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi (Noe et al., 2020). Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan menjadi investasi strategis bagi organisasi dalam jangka panjang

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

- Menjelaskan konsep pelatihan dan pengembangan SDM
- Menganalisis perbedaan pelatihan dan pengembangan
- Mengidentifikasi metode pelatihan yang efektif
- Menganalisis proses pelatihan secara sistematis
- Mengevaluasi efektivitas program pelatihan

Keterkaitan dengan CPMK:

CPMK 1: Penguasaan konsep MSDM

CPMK 3: Pengembangan kompetensi SDM

C. MATERI PEMBELAJARAN :

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengertian Pelatihan

Dalam pandangan manajemen modern saat ini, manusia tidak lagi diposisikan sekedar sumber daya utama dalam organisasi, tetapi sudah lebih dari itu, yakni bahwa manusia itu sudah menjadi asset organisasi dimasa depan atau yang lebih populer dikenal dengan konsep *human capital*. Apabila organisasi memiliki SDM yang profesional, berkualitas, berkomitmen, dan berintegritas yang baik dipastikan organisasi tersebut dapat berkembang dengan pesat.

Pada dasarnya, pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai sebuah proses belajar. Oleh sebab itu, pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mengerjakan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaan. Sesungguhnya pelatihan bukan hanya dikhususkan untuk pegawai yang baru saja, melainkan juga pegawai lama yang akan dipromosikan ke posisi tertentu.

Untuk memperkaya pemahaman Mahasiswa dan Mahasiswi, berikut beberapa konsep pelatihan yang bisa ditanamkan dalam Manajemen SDM :

1. Pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaannya.
2. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang.
3. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja.
4. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standard. Pentingnya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan dipertahankannya SDM yang kompeten.

Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Berbagai langkah yang perlu diterapkan dalam pelatihan.

1. Pihak yang diberikan pelatihan harus termotivasi untuk mengikuti pelatihan yang akan dilaksanakan,
2. Pelatih harus belajar terlebih dahulu mengenai materi yang akan diberikannya saat pelatihan,
3. Proses pembelajaran harus dapat diterapkan dengan baik dengan pendekatan yang rasional,
4. Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktekan sehingga memudahkan yang dilatih memahami materi tersebut,
5. Berbagai bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang komperhensif dan dapat memenuhi kebutuhan yang dilatih, dan

6. Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap bagi peserta pelatihan.

Dalam hal ini Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Sementara itu, pengembangan merupakan proses jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tanggung jawab di masa depan. Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan teknis dan operasional, sedangkan pengembangan berfokus pada peningkatan kapasitas strategis dan kepemimpinan.

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak melakukannya (Salas et al., 2021)

TUJUAN DAN MANFAAT PELATIHAN

Tujuan utama pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Secara rinci, tujuan tersebut meliputi:

- Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan
- Meningkatkan produktivitas kerja
- Mengurangi kesalahan kerja
- Mempersiapkan karyawan untuk promosi jabatan
- Meningkatkan kepuasan kerja

1. Manfaat pelatihan

Manfaat pelatihan dan pengembangan tidak hanya dirasakan oleh karyawan, tetapi juga oleh organisasi secara keseluruhan, seperti peningkatan kinerja, efisiensi operasional, dan daya saing organisasi (Garavan et al., 2020).

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa pelatihan bukan saja tanggung jawab organisasi, melainkan juga tanggung jawab pegawai

secara pribadi. Hal ini disebabkan bahwa baik organisasi maupun pegawai akan mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut.

Menurut Garavan (2020) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu :

- a. Untuk pegawai dan untuk organisasi
- b. Untuk organisasi
- c. Untuk hubungan SDM dalam intra dan antar group.

Berikut ini rincian manfaat Pelatihan Bagi Pegawai, Organisasi, dan hubungan dan intra dan antargrup secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Manfaat Pelatihan Bagi		
Pegawai	Organisasi	Hubungan intra dan antargrup
1. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, 2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variable pengembangan, variable pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan 3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dari rasa percaya diri 4. Membantu pegawai mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik, 5. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap	1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit. 2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi, 3. Memperbaiki moral SDM, 4. Membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan. 5. Membantu menciptakan <i>image</i> perusahaan lebih baik, 6. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan, 7. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan. 8. Membantu pengembangan organisasi , 9. Belajar dari peserta	1. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual 2. Membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transfer atau promosi. 3. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmasi, 4. Memberikan informasi tentang hukum pemerintahan dan kebijakan internasional 5. Meningkatkan keterampilan intrapersonal, 6. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi, 7. Membangun kohesivitas dalam kelompok 8. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi

6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan 7. Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi 8. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih 9. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan 10. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatih 11. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan 12. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru	10. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi 11. Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi dimasa depan. 12. Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif 13. Membantu pengembangan promosi dari dalam, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja, 14. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja 15. Membantu menekan biaya dalam berbagi bidang seperti produksi, SDM, administrasi 16. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan, 17. Meningkatkan hubungan antara buruh dan manajemen 18. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal, 19. Mendorong mengurangi perilaku merugikan. 20. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan,	9. Meningkatkan kualitas moral 10. Membuat organisasi menjadikan tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.
--	---	--

	21. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi 22. Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan 23. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.	
--	---	--

2. Kebutuhan Pelatihan

- a. Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dipenuhi dari prestasi pegawai yang tidak sesuai dengan standard hasil kerja, yang ditetapkan oleh organisasi pada jabatan dimaksud. Meskipun tidak selalu, penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
- b. Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam organisasi sering dilakukan mutasi jabatan. Dengan alasannya bermacam-macam ada yang mengemukakan untuk mengatasi kejenuhan, dan ada pula yang mengemukakan untuk membentuk orang generalis. Misalnya, seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya, sehingga dia lebih mampu mengelola organisasi dengan lebih baik.
- c. Kebutuhan Hubungan SDM dalam intra dan antargrup. Berbagai perubahan yang terjadi secara internal karena perubahan sistem, struktur organisasi, sedangkan secara eksternal karena perubahan teknologi, perubahan orientasi tujuan organisasi yang sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Walaupun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan pelaksanaan pelatihan yang bersifat potential.

D. RANGKUMAN

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan investasi strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan saat ini, sedangkan pengembangan berfokus pada kesiapan masa depan. Dengan proses yang sistematis dan metode yang tepat, pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan daya saing organisasi.

Proses Pelatihan Baik *On The Job Training (OJT)* ataupun Terencana bisa diaplikasikan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik lagi, sehingga mampu mengurangi *Turn Over* karyawan yang bisa menyebabkan terhambatnya proses efektifitas Manajemen.

E. PROYEK

1. Mahasiswa diminta untuk menganalisis program pelatihan yang dilakukan oleh suatu organisasi di lingkungan sekitar.
2. Mahasiswa mengidentifikasi apakah pelatihan tersebut sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi. Selain itu, mahasiswa juga mengevaluasi efektivitas pelatihan berdasarkan hasil yang diperoleh.
3. Mahasiswa menyusun laporan yang berisi analisis, temuan, serta rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kualitas program pelatihan.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2020). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 44(1), 1–27.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2020). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 245–275.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2021). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(2), 1–52.

KOMPENSASI SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Pembahasan kompensasi merupakan kajian manajemen yang paling sulit dan menantang bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), mengingat kajian kompensasi ini mengandung banyak dimensi cukup sensitif dan berimplikasi luas dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karenanya, dibutuhkan pembahasan yang sistematis, holistic, dan komprehensif. Kompensasi adalah total dari semua hadiah yang diberikan perusahaan kepada Pegawai agar memberikan tenaga, dan pikiran yang terbaik bagi organisasi. Komponen dari program kompensasi total adalah kumulatif dari kompensasi finansial langsung, yang terdiri dari gaji yang seseorang menerima dalam bentuk kompensasi, gaji, komisi, dan bonus, ditambah dengan kompensasi finansial tidak langsung (manfaat) terdiri dari semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan pemberian imbalan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Sistem kompensasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan.

Dalam era persaingan global dan transformasi digital, organisasi dituntut untuk mampu merancang sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja. Kompensasi yang tidak tepat dapat menyebabkan rendahnya motivasi kerja, tingginya tingkat turnover, serta menurunnya produktivitas organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan berbasis kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Milkovich et al., 2021). Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi menjadi aspek strategis dalam keberhasilan organisasi.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

1. Menjelaskan konsep dan jenis kompensasi SDM
2. Menganalisis sistem kompensasi yang efektif
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi
4. Mengevaluasi keadilan dalam pemberian kompensasi
5. Mengaplikasikan konsep kompensasi berbasis kinerja

Keterkaitan dengan CPMK:

CPMK 1: Penguasaan konsep MSDM

CPMK 3: Pengelolaan kinerja dan kesejahteraan SDM

C. MATERI PEMBELAJARAN : KOMPENSASI

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep upah dan gaji. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi. Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Sastrohadiwiryo (2015) mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja tersebut telah

memaberi sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial maupun non-finansial. Kompensasi finansial meliputi gaji, upah, bonus, dan tunjangan, sedangkan kompensasi non-finansial meliputi penghargaan, pengakuan, serta lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan secara signifikan (Riyanto, 2021).

Sementara itu, Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Apabila dikelola dengan baik maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai maka pegawai yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan. Penulis berpendapat bahwa kompensasi adalah bagian dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, tetapi sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum lebih luas maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem *Reward* yang disediakan oleh organisasi. Artinya *Reward* sendiri adalah semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. *Reward* terdiri dari dua jenis

- a. Kompensasi *ekstrinsik*, yaitu kompensasi yang memuaskan dasar untuk *survival and security*, dan kebutuhan sosial sebagai pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada disekeliling para pegawai disekitar pekerjaannya. Misalnya, upah, pengawasan, *co-worker*, dan keadaan kerja.
- b. Kompensasi *intrinsik*, yaitu pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Misalnya untuk kebanggaan, penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan yang dapat diperoleh dari berbagai faktor yang melekat dalam pekerjaan itu, seperti tantangan pegawai

atau kepentingan suatu pekerjaan yang diberikan, tingkat variasi pekerjaan, umpan balik, otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan, serta signifikansi makna pekerjaan bagi berbagai nilai social.

Organisasi yang tidak mampu memberikan kompensasi yang memadai bagi pegawai, serta cenderung tidak memberikan kepuasan bagi pegawainya akan rawan terhadap guncangan karena pegawai akan bekerja dengan semangat yang rendah dan loyalitas yang rapuh. Selain itu, organisasi akan dibayang-bayangi aksi protes dan demo yang mungkin saja akan dilakukan oleh pegawai sehingga organisasi akan rawan terhadap stabilitas baik produksi maupun pelayanan. Lagi pula, organisasi yang tidak mampu memberikan kompensasi yang layak akan dihadapkan pada tingginya angka ketidakhadiran pegawai dalam bekerja dan stress kerja.

Berbagai definisi diatas, dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah *total dari semua penghargaan yang diberikan kepada para pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka berikan kepada organisasi*. Tujuan keseluruhan memberikan kompensasi yang menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai. Kompensasi finansial langsung (*direct financial wage*), gaji (*salary*), komisi, dan bonus. Kompensasi tidak langsung/*benefit* (*indirect financial compensation*) terdiri dari semua *reward* finansial yang tidak dicakup dalam kompensasi langsung.

1. Asas Kompensasi

Salah satu asas penting yang harus diperhatikan dalam pembuatan dan implementasi kebijakan kompensasi adalah keadilan. Keadila (*equity*) dalam konteks kompensasi finansial adalah cara *treatment fair pay* untuk karyawan sebagaimana kita lihat, organisasi dan individu melihat *fairness* dari beberapa perspektif. Idealnya, kompensasi akan dibuat rata untuk semua pihak terkait dan pegawai akan mempersepsikan ini sebagai *equity*. Akan tetapi, ini adalah tujuan yang sangat sulit dipahami. Ingat bahwa faktor nonfinansial dapat mengubah persepsi orang akan *equity*. Keadailan eksternal (*eksternal equity*) ada ketika pegawai organisasi menerima bayaran sepadan dengan pekerja yang melakukan kerja serupa

di organisasi lain. Survey kompensasi membantu organisasi menentukan sejauh mana keadilan eksternal dicapai. Keadilan internal (*internal equity*) ketika ada pegawai menerima bayaran menurut nilai relatif pekerjaan mereka didalam organisasi yang sama. Evaluasi kerja adalah cara primer untuk menentukan *internal equity*.

Sementara itu, keadilan pekerja (*employee equity*) adalah kondisi yang ada ketika individu yang melakukan pekerjaan serupa untuk organisasi yang sama menerima bayaran menurut faktor unik bagi karyawan, seperti level kinerja atau senioritas.

A. JENIS KOMPENSASI

Secara umum dalam berbagai kepustakaan dijelaskan terdapat tiga jenis kompensasi, yaitu :

1. Kompensasi langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan organisasi. Umumnya adalah setiap bulan, meskipun ada beberapa organisasi khususnya di sector swasta memberikannya dua kali dalam sebulan.
2. Kompensasi tidak langsung, adalah pemberian bagian keuntungan / manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.
3. Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Kompensasi menurut bentuk dan cara pemberiannya dapat dibagi menjadi dua kelompok besar.

1. Kompensasi berdasarkan bentuknya. Kompensasi ini terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial seperti gaji. Kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. Kompensasi berdasarkan cara pemberiannya. Kompensasi ini terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung, terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi. Kompensasi finansial tidak langsung yaitu diberikan dalam bentuk tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung seperti program asuransi tenaga kerja (BPJS), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), dan cuti

B. FUNGSI DAN TUJUAN KOMPENSASI

Fungsi pemberian kompensasi sebagai berikut :

1. Pengalokasian SDM secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk mendorong mereka agar bekerja lebih baik.
2. Penggunaan SDM lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Artinya, sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.

Sementara itu, Werther dan Davis (1996) dalam bukunya, menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh 8 faktor.

1. Memperoleh pegawai yang berkualifikasi. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
2. Mempertahankan pegawai yang ada. Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif, yang berarti sebuah pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan, yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain dipasar kerja.
4. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
5. Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para pegawai dibayar upah atau gaji standar.
6. Mengikuti aturan hukum. Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan pegawai.
7. Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM. Manajemen koperasi, dan para pegawai.
8. Meningkatkan efisiensi administrasi. Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

C. SISTEM KOMPENSASI

Pengembangan sistem kompensasi organisasi perlu dilakukan dengan berbagai strategi yang saling mendukung. Strategi tersebut antara lain berkenaan dengan :

1. Analisis pekerjaan. Perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan, yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya perbandingan

dengan pekerjaan lain dengan organisasi, dan pemberian poin untuk setiap pekerjaan.

3. Survey berbagai sistem kompensasi. Dengan melakukan survey, berbagai sistem kompensasi yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional. Profesi pekerjaan, organisasi pemakai pegawai lain dan organisasi, konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sdm.

Hasil survey yang dilakukan dapat ditetapkan kebijakan organisasi terkait dengan sistem kompensasi setidaknya tujuh hal.

1. Penentuan kelayakkan kompensasi. Dalam menentukan kompensasi setiap pekerjaan dihubungkan dengan kompensasi pekerjaan sejenis ditempat lain. Apabila mengambil langkah ini maka perlu dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.
2. Struktur pemberian kompensasi. Struktur pembagian kompensasi yang baik ialah menganut pahan keadilan. dalam keadilan ini bukan berarti kompensasi sama rata bagi setiap pegawai, melainkan pegawai akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya.
3. Program pemberian kompensasi sebagai perangsang kerja. Program pemberian kompensasi bukan semata mata didasarkan sebagai imbalan atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran pegawai bagi organisasi melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan semangat kerja. Dengan adanya kompensasi, setiap pegawai akan sadar bahwa kegairahan mendatangkan keuntungan bukan saja untuk organisasi, melainkan juga untuk dirinya sendiri dan organisasinya.
4. Tambahan sumber pendapatan bagi pegawai. Program kompensasi biasanya memberikan peluang bagi pegawai untuk memperoleh tambahan penghasilan. Penghasilan tambahan tersebut, seperti pembagian keuntungan organisasi bagi pegawai melalui bonus dan pemberian uang cuti.

5. Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan. Setiap pegawai organisasi mengharapkan kompensasi yang diterima tidak akan mengalami penurunan, bahkan semakin hari semakin meningkat. Demikian juga mereka tidak ingin adanya pemutusan hubungan kerja (PHK). Oleh sebab itu, program pemberian kompensasi harus menjamin bahwa organisasi merupakan sumber utama pendapatan bagi pegawainya sehingga pegawai akan bekerja maksimal.
6. Kompensasi bagi kelompok manajerial. Pimpinan atau manajer setiap organisasi merupakan kelompok yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi. Oleh sebab itu, wajarlah apabila kompensasi yang mereka terima itu lebih besar dari pegawai biasa.
7. Prospek masa depan. Dalam program pemberian kompensasi, prospek masa depan perlu diperhatikan. Untuk memperhitungkan prospek yang akan datang, perlu memperhitungkan tiga dimensi waktu. Hal ini berarti dalam menyusun program pemberian kompensasi, harus memperhitungkan keadaan organisasi pada waktu yang lalu, kondisi organisasi saat ini, dan prospek organisasi yang akan datang.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI

Pemberian kompensasi oleh organisasi dipengaruhi berbagai macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi. Berikut penjelasan untuk para mahasiswa mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi :

No.	Faktor	Penjelasan
1.	Kinerja dan produktivitas kerja	Setiap organisasi pasti menginginkan keuntungan yang optimal atas bisnisnya. Keuntungan ini dapat berupa material maupun non material. Untuk itu, setiap organisasi harus mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja kepada pegawainya, agar memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Organisasi tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi pegawai terhadap organisasi.

2.	Kemampuan membayar	Pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan organisasi dalam membayar. Organisasi tidak akan mungkin membayar kompensasi pegawainya melebihi kemampuan organisasi tersebut. Apabila organisasi memberikan kompensasi diatas kemampuannya maka organisasi terancam bangkrut
3.	Kesediaan membayar	Kesediaan membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi pegawai. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua organisasi bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.
4.	Suplai dan permintaan tenaga kerja	Banyak atau sedikitnya tenaga kerja dipasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan diatas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi yang lebih murah.
5.	Serikat pekerja	Serikat pekerja, serikat pegawai, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar. Apabila ada organisasi yang dianggap tidak memberikan kompensasi yang sesuai maka serikat pekerja akan menuntut organisasi tersebut.
6.	Undang-undang dan peraturan yang berlaku	Undang-undang dan peraturan mengenai tenaga kerja saat ini mendapat sorotan tajam karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan pegawai sebagai salah satu bagian terpenting dalam organisasi, yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan yang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Misalnya undang-undang tenaga kerja dan peraturan MPR.

Keadilan dalam Kompensasi

Keadilan dalam kompensasi merupakan aspek penting dalam pengelolaan SDM. Keadilan ini dapat dibagi menjadi:

- Keadilan internal, yaitu kesesuaian kompensasi antar karyawan dalam organisasi.
- Keadilan eksternal, yaitu kesesuaian kompensasi dengan standar pasar tenaga kerja.
- Keadilan individual, yaitu kesesuaian kompensasi dengan kontribusi masing-masing karyawan.

- Ketidakadilan dalam kompensasi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan konflik dalam organisasi.

Tantangan Sistem Kompensasi di Era Modern

Dalam era digital, sistem kompensasi menghadapi berbagai tantangan, antara lain:

- Perubahan struktur pekerjaan
- Kebutuhan fleksibilitas kerja
- Munculnya gig economy
- Tuntutan transparansi

Organisasi harus mampu merancang sistem kompensasi yang adaptif terhadap perubahan tersebut agar tetap kompetitif.

D. RANGKUMAN

Kompensasi merupakan elemen penting dalam MSDM yang berfungsi sebagai alat untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Sistem kompensasi yang efektif harus adil, kompetitif, dan berbasis kinerja. Dengan pengelolaan yang tepat, kompensasi dapat meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi.

E. PROYEK

- a) Mahasiswa diminta untuk menganalisis sistem kompensasi pada suatu organisasi di lingkungan sekitar.
- b) Mahasiswa mengidentifikasi apakah sistem kompensasi yang diterapkan sudah adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan.
- c) Mahasiswa juga mengevaluasi kesesuaian kompensasi dengan standar upah minimum serta kondisi pasar tenaga kerja.
- d) Mahasiswa menyusun laporan yang berisi analisis, temuan, serta rekomendasi perbaikan berdasarkan prinsip keadilan dan profesionalisme.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2021). The impact of compensation and work motivation on employee performance. *Journal of Management and Business Research*, 20(3), 45–52.
- Sari, N. P., & Dewi, R. S. (2022). The effect of compensation on employee job satisfaction. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 15–25.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2015). *Manajemen tenaga kerja Indonesia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human resources and personnel management* (5th ed.). McGraw-Hill.

Bab 8

PENGINTEGRASIAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Pengintegrasian sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Dalam praktiknya, pengintegrasian menjadi kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

Dalam organisasi modern, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam merekrut dan mengembangkan karyawan, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan kebutuhan, harapan, dan tujuan karyawan dengan visi dan misi organisasi. Menurut Sinambela (2016), pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Pendekatan ini semakin relevan di era globalisasi dan keberagaman tenaga kerja, di mana organisasi harus mampu mengelola perbedaan budaya, nilai, dan latar belakang individu. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa integrasi yang efektif antara kepentingan organisasi dan karyawan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja (Prasilowati, 2023).

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Sub-CPMK:

Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis pengintegrasian SDM dalam organisasi.

Keterkaitan dengan CPMK:

- CPMK 1: Menguasai konsep fungsi-fungsi MSDM
- CPMK 3: Mampu bekerja sama dengan berbagai latar belakang
- CPMK 4: Menguasai fungsi POAC dalam kerja sama

Indikator Pencapaian:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian pengintegrasian SDM
2. Mahasiswa mampu menganalisis tujuan pengintegrasian
3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi metode pengintegrasian
4. Mahasiswa mampu menjelaskan hubungan industrial

C. MATERI PEMBELAJARAN : PENGINTEGRASIAN

Pengintegrasian (*integration*) ialah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan/manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan.

Karyawan tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal atau bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan

kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia (*human relation*), motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama (KKB), dan *Collective Bargaining*.

Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

A. Tujuan Pengintegrasian

Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Prinsip Pengintegrasian

Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.

Metode Pengintegrasian

Metode-metode pengintegrasian yang kita kenal adalah sebagai berikut :

- 1). Hubungan antar manusia (*Human Relations*)
- 2). Motivasi (*Motivation*)

- 3). Kepemimpinan (*Leadership*)
- 4). Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)
- 5). *Collective Bargaining*

Dengan demikian Metode Pengintegrasian akan penulis sampaikan sebagai berikut :

1. Hubungan Antarmanusia

Hubungan antarmanusia (Human Relation) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Manajer dalam menciptakan hubungan antarmanusia yang harmonis memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi dan etologi, sehingga dia memahami serta dapat mengatasi masalah-masalah dalam hubungan kemanusiaan.

2. Motivasi dan Teori-Teori Motivasi

1). Pengertian Motif dan Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut :

- a. *The desire to live* (keinginan untuk hidup)
- b. *The desire for position* (keinginan untuk suatu posisi)
- c. *The desire for power* (keinginan akan kekuasaan)
- d. *The desire for recognition* (keinginan akan pengakuan)

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja asama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Edwin B Flippo

Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives. (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

Menurut American Encyclopedia

Motivation: That predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual wich arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior). (Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia).

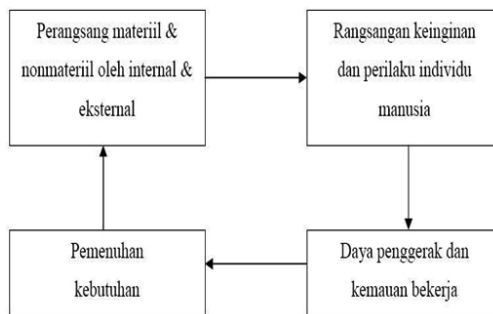
Merle J. Moskowitz

Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study of course of behavior. (Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku).

Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Penulis). Perbedaan pengertian keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) adalah keinginan (*want*) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (*needs*) semua orang adalah sama.

B. Konsep motif dan motivasi



Gambar 8.1

Keterangan ;

- 1). Perangsang berbentuk materiil atau nonmateriil yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer.
- 2). Rangsangan yang menciptakan keinginan (*want*) dan mempengaruhi perilaku seseorang (individu)
- 3). Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu)
- 4). Kemauan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang.
- 5). Kebutuhan dan kepuasan mendorong menciptakan perangsang selanjutnya dan seterusnya, jadi merupakan siklus.

Menurut Dr. David Mc. Clelland terdapat pola motivasi yang menonjol :

- 1). *Achievement motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
- 2). *Affiliation motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- 3). *Competence motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu
- 4). *Power motivation*, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil risiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

Sifat ini banyak dilakukan/terdapat pada orang-orang yang berkecimpung dalam bidang politik. *Power motivation* ini tidak akan berakibat terlalu buruk, jika diikuti oleh *achievement*, *affiliation* dan *competence motivation*.

2). Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

3). Asas-asas Motivasi

a. Asas Mengikutsertakan

Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

b. Asas Komunikasi

Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.

c. Asas Pengakuan

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Maksudnya mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping beruasha memenuhi kebutuhankebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

4). Metode Motivasi

a. Motivasi Langsung (*Rirect Motivation*)

Adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.

b. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

5). Alat-Alat Motivasi

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa material incentive dan nonmaterial incentive. Material incentive adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk material incentive adalah yang berbentuk uang dan barang-barang. Nonmaterial incentive adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

6). Jenis-Jenis Motivasi

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b. Motivasi negatif (Insentif Negatif)

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman.

7). Teori – Teori Motivasi

a. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

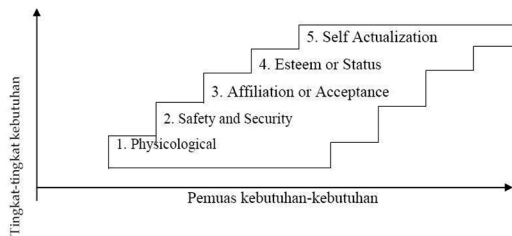
Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka memproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

b. Maslow's Need Hierarchy Theory

Maslow (1943) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's Need Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh Human Science Theory dari Elton Mayo.

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Pemuas kebutuhan-kebutuhan



Gambar 8.2

Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Teori X

- [1] Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
- [2] Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain
- [3] Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya
- [4] Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mementingkan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguhsungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

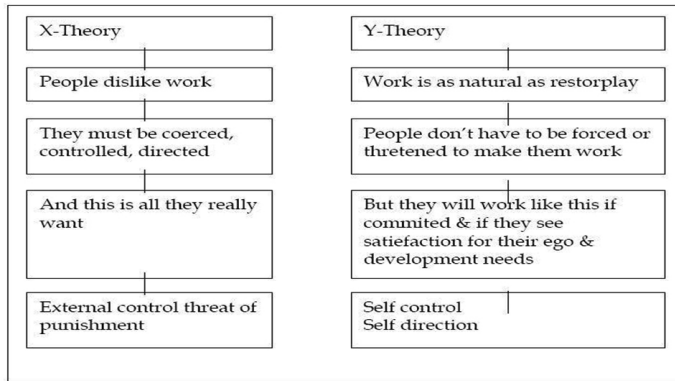
Teori Y

- [1] Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- [2] Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.
- [3] Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

W. Willsmore menggambarkan teori X dan Y secara umum sebagai konsep di bawah ini.



Gambar 8.3

C. Pemimpin dan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*).

Pemimpin (*Leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut pendapat penulis, yaitu :

1). Kepemimpinan Otoriter

Adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pemimpin ialah "bawahan adalah untuk pimpinan/atasan".

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

2). Kepemimpinan Partisipatif

Adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah "pimpinan (dia) adalah untuk bawahan".

3). Kepemimpinan Delegatif

Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan "Inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik". Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

D. Kesepakatan Kerja Bersama dan *Collective Bargaining*

Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)

Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) berperan penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerja sama dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan. Dengan KKB ini diharapkan permasalahan yang dihadapi karyawan dengan perusahaan dapat diatasi dengan baik. Misalnya : kenaikan gaji/upah, tunjangan hari raya,

pemecatan buruh, dan lain-lain. KKB adalah musyawarah dan mufakat antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat karyawan (buruh) dalam memutuskan masalah yang menyangkut kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan. Dengan landasan musyawarah dan mufakat diharapkan tercipta integrasi yang serasi dalam perusahaan. Karyawan menjadi partner kerja sama yang baik bagi perusahaan.

E. *Collective Bargaining*

Collective bargaining adalah adanya pandangan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh. Hal ini dilakukan agar tercipta integrasi yang harmonis dan usaha-usaha untuk menghindari terjadinya konflik dalam perusahaan.

Collective bargaining didasarkan atas perundingan yang berarti adu kekuatan, siapa yang mempunyai posisi kuat maka dialah yang banyak menentukan keputusan. Sedangkan KKB didasarkan atas musyawarah dan mufakat dalam menetapkan keputusan, bukan atas adu kekuatan/posisi.

Collective bargaining dapat diibaratkan seperti demokrasi barat, sedangkan KKB seperti demokrasi Pancasila.

Dengan demikian, pengintegrasian SDM menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan industrial yang sehat serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

D. RANGKUMAN

Pengintegrasian SDM merupakan proses penting dalam menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan. Fungsi ini bertujuan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong produktivitas organisasi.

Metode pengintegrasian meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi, partisipasi karyawan, serta sistem kompensasi yang adil.

Selain itu, hubungan industrial menjadi bagian penting dalam menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban dalam organisasi.

Dalam era modern, pengintegrasian SDM menghadapi berbagai tantangan yang menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan strategis dalam mengelola sumber daya manusia.

E. PROYEK

Judul Proyek:

Analisis Hubungan Industrial dan Integrasi SDM pada Organisasi Lokal

Deskripsi:

Mahasiswa diminta melakukan observasi atau studi kasus pada perusahaan/UMKM di lingkungan sekitar terkait praktik pengintegrasian SDM.

Tugas Mahasiswa:

1. Mengidentifikasi bentuk hubungan kerja yang terjadi
2. Menganalisis metode pengintegrasian yang digunakan
3. Mengidentifikasi potensi konflik kerja
4. Memberikan rekomendasi perbaikan

Output:

- Laporan tertulis (5–10 halaman)
- Presentasi kelompok

Penilaian:

- Analisis (40%)
- Relevansi teori (30%)
- Kreativitas solusi (20%)
- Presentasi (10%)

F. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.
- Prasilowati, S. L. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Pajak dan Bisnis*, 4(2), 399–413.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Widyastuti, T. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening. *Gema Ekonomi*, 12(3).
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Bab 9

PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Menurut Hasibuan (2017) Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan mental karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pemeliharaan (*maintanance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh – sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang di perhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan turn-over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Supaya karyawan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapatkan perhatian manajer. Tidak mungkin karyawan bersemangat bekerja dan konsentrasi penuh terhadap pekerjaannya jika kesejahteraan mereka tidak di perhatikan dengan baik

Pemeliharaan (*maintanance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka

tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mempertahankan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap optimal dalam bekerja. Dalam organisasi modern, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan merekrut dan mengembangkan karyawan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan memelihara tenaga kerja yang berkualitas.

Menurut Sinambela (2016), pemeliharaan sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menjaga dan meningkatkan kondisi karyawan agar tetap loyal dan produktif terhadap organisasi. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti kesejahteraan, keselamatan kerja, kesehatan kerja, serta hubungan industrial yang harmonis.

Dalam perspektif strategis, pemeliharaan SDM menjadi faktor penting dalam mengurangi turnover karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa program kesejahteraan dan lingkungan kerja yang baik berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan retensi karyawan (Widyastuti, 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem pemeliharaan SDM yang komprehensif dan berkelanjutan

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Sub-CPMK:

Mahasiswa mampu menganalisis pemeliharaan SDM dalam organisasi.

Keterkaitan dengan CPMK:

- CPMK 1: Menguasai konsep fungsi MSDM
- CPMK 2: Mampu mengelola individu dan tim
- CPMK 3: Mampu bekerja sama dalam organisasi

Indikator Pencapaian:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep pemeliharaan SDM
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi metode pemeliharaan SDM
3. Mahasiswa mampu menganalisis program kesejahteraan karyawan
4. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep K3 dan hubungan industrial

C. MATERI PEMBELAJARAN :**PEMELIHARAAN SDM****1. Pengertian**

Pemeliharaan SDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan emosional karyawan agar tetap dalam keadaan optimal sehingga mampu bekerja secara produktif dan berkelanjutan.

Menurut Mangkuprawira (2016), pemeliharaan SDM mencakup usaha untuk mempertahankan sikap kerja yang positif serta meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sementara itu, Dessler (2020) menyatakan bahwa pemeliharaan tenaga kerja berkaitan erat dengan upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan mendukung.

Dengan demikian, pemeliharaan SDM tidak hanya berfokus pada aspek fisik, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial karyawan.

2. Tujuan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

- a. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- b. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
- c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn-over karyawan
- d. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan
- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
- f. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan

- g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan

3. Asas-asas Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

a. Asas manfaat dan efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus di program dengan baik supaya tidak sia – sia.

b. Asas kebutuhan dan kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

c. Asas keadilan dan kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas – tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.

d. Asas peraturan legal

Peraturan – peraturan legal yang bersumber dari undang – undang, kepres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

e. Asas kemampuan perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

4. Metode-Metode Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemilihan metode yang tepat bertujuan agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi suatu perusahaan. Menurut Hasibuan dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”, manajer seharusnya menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam melakukan tugas-tugasnya. Adapun metode-metode pemeliharaan antara lain:

1. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dalam menyampaikan informasi, komunikasi sangat diperlukan. komunikasi berfungsi untuk instructive, informative, influencing, dan evaluative. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan secara singkat, jelas, dapat dipahami dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator. Melalui komunikasi yang baik dan efektif maka permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan dapat diselesaikan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui rapat dan musyawarah. Jadi, komunikasi sangat penting untuk menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

Simbol-simbol komunikasi lain adalah suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Hanry Clay Lindgren berkata, *effective leadership means effective communication* atau kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif.

2. Insentif

Menurut Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.

Adapun jenis insentif dalam buku Hasibuan terbagi atas dua yaitu:

- A.** Insentif positif adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

B. Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah prestasi standar. Selain jenis-jenisnya, Insentif juga memiliki bentuk-bentuk insentif antara lain:

- a) Non material insentif, adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Misalnya piagam, piala, medali.
- b) Sosial insentif, adalah daya perangsang yang diberikan pada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan atau naik haji.
- c) Material insentif, adalah daya perangsang yang diberikan pada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya. Pemberian insentif yang adil dan terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik dan selaras, sehingga loyalitas dan semangat kerja karyawan akan meningkat dan absensi serta tingkat keluar-masuk karyawan akan menurun. Jadi, pemberian insentif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

5. Kegiatan Pemeliharaan Kerja

Kegiatan pemeliharaan terhadap SDM yang dilakukan perusahaan melakukan sasaran utama, yaitu tetap bertahannya SDM dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. SDM akan terdorong tetap bekerja memberikan tenaganya, kemampuannya, pikirannya dan waktunya bagi perusahaan. Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia secara rinci untuk :

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
- c. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn-over karyawan.
- d. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.

- e. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
- f. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan
- g. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan

Penyusunan program kerja ini harus didasarkan pada kondisi nyata yang terdapat dalam perusahaan dan kemungkinan masa datang yang akan dihadapi. Pada dasarnya pemeliharaan dapat dilakukan perusahaan dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu :

- a. Pemeliharaan SDM yang bersifat ekonomis
- b. Pemeliharaan SDM yang bersifat penyediaan fasilitas
- c. Pemeliharaan SDM yang berupa pemberian pelayanan

6. Program Kesejahteraan

1. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Menurut Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Kesejahteraan yang diberikan sangatlah berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relatif rendah

2. Tujuan Kesejahteraan

Pemberian kesejahteraan ini bertujuan mendorong agar tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah. Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain ;

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.

- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- d. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.

3. Jenis – jenis kesejahteraan

Jenis-jenis kesejahteraan yang di berikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Jadi, penentuan jenis kesejahteraan harus hati-hati, bukan secara emosional atau asal-asalan.

4. Program Kesejahteraan Pegawai

Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi para karyawan. Jenis-jenis program ini antara lain:

a. Pensiun

Pensiun diberikan bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan untuk masa tertentu. pensiun merupakan salah satu program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan financial bagi karyawan yang sudah tidak produktif.

b. Asuransi

Perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawannya. Program asuransi bisa berbentuk asuransi jiwa, kesehatan atau asuransi kecelakaan.

c. Pemberian Kredit

Perusahaan memberikan kredit kepada karyawan yang membutuhkannya, misalnya: mendirikan koperasi simpan pinjam.

d. Program Rekreasi dan Hiburan

Program rekreasi sangat perlu bagi karyawan, karena para karyawan tersebut sudah bekerja secara rutin untuk mengatasi ketegangan atau stress maka perlu karyawan tersebut menenangkan pikiran. Program rekreasi yang sering dilakukan adalah camping dan piknik.

e. **Pemberian Fasilitas**

Biasanya perusahaan memberikan fasilitas kepada karyawan untuk membantu keluhan karyawan dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari. Pemberian fasilitas bisa dalam bentuk antara lain:

- Penyediaan cafeteria
- Perumahan
- Fasilitas Kesehatan
- Pendidikan

7. Kasus dan cara Mengatasi Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Kasus 1

Kasus PT Chevron Pasific Indonesia (PT CPI)

Chevron Pacific Indonesia (CPI) adalah anak perusahaan dari Chevron yang bertugas mengeksplorasi minyak yang ada di Riau. Sebelum diambil alih oleh Chevron, perusahaan ini bernama Caltex Pacific Indonesia. Para karyawan CPI ditempatkan di 4 kota di Riau yaitu Dumai, Duri, Minas dan Rumbai. CPI juga merupakan perusahaan minyak kontraktor terbesar di Indonesia, dengan produksi sudah mencapai 2 miliar barrel. PT CPI adalah suatu perusahaan modal asing yang bergerak pada bidang perminyakan maka karyawannya terdiri atas orang pribumi dan orang asing. Karyawan asing mendapat perlakuan yang lain daripada perlakuan terhadap karyawan Indonesia seperti fasilitas yang mereka peroleh jauh lebih baik. Masalah yang terjadi juga adanya penggolongan pegawai sesuai dengan kategorinya. Pada umumnya pegawai PT CPI terdiri atas pegawai tetap yang diangkat setelah mereka lulus masa percobaan selama tiga bulan. Dalam kasus perusahaan memerlukan tenaga yang sifatnya untuk sementara (misalnya tenaga medis) ada pegawai tidak tetap yang dikontrakkan untuk masa kerja tertentu. Pegawai tetap dikategorikan ke dalam 11 klasifikasi. Klasifikasi-1 adalah yang terendah sedangkan klasifikasi 11 adalah tertinggi.

Berdasarkan klasifikasi yang dimiliki masing-masing pegawai empat penggolongan seperti berikut:

1. Pegawai MCP (*Management Compensation Program*), pegawai golongan ini adalah pegawai yang termasuk klasifikasi 11 ke atas
2. Pegawai SCP (*Staff Compensation Program*), pegawai golongan ini memiliki klasifikasi 7- 10
3. Pegawai Associate Staff, yakni pegawai yang memiliki klasifikasi 5 dan 6.
4. Pegawai Non-Staff, pegawai dengan klasifikasi 1 sampai dengan 4.

Selain pegawai golongan di atas ada pegawai tidak tetap yang bekerja berdasarkan kontrak. Pegawai kelompok terakhir ini dalam bekerja dipimpin oleh penyelia PT CPI dan bertanggungjawab kepadanya. Walaupun demikian pegawai kontraktor tidak menerima gaji dari PT CPI. Gaji mereka dibayar oleh pihak kontraktor. Terjadinya perbedaan perlakuan atas lulusan Sarjana-1 di saat mereka pertama kali diterima sebagai karyawan di perusahaan. Lulusan ilmu sosial hanya memperoleh klasifikasi-7 sedangkan lulusan ilmu eksakta mendapat klasifikasi-8. Kenaikan klasifikasi dari klasifikasi-7 ke klasifikasi-10 tidak tergantung pada posisi yang tersedia, tetapi tergantung pada prestasi kerja masing-masing karyawan. Kenaikan klasifikasi dari klasifikasi 10 ke 11 mulai sulit karena dikaitkan dengan posisi kerja yang tersedia. Posisi klasifikasi-11 ke atas adalah posisi ahli senior yang jumlah posisinya memang secara relatif sedikit. Seseorang baru dipromosikan ke klasifikasi 11 hanya bila ada posisi yang terbuka. Permasalahan yang timbul yaitu karyawan banyak mengeluh karena sulitnya kenaikan klasifikasi karena dikaitkan dengan posisi yang tersedia.

PT CPI menghadapi permasalahan dalam penyiapan tenaga ahli. Keluhan lainnya adalah perbedaan perlakuan atas karyawan yang berasal dari konsorsium Pertamina yang bekerja di PT CPI. Mereka mendapat peluang yang lebih baik untuk ikut training bagi kenaikan karir dibandingkan dengan karyawan yang bukan berasal dari konsorsium Pertamina. Selain itu sebagian karyawan merasa bahwa tunjangan hari tua yang relatif rendah. Karyawan merasa apa yang mereka terima tidak sesuai dengan pengorbanan mereka yang harus bekerja di lingkungan kerja jauh dari kota besar.

Cara Mengatasi :

Untuk mengatasi permasalahan diatas perusahaan harus melakukan berbagai tindak korektif agar karyawan bisa bertahan di perusahaan dalam waktu yang relatif lama. Di saat pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cukup pesat banyak industri baru yang muncul memperketat persaingan untuk mencari tenaga kerja yang bermutu tinggi.

Seharusnya perusahaan dapat memperlakukan adil pada setiap karyawan terutama pada pribumi karena kemampuan dan prestasi kerja karyawan Indonesia tidak begitu berbeda karyawan asing. Selain itu juga kenaikan klasifikasi harus lebih dipermudah dan jangan dikaitkan dengan posisi kerja yang tersedia karena itu sangat menyulitkan bagi karyawan yang ingin naik klasifikasi. Dan terakhir perusahaan harus konsisten terhadap penyiapan tenaga ahli jangan sampai perusahaan hanya dijadikan batu loncatan bagi karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Kasus 2

Kasus Pada PT. Mandom Indonesia Tbk

PT. Mandom Indonesia Tbk. (TCID), dahulu bernama PT. Tancho Indonesia Tbk., beroperasi dalam pembuatan kosmetik, parfum, pasokan kesehatan rumah tangga, perlengkapan mandi, dan juga terlibat dalam industri kemasan plastik. TCID merupakan perusahaan patungan antara Mandom Corporation dari Jepang dan PT. The City Factory. TCID memproduksi produk perawatan dan perawatan rambut, produk perawatan kulit, barang make-up, pewangi, dll. dengan merek Tancho, Mandom, Spalding, Gastby, Pixy, Pixy UV Whitening, Pucelle.

Masalah yang terjadi :

Semakin meningkatnya angkatan kerja wanita yang masuk dalam dunia kerja sehingga diperlukan perlindungan terhadap resiko terhentinya sementara penghasilan mereka misalnya yang disebabkan oleh keadaan sakit. Disamping itu, hanya program pelayanan kesehatan (P2K) atau jaminan pemeliharaan kesehatan (dari empat jenis program Jamsostek)

yang dapat diselenggarakan sendiri oleh suatu perusahaan sehingga perlu dikaji sejauh mana manfaatnya bagi tenaga kerja wanita. Ini berkaitan dengan pemahaman tenaga kerja wanita tentang program pelayanan kesehatan (P2K), pelaksanaan program P2K bagi tenaga kerja wanita dan faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan program P2K bagi tenaga kerja wanita. Semua karyawan memahami bahwa, kesehatan sangat penting untuk menciptakan produktivitas kerja yang optimal. Adapun tindakan yang diambil karyawan wanita apabila perusahaan tidak mampu memberikan pelayanan yg dibutuhkan antara lain meminta resep obat lain dan dokter poliklinik atau berobat ke dokter luar. Meskipun terdapat kesulitan, karyawan merasa senang, bersyukur dan merasa terbantu, setelah mendapatkan pelayanan dan poliklinik perusahaan.

Hambatan yang paling dirasakan oleh karyawan wanita adalah permasalahan perbedaan santunan pelayanan kesehatan antara karyawan wanita dengan karyawan laki-laki yang berstatus menikah. Selain itu ada pula karyawan wanita yang merasakan hambatan untuk mendapatkan ijin bila sudah sakit dari rumah, proses rujukan dan obat yang diberikan dokter yang tidak cocok, dokter tidak datang tepat waktu, terbatasnya dana untuk pelayanan kesehatan dan terbatasnya fasilitas serta waktu yang tersedia bagi pelaksana pelayanan untuk memberikan pelayanan.

Cara mengatasi masalah :

Bagi pihak pelaksana program P2K, perlu mensosialisasikan prosedur untuk mendapatkan pelayanan kesehatan secara optimal dan perlu mendiagnosis penyakit karyawan secara tepat sehingga proses rujukan dan obat yang diberikan juga sesuai dengan penyakit yang dirasakan oleh karyawan. Bagi pihak perusahaan, perlu mengupayakan agar tersedia dokter poliklinik perusahaan yang dapat bekerja secara tetap di PT.Mandom, meningkatkan dana yang dialokasikan ke bagian kesehatan serta perlu mengembangkan fasilitas pelayanan yang lengkap dan waktu pelayanan yang lebih intensif. Disamping itu perusahaan juga harus menyesuaikan beberapa program P2K dengan standar dari jamsostek sehingga pelayanan yang diperlukan karyawan wanita berkaitan dengan kondisi fisiknya yang khas, dapat dilaksanakan. Kemudian juga perlu mempertimbangkan agar pelayanan kesehatan dapat diberikan kepada

anggota keluarga karyawan wanita yang berstatus menikah, sehingga ia memperoleh hak yang sama dengan karyawan laki-laki. Bagi SPSI unit kerja PT.Mandom sebaiknya dapat membantu perusahaan untuk mendata kondisi kehidupan karyawan wanita sehingga SPSI dapat menjadi social control yang baik bagi perusahaan. Begitu pula dengan pihak pemerintah perlu meningkatkan pengawasan terhadap perusahaan yang menyelenggarakan sendiri kegiatan pelayanan kesehatan, sehingga pekerja tidak dirugikan.

D. RANGKUMAN

Pemeliharaan SDM merupakan fungsi penting dalam menjaga kondisi karyawan agar tetap produktif, loyal, dan sejahtera. Pemeliharaan mencakup berbagai aspek seperti kesejahteraan, lingkungan kerja, K3, serta hubungan industrial.

Program pemeliharaan yang efektif akan meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan turnover, dan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu merancang sistem pemeliharaan SDM yang komprehensif dan berkelanjutan

E. PROYEK

Judul : Analisis Program Kesejahteraan dan K3 pada Organisasi

Deskripsi:

Mahasiswa melakukan studi terhadap perusahaan/instansi terkait program pemeliharaan SDM yang diterapkan.

Tugas Mahasiswa:

1. Mengidentifikasi program kesejahteraan yang ada
2. Menganalisis penerapan K3
3. Mengidentifikasi permasalahan yang terjadi
4. Memberikan rekomendasi perbaikan

Output:

- Laporan tertulis (5–10 halaman)
- Presentasi kelompok

Penilaian:

- Analisis (40%)
- Kesesuaian teori (30%)
- Solusi (20%)
- Presentasi (10%)

F. DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.

Prasilowati, S. L. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pajak dan Bisnis*, 4(2), 399–413.

Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Widyastuti, T. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Gema Ekonomi*, 12(3).

Bab 10

KEDISIPLINAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Kedisiplinan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Disiplin kerja mencerminkan sikap, perilaku, dan tanggung jawab karyawan dalam mematuhi peraturan serta norma yang berlaku dalam organisasi. Tanpa adanya disiplin yang baik, organisasi akan mengalami berbagai hambatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sinambela (2016), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin bukan hanya sekadar kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan komitmen individu terhadap pekerjaan dan organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, kedisiplinan tidak lagi hanya dipandang sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai bagian dari budaya organisasi yang mendukung kinerja dan produktivitas. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Widyastuti, 2023).

Selain itu, kedisiplinan juga berkaitan erat dengan aspek lain seperti konflik kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja. Oleh karena itu, pemahaman

yang komprehensif mengenai kedisiplinan SDM menjadi sangat penting bagi mahasiswa sebagai calon manajer dan pemimpin organisasi.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Sub-CPMK:

Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis kedisiplinan SDM dalam organisasi.

Keterkaitan dengan CPMK:

- CPMK 1: Menguasai konsep fungsi MSDM
- CPMK 2: Mampu mengelola individu dan tim
- CPMK 3: Mampu bekerja sama dalam organisasi

Indikator Pencapaian:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep kedisiplinan kerja
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin
3. Mahasiswa mampu menganalisis konflik kerja
4. Mahasiswa mampu menjelaskan kepuasan kerja dan stres kerja

C. MATERI PEMBELAJARAN :

Kedisiplinan SDM adalah sikap dan perilaku karyawan dalam mematuhi peraturan, prosedur, dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja mencerminkan tingkat tanggung jawab dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan.

Menurut Mangkuprawira (2016), disiplin kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja karyawan. Sementara itu, Dessler (2020) menyatakan bahwa disiplin adalah prosedur yang digunakan untuk mengoreksi atau menghukum karyawan yang melanggar aturan. Dengan demikian, kedisiplinan tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan, tetapi juga mencerminkan budaya kerja dalam organisasi.

Manajemen berasal dari kata *to image*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Hubungan-hubungan tersebut menimbulkan kerja sama kemudian melahirkan berbagai bentuk organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem sosial yang terdiri dari berbagai individu yang memiliki berbagai macam tingkah laku, harapan, motivasi dan pandangan yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Agar tujuan dapat tercapai maka diperlukan alat yang dapat mengkoordinasi perilaku dan tindakan tersebut. Dan alat untuk mengatur dan mengelolah itu adalah manajemen. Dalam suatu organisasi tidak bisa berjalan dengan baik jika sumber daya manusia tidak ada. Dalam suatu organisasi sumber daya manusia sangat diperlukan demi tercapainya tujuan yang ditetapkan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen yang mengatur unsur manusia sering disebut manajemen kepegawaian atau personalia yang ditetapkan pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi akan lebih efektif dan efisien jika pegawai memiliki tingkah laku disiplin yang baik, baik dari segi waktu, pekerjaan dan sebagainya.

Dalam kehidupan sehari-hari masih banyak manusia yang lalai akan tugas dan kewajibannya sehingga tujuan organisasi tidak berjalan secara efektif dan efisien pada waktu yang telah ditentukan suatu organisasi. Maka dari itu pemakalah membahas materi Kedisiplinan Sumber Daya Manusia untuk melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan manusia dalam bekerja dan di beri tanggung jawab serta dalam memanfaatkan waktu yang telah diberikan.

1. Pengertian Kedisiplinan dan Bentuk Disiplin Kerja

a. Pengertian Kedisiplinan

Disiplin berasal dari kata "*disciple*" yang artinya pengikut atau penganut. Pada kenyataan banyak peraturan organisasi yang harus ditaati

apabila seorang karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, berarti salah satu kedisiplinan yang tinggi tidak bisa dilihat hanya dari salah satu faktor saja. Kedisiplinan dapat ditegakkan apabila sebagian dari peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar karyawan.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengertian disiplin menurut para ahli sebagai berikut:

Disiplin menurut Prof. Dr. Sondang p. Siagian, MPA (2014) mengemukakan bahwa Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan, sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi”

Disiplin menurut Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Disiplin adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperoleh pedoman-pedoman organisasi”

Sedangkan disiplin menurut Malayu S.P Hasibuan menyatakan bahwa: “Disiplin adalah kesadarandan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma soaial yang berlaku”

Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpenting dan menjadi tolak ukur untuk mengukur/mengetahui apakah fungsi-fungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan karyawan yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya jika kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi MSDM pada perusahaan kurang baik.

Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan tidak ada manusia yang sempurna, luout dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manjemen untuk mendorong

anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

b. Bentuk-Bentuk Disiplin kerja

Ada dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif.

1) Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit, tiga hal perlu mendapat perhatian manajemen. Pertama: Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Berarti perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka adalah “anggota keluarga besar” organisasi yang bersangkutan. Kedua: Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai oleh informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut. Ketiga: Para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

2) Pendisiplinan Korektif

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atau ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasa mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu. Prosedur tersebut ditempuh dengan dua maksud, yaitu bahwa pengenaan sanksi dilakukan secara obyektif dan bahwa sifat sanksi sesuai dengan bobot pelanggaran yang telah dilakukan. Di samping faktor objektivitas dan kesesuaian bobot hukuman dengan pelanggaran, pengenaan sanksi harus pula bersifat mendidik dalam arti agar terjadi perubahan sikap dan perilaku di masa depan dan masa lalu. Pengenaan sanksi pun harus mempunyai nilai pelajaran dalam arti mencegah orang lain melakukan pelanggaran serupa. Tidak kurang pentingnya untuk memperhatikan bahwa manajemen harus mampu menerapkan berbagai ketentuan yang berlaku secara efektif dan tidak hanya sekedar merupakan pertanyaan di atas kertas.

Agar berbagai tujuan pendisiplinan seperti yang telah disinggung di atas tercapai, pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap. Yang dimaksud secara bertahap adalah dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang terberat. Misalnya dengan:

- 1) Peringatan lisan oleh penyelia
- 2) Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
- 3) Penundaan kenaikan gaji berkala
- 4) Penundaan kenaikan pangkat
- 5) Pembebasan dari jabatan
- 6) Pemberhentian sementara
- 7) Pemberhentian atas permintaan sendiri

- 8) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, dan
- 9) Pemberhentian dengan tidak hormat

Pengenaan Sanksi korektif diterapkan dengan memperhatikan paling sedikit tiga hal. Pertama, karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya. Kedua, kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri. Ketiga, dalam hal pengenaan sanksi terberat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan “wawancara keluar” pada waktu mana dijelaskan, antara lain, mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu. Dengan wawancara seperti itu, karyawan diharapkan memahami, meskipun barangkali tetap tidak dapat menerima, tindakan manajemen terhadapnya. Di samping itu karyawan tersebut meninggalkan organisasi dengan perasaan antipati sekecil mungkin terhadap organisasi.

2. Tujuan, Manfaat dan Pendekatan Disiplin Kerja

a. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada pengawas sangat dibutuhkan karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai apabila tidak ada disiplin kerja. Menurut Dr. Wirawan, tujuan disiplin kerja, yaitu:

- 1) Memotivasi karyawan untuk memenuhi standar kinerja perusahaan pegawai mendapatkan pendisiplinan dan organisasi setelah gagal memenuhi kewajibannya
- 2) Mempertahankan hubungan saling menghormati antara bawahan dengan atasannya atau sebaliknya. Pegawai sering melaksanakan tugasnya dengan buruk dan melanggar peraturan dengan sengaja, misalnya pegawai tidak mau mematuhi apa yang disarankan atasan, mengkritik dan mengeluh, sikap perilaku itu harus dikoreksi agar tidak terjadi konflik interpersonal
- 3) Meningkatkan kinerja karyawan. Pendisiplinan wajib dilakukan bagi pegawai berkinerja rendah yang bukan disebabkan oleh faktor non muslim. Jika rendahnya kinerja disebabkan oleh faktor manusia pendisiplinan dilakukan secara berencana untuk memperbaiki

perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan akan meningkatkan hasil kerjanya.

- 4) Meningkatkan moril, semangat kerja, etos kerja secara efektivitas dan efisiensi kerja. Program pendisiplinan yang dirancang khusus akan meningkatkan perilaku kinerja pegawai tersebut.
- 5) Meningkatkan kedamaian industrial dan kekeluargaan organisasi. Pegawai hanya dapat bekerja dengan baik jika bekerja dalam iklim kerjasama, dan saling menghormati.

b. Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi. Menurut Siagian yang dikutip oleh Dr. H. Edy Sutrisno, M.Si dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, manfaat disiplin kerja, yaitu:

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan
- 5) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan

c. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara ada tiga pendekatan disiplin kerja, yaitu:

- 1) Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukum. Pendekatan berasumsi:

- a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik

- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku
- c) Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan prasangka harus diperbarui dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin

2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a) Disiplin dilakukan oleh atas kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan
- b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya
- d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras
- e) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat

3) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai
- b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
- c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik

3. Pentingnya dan Indikator Kedisiplinan

a. Pentingnya Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi operatif ke enam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, jika ia mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak.

Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik diperusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral

kerja, efesiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini karena akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan menaati peraturan-peraturan yang ada.

Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan, sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Peraturan tanpa dibarengi pemberian hukuman yang tegas bagi pelanggarnya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

b. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Misalnya pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi karyawan yang berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Di sinilah letak pentingnya atas *the right man in the place and the right man in the right job*.

2) Teladan pimpinan

Teladan Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik, (kurang berdisiplin), para bawahanpun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar bawahanpun mempunyai disiplin yang baik pula.

Pepata lama mengatakan kalau guru kencing berdiri, murid kencing berlari, atau pepatah batak singkam batang na singkam tunas na atau harimau tidak mungkin beranak domba.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa mereka terima kurang memuaskan memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya.

Jadi, Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan karyawan. . Sebaliknya apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (penguatan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya. sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan.

Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengatahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara, kedisiplinan,meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan ditetapkan ikut memepengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menetapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi

hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *Cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya human *relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini karena motivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

4. Langkah-Langkah untuk Peningkatan Disiplin Kerja

Penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada karyawan semata-mata. Untuk itulah perusahaan mempunyai langkah-langkah dalam meningkatkan kerja para karyawannya. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

- 1) Menciptakan peraturan-peraturan dan tata tertib yang harus dilaksanakan oleh para karyawan
- 2) Menciptakan dan memberi sanksi-sanksi bagi pelanggar disiplin
- 3) Melakukan pembinaan disiplin melalui pelatihan-pelatihan kedisiplinan yang terus menerus

Di dalam suatu perusahaan bentuk disiplin kerja yang tidak baik akan tergambar pada suasana:

- 1) Tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan
- 2) Sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan

- 3) Menurunnya semangat dan gairah kerja
- 4) Berkembangnya rasa tidak puas, saling curiga, dan saling melempar tanggung jawab
- 5) Penyelesaian pekerjaan yang lebih lambat, karena karyawan lebih senang mengobrol dari pada bekerja

D. RANGKUMAN

Kedisiplinan SDM merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Disiplin mencerminkan kepatuhan, tanggung jawab, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan.

Faktor yang mempengaruhi disiplin meliputi kepemimpinan, sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Selain itu, disiplin juga berkaitan erat dengan konflik kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja.

Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat menciptakan budaya disiplin yang kuat dan berkelanjutan.

E. PROYEK

Analisis Kedisiplinan dan Konflik Kerja dalam Organisasi

Deskripsi:

Mahasiswa melakukan studi kasus pada organisasi terkait tingkat kedisiplinan dan konflik kerja yang terjadi.

Tugas Mahasiswa:

- Mengidentifikasi tingkat kedisiplinan karyawan
- Menganalisis faktor penyebab pelanggaran disiplin
- Mengidentifikasi konflik kerja yang terjadi
- Memberikan solusi berbasis teori MSDM

Output:

- Laporan tertulis (5–10 halaman)
- Presentasi kelompok

Penilaian:

- Analisis (40%)
- Kesesuaian teori (30%)
- Solusi (20%)
- Presentasi (10%)

F. DAFTAR PUSTAKA

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.

Prasilowati, S. L. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pajak dan Bisnis*, 4(2), 399–413.

Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Widyastuti, T. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Gema Ekonomi*, 12(3)

Bab 11

PEMBERHENTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Pemberhentian sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Proses ini dapat terjadi karena berbagai alasan, baik dari pihak karyawan maupun organisasi, serta harus dilakukan secara profesional, adil, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam praktiknya, pemberhentian karyawan tidak hanya berdampak pada individu yang bersangkutan, tetapi juga pada organisasi secara keseluruhan, termasuk moral kerja, produktivitas, dan citra perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami konsep, prosedur, serta implikasi dari pemberhentian SDM secara komprehensif.

Menurut Sinambela (2016), pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti pensiun, pengunduran diri, atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Sementara itu, Dessler (2020) menyatakan bahwa pemberhentian merupakan bagian dari siklus manajemen SDM yang harus dikelola dengan pendekatan yang sistematis dan sesuai hukum.

Dalam konteks Indonesia, pemberhentian tenaga kerja harus mengacu pada regulasi ketenagakerjaan yang berlaku guna melindungi hak dan kewajiban kedua belah pihak. Oleh karena itu, pemahaman terhadap aspek hukum dalam pemberhentian SDM menjadi sangat penting bagi calon praktisi manajemen.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis pemberhentian SDM dalam organisasi.

Keterkaitan dengan CPMK:

- CPMK 1: Menguasai konsep fungsi MSDM
- CPMK 2: Mampu mengelola individu dan tim
- CPMK 3: Mampu bekerja sama dalam organisasi

Indikator Pencapaian:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep pemberhentian SDM
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi jenis-jenis pemberhentian
3. Mahasiswa mampu menjelaskan alasan pemberhentian
4. Mahasiswa mampu memahami aspek hukum dalam PHK

C. MATERI PEMBELAJARAN :

1. Pengertian Pemberhentian

Pemberhentian SDM adalah proses berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi yang disebabkan oleh berbagai faktor. Pemberhentian dapat terjadi secara sukarela maupun tidak sukarela.

Menurut Mangkuprawira (2016), pemberhentian merupakan bagian dari fungsi operasional MSDM yang berkaitan dengan pengakhiran hubungan kerja. Sementara itu, Dessler (2020) menjelaskan bahwa

pemberhentian mencakup berbagai bentuk seperti resign, pensiun, maupun PHK.

Pemberhentian SDM adalah proses berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi yang disebabkan oleh berbagai faktor. Pemberhentian dapat terjadi secara sukarela maupun tidak sukarela.

Masalah pemberhentian merupakan yang paling sensitif di dalam dunia ketenagakerjaan dan perlu mendapat perhatian yang serius dari semua pihak, termasuk oleh manajer sumber daya manusia, karena memerlukan modal atau dana pada waktu penarikan maupun pada waktu karyawan tersebut berhenti. Pada waktu penarikan karyawan, pimpinan perusahaan banyak mengeluarkan dana untuk pembayaran kompensasi dan pengembangan karyawan, sehingga karyawan tersebut betul-betul merasa ditempatnya sendiri dan mengerahkan tenaganya untuk kepentingan tujuan dan sasaran perusahaan dan karyawan itu sendiri. Demikian juga pada waktu karyawan tersebut berhenti atau adanya pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, perusahaan mengeluarkan dana untuk pensiun atau pesangon atau tunjangan lain yang berkaitan dengan pemberhentian, sekaligus memprogramkan kembali penarikan karyawan baru yang sama halnya seperti dahulu harus mengeluarkan dana untuk kompensasi dan pengembangan karyawan. Di samping masalah dana yang mendapat perhatian, juga yang tak kurang pentingnya adalah sebab musabab karyawan itu berhenti atau diberhentikan. Berbagai alasan atau sebab karyawan itu berhenti, ada yang didasarkan pemberhentian sendiri, tapi ada juga atas alasan karena peraturan yang sudah tidak memungkinkan lagi karyawan tersebut meneruskan pekerjaannya. Akibatnya dari pemberhentian berpengaruh besar terhadap pengusaha maupun karyawan. Untuk karyawan dengan diberhentrkannya dari perusahaan atau berhenti dari pekerjaan, berarti karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal untuk karyawan dan keluarganya. Atas dasar tersebut, maka manajer sumber daya manusia harus sudah dapat memperhitungkan berapa jumlah uang yang seharusnya diterima oleh karyawan yang berhenti, agar karyawan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkat dapat dianggap cukup.

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerjas seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.

Istilah pemberhentian juga mempunyai arti yang sama dengan separation yaitu pemisahan. Pemberhentian juga bisa berarti Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian yang dilakukan oleh perusahaan harus berdasarkan dengan Undang – undang No 12 Tahun 1964 KUHP dan sejijn P4D atau P4P atau sejijn keputusan pengadilan. Pemberhentian juga harus memperhatikan pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai “tenggang waktu dan ijin pemberhentian”. Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang diberhentikan membawa biaya penarikan, seleksi, pelatihan dan proses produksi berhenti. Pemberhentian yang dilakuakn oleh perusahaan juga harus dengan baik – baik, mengingat saat karyawan tersebut masuk juga diterima baik – baik. Dampak pemberhentian bagi karyawan yang diberhentikan yaitu dampak secara psikologis dan dampak secara biologis. Pemberhentian yang berdasarkan pada Undang –undang 12 tahun 1964 KUHP, harus berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan misalnya memberikan uang pension atau pesangon. Pemberhentian juga dapat diartikan sebagai pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian dilakukan berarti karyawan tersebut sudah tidak ada ikatan lagi dengan perusahaan (Drs. Malayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia,2001). Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi terakhir manajer sumberdaya manusia yang dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alas an, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka (Mutiar Sibarani Panggabean, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2004).

2. Alasan Pemberhentian

Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, ada yang bersifat karena peraturan perundang-undangan, tapi ada juga karena keinginan pengusaha, agar tidak terjadi hal semena-mena yang dilakukan pengusaha, maka pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan pemberhentian karyawan. Dalam pengertian ini pemerintah tidak melarang secara umum untuk memberhentikan karyawan dari pekerjaannya. Jangan karena tidak cocok dengan pendapat perusahaan atau bertentangan dengan kehendak atau keinginan pengusaha yang mengharapkan karyawan terus bekerja untuk meningkatkan produksinya, karyawan tersebut langsung diberhentikan, tanpa melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan tanpa dijelaskan alasan-alasannya kepada karyawan. Oleh karena demikian, untuk melindungi karyawan dari tindakan demikian, maka pemerintah telah mendapatkan kebijakannya sebagai tertuang di dalam undang-undang No. 13 Tahun 2003 bahwa, pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan:

- a. Pekerja berhalangan masuk karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus menerus.
- b. Pekerja berhalangan Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Pekerja mengerjakan ibadah yang diperintahkan agamanya.
- d. Pekerja menikah
- e. Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan atau menyusui bayinya.
- f. Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.
- g. Pekerja mendirikan, menjadi anggota dan atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam

kerja atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja bersama.

- h. Pekerja yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindakan pidana kejahatan.
- i. Karena perbedaan yang paham, agama, aliran politik, suku, wana kulit, golongan, jenis kelami, kondisi fisik atau status perkawinan.
- j. Pekerjaan dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Di samping hal tersebut di atas yang melarang pengusaha mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan karyawannya, tapi ada juga yang membolehkan pengusaha mengadakan pemutusan kerja dengan karyawan dengan alasan pekerja telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut:

Melakukan penipuan, pencurian atau penggelapan dan/atau uang milik perusahaan.

- a) Mabuk, minum-minuman keras memabukan, memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja.
- b) Melakukan perbuatan asusiala atau perjudian di lingkungan kerja.
- c) Menyerang menganiaya, mengancam atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja.
- d) Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
- e) Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau mebiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan rugi bagi perusahaan.
- f) Dengan ceroboh atau membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja.
- g) Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang harusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan Negara.

- h) Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana 5 tahun atau lebih Semua kegiatan seperti di atas, baru pengusaha memutuskan melakukan pemutusan hubungan hubungan kerja dengan karyawan, apabila memang benar-benar terbukti dengan didukung oleh bukti-bukti, atau tertangkap tasngan dan adanya pengakuan dari karyawan.

Melayu Hasibuan menyebutkan beberapa alasan karyawan diberhentikan dari perusahaan yaitu:

1. Undang-Undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, antara lain anak-anak karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang. Pemberhentian terjadi karena perundang – undangan. Seorang karyawan terpaksa dihentikan dari perusahaan karena terlibat dengan organisasi terlarang atau karyawan tersebut dihukum akibat perbuatannya. Seperti contoh karyawan tersebut merupakan salah satu anggota G30S/PKI atau karyawan tersebut melanggar hukum.

2. Keinginan perusahaan

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan dapat terjadi karena karyawan tersebut berusia lanjut dan tidak memiliki keuntungan lagi bagi perusahaan. Karyawan tersebut sudah berusia lanjut, kurang cakap atau melakukan tindakan yang merugikan seperti korupsi.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan ini disebabkan:

- 1) Karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaannya.
- 2) Perilaku dan kedisiplinannya kurang baik.
- 3) Melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan.
- 4) Tidak dapat bekerja sama dan konflik dengan karyawan lainnya.
- 5) Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

Pemberhentian karyawan yang dilakukan atas keinginan perusahaan melalui tahapan-tahapan:

- 1) Perundingan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan.
- 2) Perundingan antara pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
- 3) Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan.
- 4) Perundingan P4P dengan pimpinan perusahaan.
- 5) Keputusan Pengadilan Negeri.

Karyawan tidak dapat dipecat oleh perusahaan secara sewenang – wenang karena karyawan mendapat perlindungan hukum.

3. Keinginan Karyawan

Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan. Misalnya jasanya rendah, lingkungannya kurang baik atau perlakuan kurang baik. Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat juga terjadi karena:

- 1) Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- 2) Kesehatan yang kurang baik
- 3) Untuk melanjutkan pendidikan
- 4) Untuk berwirausaha
- 5) Bebas jasa terlalu rendah
- 6) Mendapat pekerjaan yang lebih baik
- 7) Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
- 8) Kesempatan promosi yang tidak ada
- 9) Perlakuan yang kurang adil

4. Pensiun

Undang-undang mempensunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk setatus kepegawaian adalah 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun dini, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut

sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya sudah mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun.

Pensiun atas keinginan dari karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Besar uang pensiun yang diterima oleh karyawan yang pensiun diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri yang pembayarannya dilakukan secara periodik, sedangkan bagi karyawan swasta diatur oleh perusahaan yang bersangkutan biasanya pembayaran berupa uang pesangon pada saat diberhentikan. Pembayaran uang pensiun merupakan pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan bagi usia lanjut, sehingga dengan adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi para karyawannya.

5. Kontrak Kerja Berakhir

Karyawan suatu perusahaan akan diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian yang seperti ini tidak akan menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima oleh perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawannya di dalam suatu kontrak dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya. Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut diperpanjang.

6. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis hubungan kerjanya dengan perusahaan akan terputus. Perusahaan tersebut akan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkannya sesuai dengan peraturan yang ada. Seorang karyawan yang meninggal dunia saat melaksanakan tugas, pesangon atau golongannya diatur di dalam undang-undang. Misalnya, pesangon lebih besar dan golongannya dinaikkan sehingga uang pensiunnya lebih besar.

7. Perusahaan dilikuidasi

Dalam hal perusahaan dilikuidasi masalah pemberhentian karyawan diatur dengan peraturan perusahaan, perjanjian bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menentukan apakah benar atau tidak perusahaan dilikuidasi atau dinyatakan bangkrut harus didasarkan kepada peraturan perundang-undangan.

4. Proses Pemberhentian

Jika pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka cara yang ditempuh diatur dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 1964. pengusaha yang ingin memutuskan hubungan kerja dengan pekerjanya harus mendapatkan izin terlebih dahulu dari P4D untuk pemutusan hubungan terhadap sembilan karyawan atau kurang, dan izin dari P4P untuk pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja yang jumlahnya sepuluh orang ke atas. Selama izin belum diberikan pemutusan hubungan kerja belum sah maka kedua belah pihak harus menjalankan kewajibannya.

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah, dan dilakukan dengan cara sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima sebagai karyawan. Dengan demikian, hubungan antara perusahaan dan mantan karyawan tetap terjalin dengan baik. Akan tetapi pada kenyataannya sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi, yang seharusnya pemecatan karyawan harus berdasar kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap karyawan mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya.

Berikut adalah prosedur/proses pemecatan karyawan:

- 1) Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan
- 2) Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
- 3) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4D

- 4) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4P
- 5) Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri

Bagi pemutusan hubungan kerja yang bersifat massal yang disebabkan keadaan perusahaan, maka sebelum pemutusan hubungan kerja pengusaha harus berusaha untuk meningkatkan efisiensi. Upaya peningkatan efisiensi yang biasa digunakan adalah dengan:

- 1) Mengurangi shift kerja
- 2) Menghapuskan kerja lembur
- 3) Mengurangi jam kerja
- 4) Mempercepat pensiun
- 5) Meliburkan atau merumahkan karyawan secara bergilir untuk sementara

Dalam pemberhentian karyawan, apakah yang sifatnya kehendak perusahaan, kehendak karyawan maupun karena undang-undang harus betul-betul didasarkan kepada peraturan, jangan sampai pemberhentian karyawan tersebut menimbulkan suatu konflik atau yang mengarah kepada kerugian kepada dua belah pihak, baik perusahaan maupun karyawan.

Adapun beberapa cara yang dilakukan dalam proses pemberhentian karyawan:

- 1) Adakan musyawarah antara karyawan dengan perusahaan.
- 2) Bila musyawarah menemui jalan buntu maka jalan terakhir adalah melalui pengadilan atau instansi yang berwenang memutuskan perkara.
- 3) Bagi karyawan yang melakukan pelanggaran berat dapat langsung diserahkan kepada pihak kepolisian untuk diproses lebih lanjut tanpa meminta izin terlebih dahulu kepada Dinas terkait atau berwenang.
- 4) bagi karyawan yang akan pensiun, dapat diajukan sesuai dengan peraturan. Demikian pula terhadap karyawan yang akan mengundurkan diri atau atas kehendak karyawan diatur sesuai dengan peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan

5. Undang-undang dan Konsep Pemberhentian

Tabel 11.1

Sebab-sebab Pemberhentian	Alasan-alasan	Dasar Hukum	Keterangan
1	2	3	4
Keinginan Perusahaan	1. Tidak cakap dalam masa percobaan	Pasal 1603 1 KUHP	Tidak diberi pesangon/uang jasa
	2. Alasan mendesak	Pasal 1603 0 KUHP	Idem
	3. Pegawai sering mangkir/tidak cakap	a) P4/M/57/6388 = mendesak b) P4/M/57/6083 = tidak mendesak	Idem
	4. Pegawai ditahan oleh Negara	P4/M/56/4599	Selama dalam tahanan diberi tunjangan
	5. Buruh dihukum oleh hakim	P4/M/57/6231	Bila bersifat mendesak tidak diberi apa-apa; bila tidak, diberi
	6. Buruh sakit-sakitan	P4/M/56/4699 P4/M/57/6542 P4/M/57/6150	
	7. Buruh berusia lanjut	Peraturan pensiun perusahaan	
	8. Penutupan badan usaha/pengurangan tenaga kerja		
II. Keinginan Pegawai	1. Tidak cakap dalam masa percobaan	Pasal 1603 1 KUHP	Tidak diberi apa-apa
	2. Alasan-alasan Mendesak	Pasal 1603 p	
	3. Menolak bekerja pada majikan baru		

III. Sebab-sebab lain	1. Pegawai meninggal Dunia	a) Pasal 1603j KUHP	a) di luar hubungan kerja diberi uang duka pada pegawai tetap
		b) UU Kecelakaan	b) dalam hubungan kerja, ahli waris dapat tunjangan
	2. Berakhir masa hubungan kerja	Pasal 1603 1 KUHP	Tidak diberi apa apa

6. Pengaruh Pemberhentian Karyawan Terhadap Perusahaan

Dengan adanya pemberhentian karyawan tentu berpengaruh sekali terhadap perusahaan terutama masalah dana. Karena pemberhentian karyawan memerlukan dana yang cukup besar diantaranya untuk membayar pensiun atau pesangon karyawan dan untuk membayar tunjangan-tunjangan lainnya. Begitu juga pada saat penarikan kembali karyawan, perusahaan pun mengeluarkan dan yang cukup besar untuk pembayaran kompensasi dan pengembangan karyawan.

Dengan adanya pemberhentian karyawan tersebut tentu sangat berpengaruh sekali terhadap karyawan itu sendiri. Dengan diberhentikan dari pekerjaannya maka berarti karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal untuk karyawan dan keluarganya. Atas dasar tersebut, maka manajer sumber daya manusia harus sudah dapat memperhitungkan beberapa jumlah uang yang seharusnya diterima oleh karyawan yang berhenti, agar karyawan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkat dianggap cukup.

7. Perlindungan Bagi Tenaga Kerja Apabila Terjadi Pemutusan Hubungan

Kerja Secara Sepihak

Seperti telah kita ketahui bahwa kasus Pemutusan Hubungan Kerja yang melibatkan pihak pengusaha dengan pihak tenaga kerja banyak terjadi di berbagai perusahaan. Apabila Pemutusan Hubungan

Kerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku maka hal itu bukan merupakan suatu masalah, misalnya saja pada awal krisis moneter terjadi perampangan tenaga kerja pada perusahaan sehingga banyak tenaga kerja yang terkena Pemutusan Hubungan Kerja, hal ini dimaksudkan agar pengeluaran perusahaan tidak terlalu besar karena harga kebutuhan mengalami kenaikan akibat krisis moneter itu. Yang menjadi masalah adalah apabila terjadi Pemutusan Hubungan Kerja secara sepihak oleh perusahaan terhadap tenaga kerjanya. Tentu tindakan ini merupakan tindakan yang semena-mena dan sangat merugikan pihak tenaga kerja karena dengan adanya pemutusan tersebut mereka akan kehilangan pekerjaannya. Ditambah lagi apabila Pemutusan Hubungan Kerja tersebut tidak mempunyai alasan yang kuat atau alasan pembenaran Pemutusan Hubungan Kerja.

Sebelum melangkah lebih jauh dalam membicarakan perlindungan tenaga kerja apabila terjadi Pemutusan Hubungan Kerja secara sepihak, maka perlu diketahui terlebih dahulu pengertian dari Pemutusan Hubungan Kerja itu sendiri. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1007 pasal 1 angka 19 Pemutusan Hubungan Kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha.

Dengan demikian, pemberhentian SDM merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari siklus kehidupan karyawan dalam organisasi.

D. RANGKUMAN

Pemberhentian SDM merupakan proses berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi yang dapat terjadi karena berbagai alasan. Pemberhentian dapat bersifat sukarela maupun tidak sukarela dan harus dilakukan secara profesional serta sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Proses pemberhentian yang baik akan meminimalkan konflik, menjaga hubungan industrial, serta melindungi hak dan kewajiban kedua belah pihak. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami konsep, prosedur, dan implikasi pemberhentian SDM secara komprehensif.

E. PROYEK

Analisis Kasus Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di Indonesia

Deskripsi:

Mahasiswa diminta menganalisis kasus PHK yang terjadi di perusahaan di Indonesia.

Tugas Mahasiswa:

1. Mengidentifikasi jenis PHK yang terjadi
2. Menganalisis alasan pemberhentian
3. Menilai kesesuaian dengan regulasi ketenagakerjaan
4. Memberikan rekomendasi solusi

Output:

- Laporan tertulis (5–10 halaman)
- Presentasi kelompok

Penilaian:

- Analisis (40%)
- Kesesuaian regulasi (30%)
- Solusi (20%)
- Presentasi (10%)

F. DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Widyastuti, T. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Gema Ekonomi*, 12(3).

Bab 12

PENGENDALIAN MUTU TERPADU SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENDAHULUAN

Pengendalian Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan dalam seluruh aspek organisasi, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks MSDM, TQM menekankan pentingnya keterlibatan seluruh karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang unggul.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk tidak hanya menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, tetapi juga memastikan bahwa proses internal organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, pengendalian mutu tidak hanya menjadi tanggung jawab manajemen puncak, tetapi juga seluruh elemen organisasi.

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), TQM adalah pendekatan sistematis untuk meningkatkan kualitas dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses perbaikan berkelanjutan. Sementara itu, Mangkuprawira (2016) menekankan bahwa kualitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi TQM.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan TQM yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta daya saing organisasi (Widyastuti, 2023). Oleh karena itu, pemahaman tentang pengendalian mutu terpadu SDM menjadi penting dalam membentuk organisasi yang unggul dan berkelanjutan

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Sub-CPMK:

Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis pengendalian mutu terpadu dalam pengelolaan SDM.

Keterkaitan dengan CPMK:

- CPMK 1: Menguasai konsep fungsi MSDM
- CPMK 2: Mampu mengelola individu dan tim
- CPMK 4: Menguasai fungsi POAC dalam organisasi

Indikator Pencapaian:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep TQM dalam MSDM
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi prinsip-prinsip TQM
3. Mahasiswa mampu menganalisis manfaat TQM
4. Mahasiswa mampu menjelaskan implementasi TQM dalam organisasi

C. MATERI PEMBELAJARAN :

1. Pengertian Pengendalian Mutu Terpadu (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi. Menurut Dessler (2020), TQM merupakan filosofi manajemen yang menekankan pada perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, dan keterlibatan karyawan.

Sementara itu, Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa TQM adalah pendekatan strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas proses dan hasil kerja.

Dalam konteks MSDM, TQM berfokus pada peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan, pengembangan, dan peningkatan keterlibatan karyawan.

Produksi adalah merupakan salah satu bagian yang penting dalam suatu perusahaan. Dalam menguraikan pengertian produksi sesuai dengan pandangan dan perkembangan dunia usaha oleh Sofyan Assauri, dalam bukunya *Management Produksi* (2002, 7) menyatakan bahwa produksi adalah segala kegiatan dalam menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) suatu barang atau jasa, untuk kegiatan mana dibutuhkan faktor-faktor produksi.

Definisi tersebut di atas, bahwa setiap hasil produksi mempunyai kegunaan tertentu dan dibutuhkan faktor-faktor produksi yang mendukung kelancaran produksi tersebut.

Sedangkan Mubyarto, (2003, 62), dalam bukunya *Pengantar Ekonomi Pertanian*, sebagai berikut produksi pertanian adalah suatu hasil yang diperoleh sebagai akibat pekerjaannya faktor-faktor produksi sekaligus yakni tanah, tenaga kerja, dan modal.

Dari definisi di atas, memberikan pengertian bahwa produksi adalah untuk menambah nilai guna suatu barang, dengan dasar itulah barang perlu diperhatikan terhadap mutu produk sehingga mempunyai jaminan tersendiri.

Selanjutnya oleh Sofyan Assauri, membatasi diri untuk memberikan definisi dalam bukunya *Management Produksi* (2002, 221), sebagai berikut mutu diartikan sebagai faktor-faktor yang terdapat dalam suatu barang atau hasil yang menyebabkan barang atau hasil tersebut sesuai dengan tujuan untuk apa barang tersebut dimaksudkan atau dibutuhkan.

Sesuai dengan definisi di atas, bahwa barang dan jasa yang dihasilkan mempunyai tujuan tertentu, sehingga setiap perusahaan akan mengadakan produksi telah mengadakan pengumpulan bahan baku secukupnya.

Di samping itu juga telah mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam pengembangan produksi.

Dari pengertian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa mengenai fungsi produksi merupakan hubungan fisik antara input dan output. Dengan kata lain bahwa faktor produksi adalah hubungan antara jasa dalam berbagai faktor produksi yang digunakan sebagai masukan ke dalam proses produksi dan banyaknya dengan menggunakan input dalam pengembangan produksi yaitu dengan penggunaan sarana lain sebagai intensifikasi yang akan menambah hasil produksi. Karena produksi ini memerlukan beberapa produk lainnya sehingga tidak satupun bahan digunakan.

Jadi setiap pabrik/pengolahan sebaiknya menentukan suatu kebijaksanaan tentang mutu dengan menetapkan suatu standard. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam pembentukan suatu standar dikemukakan oleh Harding dalam bukunya *Management Produksi* (2003, 58) membagi dalam 3 (tiga) bagian yaitu :

- 1) Memenuhi syarat kegunaan yang ditetapkan
- 2) Memenuhi standar kualitas perusahaan
- 3) Dapat diproduksi dengan peralatan yang ada sekarang.

Berdasarkan dari ketiga dalam pengelolaan mutu yang memerlukan pertimbangan dan kebijaksanaan atas dasar kehati-hatian dalam menentukan sikap untuk produksi, perlunya standar kualitas dipertahankan dan menggunakan peralatan secukupnya dan menekan biaya seefektif mungkin.

2. Pengertian *Quality Control*

Sebelum memberikan pengertian mengenai *quality control* itu, terlebih dahulu akan mengemukakan apa sebenarnya *quality control* itu, kalau menurut H.A. Harding, dalam bukunya *Management Produksi* (2003, 58) mengemukakan bahwa *In undertaking control consists in verifying when ther everything occure in conformity with the plan adopted the instruction issued and principle estabillited.*

Menurut definisi tersebut di atas, mengkhususkan arti control dalam bidang perusahaan adalah control yang menyangkut pemeriksaan mengenai apakah segala sesuatunya telah berjalan sesuai dengan semestinya atau belum dan bilamana belum, maka perlu diadakan pengarahan.

Jadi control adalah sebagai proses untuk mendeterminir apa-apa yang akan dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana melaksanakan tindakan-tindakan korektif sedemikian rupa. Hal ini berarti fungsi control meliputi segala aktivitas yang dimaksudkan untuk memaksakan kejadian-kejadian agar sesuai perencanaan semula. Sehubungan dengan itu Mubyarto dalam bukunya Teori Ekonomi dan Penerapannya, (2003, 84), sebagai berikut apa yang harus ditanam, metode produksi apa yang harus dipakai, berapa banyak yang akan diproduksi, bila akan membeli dan menjual dimana akan membeli dan menjual.

Disini dimaksudkan dengan adanya proses pemeriksaan atau pengecekan hasil selama proses produksi berlangsung untuk menghindari adanya penyimpangan hasil yang tidak sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditentukan.

Untuk lebih memperjelas pengertian *quality control*, maka dibawah ini akan dikemukakan definisi oleh Harold T. Amrine, dalam bukunya Manufacturing Organization and Management, (2001, 278) mengemukakan bahwa *quality control is concerned with the prevention of defect manufacturing so that the item may be made right and have to be rejected*.

Kalau Marting Kenneth, dalam bukunya Production Management System and Synthesis (2002, 395), sebagai berikut *system and Synthesis* menemukan bahwa *Quality control or quality assurance is on going proses inspection prosedure*.

Menurut Harold T. Amrine, pengendalian kualitas berhubungan dengan pencegahan dari adanya rusak dalam produksi barang sehingga produk itu dapat dibuat dengan keadaan yang sesuai. Pendapat ini berarti dalam menghasilkan produk diusahakan tidak terjadi penyimpangan hasil. Bila terjadi penyimpangan/ kerusakan, maka pada bagian yang menjadi penyebab kerusakan tersebut, segera diadakan perbaikan.

Sedangkan menurut Martin Kenneth bahwa pengendalian kualitas adalah prosedur pemeriksaan yang mengetahui proses secara terus menerus. Kesimpulan yang dapat ditarik mengenai pengendalian kualitas yang menunjukkan keseluruhan aktivitas yang harus dilakukan dalam suatu proses produksi untuk mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan. Pengawasan mutu menentukan komponen-komponen mana yang rusak juga merupakan alat bagi manajemen untuk memperbaiki kualitas produk bila diperlukan. Mempertimbangkan kualitas yang lebih tinggi dan mengurangi bahan baku yang rusak.

Suatu hal yang paling penting dalam pengendalian kualitas adalah pemeriksaan (*inspection*). Pemeriksaan ini biasanya dilakukan dengan menggunakan berbagai alat seperti mikro meter, panca indra dan lain-lain untuk ketepatannya.

3. Pentingnya Pengendalian Kualitas

Dalam usaha pengembangan perusahaan dan untuk menjamin kontinuitas perusahaan, maka perlu adanya sejumlah keuntungan yang diharapkan dapat menunjang kelangsungan hidup perusahaan. Untuk merealisasikan hal tersebut maka perlu diciptakan antara lain peningkatan volume penjualan hasil pengolahan, penekanan biaya produksi, peningkatan kualitas, perluasan seluruh distribusi. Oleh karena tanpa adanya peningkatan perubahan dalam suatu perubahan termasuk dalam hal ini kebijaksanaan peningkatan kualitas produksi, maka akibatnya perusahaan akan mengalami dan menghadapi tantangan atau persaingan yang semakin tajam utamanya dalam hal pencapaian tujuan perusahaan.

Kini disadari bahwa dalam usaha pengembangan mutu produksi, pada tahap tersebut mungkin terjadi penyimpangan yang tidak sesuai dengan rencana semula dimana hal ini mungkin disebabkan oleh adanya keterbatasan tenaga manusia di dalam proses produksi, keadaan/kerusakan peralatan yang digunakan atau mungkin disebabkan faktor-faktor lain.

Untuk menjamin agar kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, maka perlu ada bagian tersendiri yaitu bagian pengawasan

mutu, karena tanpa adanya pengawasan mutu, maka besar kemungkinan hasil akhir tidak sesuai dengan sasaran semula (standar).

Secara terperinci menurut Sofyan Assauri mengatakan bawa :

1. Agar hasil produksi dapat mencapai standar mutu yang telah ditetapkan.
2. Mengusahakan agar biaya inspection dapat menjadi serendah mungkin.
3. Mengusahakan agar biaya desain dalam produk dan proses dengan menggunakan mutu produksi tertentu dapat menjadi sekecil mungkin.
4. Mengusahakan agar biaya produksi menjadi serendah mungkin.

Kalau menurut Harold, dalam bukunya *Principle Of Management* (2001, 6), sebagai berikut :

- a. *Increase production*
- b. *Lower unit cost*
- c. *Improved employed morale*
- d. *Better quality.*

Berikut ini dalam pengendalian kualitas mempunyai 3 (tiga) tahap pelaksanaan, yaitu :

1. Pengendalian bahan mentah
2. Pengendalian selama proses produksi
3. Pengendalian hasil produksi akhir.

Dari ketiga tahap pengendalian ini juga digambarkan oleh Elwood S. Buffa, dalam bukunya *Modern Production Management*, (2000, 643), membagi 4 (empat) fase umum dari pengendalian kualitas, yaitu :

1. *Policy levela in determining desired market level of quality.*
2. *The engineering design stage during which quality levels spesified to achieve the market target levels.*
3. *The producing stage whan control over incoming raw materials and produktive overation and mecesary to inplement the policies.*

4. *The use stage in the field where instalation can effect final quality and where the guarantee of quality and perfotmance must the made effective.*

Dari keempat tingkatan ini dapat digambarkan secara skematik bersama-sama dengan beberapa hubungannya yang ada skhema tersebut dapat dilihat pada gambar halaman berikut.

Sesuai dengan gambar skhema Buffa, menunjukkan empat tahap dalam pengendalian mutu melalui perencanaan, produksi dan distribusi. Jadi yang digambarkan oleh Buffa ini adalah pengendalian mutu secara keseluruhan dalam perusahaan.

Tahap pertama, yaitu menunjukkan pimpinan perusahaan seharusnya mengadakan kebijaksanaan mutu terlebih dahulu dalam hubungannya dengan tinjauan pasar, biaya investasi, retularen on invesmen (pengambilan investasi) yang potensial serta faktor-faktor saingan.

Tahap kedua, diadakan penentuan mutu yang akan diproduksi yang ditentukan oleh designer. Disini dipertimbangkan mengenai bahan baku, cara memprosesing dan jasa-jasa yang diproduksi.

Pada tahap ketiga, barulah diadakan pengendalian mutu dalam proses produksi yaitu ada tiga, sebagai berikut :

1. pemeriksaan pengendalian mutu dan bahan baku
2. Pemeriksaan dan pengendalian mutu bahan baku
3. Pemeriksaan dalam pengujian produk yang dihasilkan.

Perusahaan yang melaksanakan pengendalian produksi untuk mengarah pada sfesifikasi yang akan ditentukan oleh mutu produk, maka diperlukan suatu ketelitian dalam quality control dan pemeriksaan yang lebih cermat.

Perlu juga diketahui bahwa dalam usaha untuk menghasilkan produk, tentu memerlukan sejumlah tenaga kerja. Demikian pula halnya dalam usaha produksi *quality control* khususnya udang. Oleh karena itu dalam analisis pengendalian mutu memerlukan tenaga kerja *quafied* untuk ditempatkan dalam pembekuan udang segar supaya terjamin dari kontinutas perusahaan mengenai mutu produk.

Dalam melaksanakan usaha pengendalian produksi khususnya pada udang segar merupakan sumber pembahasan, sehingga proses kegiatan

dari berbagai produksi yang dirubah bentuknya oleh perusahaan yang menggunakan dalam bentuk barang/ jasa atau produksi di mana beberapa barang dan jasa yang disebabkan hasil yang diinginkan perusahaan dapat terjamin dari kontinuitas.

Setiap pimpinan memiliki manajemen tersendiri, sehingga kepemimpinan pada bawahannya terarah dan efisiensi. Artinya walaupun faktor-faktor tertentu harus dimiliki, tapi manajemen penting untuk dimiliki.

Oleh karena itu faktor produksi terdapat kesenjangan produktivitas yang dihasilkan oleh para pelaksana antara produktivitas sekarang dengan produktivitas yang lalu. Pada kenyataannya produksi yang dikaitkan dengan pengendalian memang agak sulit dipisahkan, antara satu dengan yang lainnya.

Dengan demikian, pemeriksaan dikaitkan dengan produksi berarti harus menggunakan tenaga kerja yang pernah mengadakan pelatihan, atau minimal mempunyai pengalaman kerja pada perusahaan lain.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa hanya ada 3 (tiga) tahap pelaksanaan *quality control* dalam proses yaitu :

1. Sebelum produksi dimulai
2. Sebelum proses dimulai
3. Sesudah produksi dilaksanakan

Adapun peralatan yang digunakan dalam pelaksanaan *quality control* menurut Hoffman dalam bukunya *Production Management and Manufacturing System*, (1998, 209), menyatakan bahwa :

1. Panca indra, misalnya mengetahui mutu udang yang baik, dapat dilihat dengan mata.
2. Mempergunakan alat, umpamanya diukur dengan mistar dan alat pengukur melli dan timbangan
3. Menggunakan metode statistik, yang lazim disebut *statistical quality control*".

4. Peranan Statistik Dalam *Quality Control*

Pelaksanaan pengendalian kualitas dengan metode statistik atau *statistical quality control* adalah suatu cara pengendalian mutu yang relatif baru dikenal oleh umum. Sedangkan pada pelaksanaan pengendalian dengan panca indra dan penggunaan alat sudah dikenal oleh masyarakat pada umumnya dan oleh perusahaan pada khususnya. Pada mulanya perhatian orang terhadap statistik masih kurang, namun setelah adanya perubahan yang drastis dalam dunia bisnis yaitu terhadap produksi, penggunaan bahan baku yang efisien dan fase-fase penelitian perusahaan yang bermacam-macam, maka pada tahun 1924 oleh Shewhart dari Bell Telephone Laboratories, mulai merancang suatu metode pengendalian kualitas dalam bentuk bagan.

Sebelum tahun 1942, penggunaan *statistical quality control* dilaksanakan di beberapa industri saja, namun setelah perang dunia kedua, teknik ini diterima oleh beberapa pihak didalam membuat keputusan tentang mutu produk yang dihasilkan oleh perusahaan, di mana metode sampling telah digunakan dalam memeriksa hasil produksi, untuk beberapa lamanya timbul pengembangan pengendalian kualitas.

Pada tahun 1946 muncullah suatu organisasi yaitu American Society of Quality dan telah memegang suatu peranan yang penting dan utama dalam mempromosikan penggunaan metode *statistical quality control* di Amerika Serikat.

Menurut Amudi Passaribu, dalam bukunya Pengantar Statistik, (2004, 11), sebagai berikut ilmu statistik adalah kumpulan dari cara-cara dan aturan-aturan mengenai pengumpulan analisa serta interpretasi data serta penarikan kesimpulan data berupa angka-angka.

Dengan memperhatikan statistik ini kelihatannya sangat menekankan pada data kuantitatif. Sebagaimana kita ketahui bahwa bukan yang siap untuk dipasarkan, karena hal tersebut tidak efektif dan efisien lagi yang paling efisien bagi perusahaan dengan menarik sampel untuk kemudian diselidiki, hasil penyelidikan itu dapat menjadi petunjuk apakah produk yang siap untuk dipasarkan atau di ekspor telah memenuhi standard atau belum.

Selanjutnya untuk menerangkan peranan statistik dan quality control, maka dibawah ini kami kemukakan pendapat Harold dalam bukunya Principle Of Management (2001, 116), mengemukakan bahwa statistik *quality control* *market it possible to determine the capabilities of a manufacturing process at the outset and it established so that the operations may be corrected for excessive tool wear or excessive variation.*

Maksud dari tulisan Harold ini yaitu bahwa *statistical quality control* memungkinkan penentuan secara awal kemampuan-kemampuan dan proses pembuatan dan juga menetapkan control yang diperlukan sehingga kegiatan operasi dapat dikoreksi mengenai pemakaian peralatan yang melampaui batas, variasi bahan baku yang kelihatan berlebihan, malahan Harold menambahkan adanya keuntungan pengendalian mutu dengan metode statistik yaitu *The proper application of statistical quality control should result in the following benefits :*

- 1) *More uniform quality of products*
- 2) *Provides means of catching errors at inception*
- 3) *Reduces inspection costs*
- 4) *Reduces the number rejects and saves the costs of material of in made.*
- 5) *Promotes the understanding and appreciation of quality control.*
- 6) *Improves the relationship with the costumers.*
- 7) *Point out trouble spots*
- 8) *Provides a means of determining the capability of manufacturing process.*

Dapat pula ditambahkan mengenai keuntungan adanya penggunaan metode statistik dalam pengendalian mutu dalam suatu perusahaan yang dikemukakan oleh Sofyan Assauri, seperti berikut ini :

- 1) Pengawasan (*control*), ialah penyelidikan yang diperlukan dapat menerapkan *statistical control* yang mengharuskan syarat-syarat mutu pada saat itu dan kemajuan prosesnya telah dipelajari sehingga mendetail.
- 2) Dengan dijalankannya pengontrolan maka dapat dicegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam proses sebelum terjadi hal-hal yang serius.

- 3) Biaya-biaya pemeriksaan. Karena *statistical quality control* dilakukan dengan mengambil sampel dan menggunakan *sampling techniques*, maka hanya sebahagian saja dari hasil produksi yang perlu diperiksa, sehingga hal ini akan menurunkan biaya-biaya pemeriksaan.

Dari kedua pandangan tersebut di atas, maka dengan cara akan memanfaatkan dari cara pengendalian dengan menggunakan statistik yang dalam hal ini adalah *statistical quality control*.

5. Tujuan dan Unsur-Unsur Internal Control

1. Tujuan Internal Control

Pada umumnya semua kegiatan dalam pengawasan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya. Demikian pula halnya dengan tujuan dijalankannya internal control, kalau menurut Susiko Martoyo, 2000, Ekonomi Sumber Daya dan Produktivitas Kerja, (2000 : 121), mengemukakan tujuan internal control, sebagai berikut :

1. Membantu manajemen dalam pelaksanaan administrasi pada perusahaan yang efektif dan efisien dalam melaksanakan prosedur untuk menentukan kebijaksanaan kerja organisasi.
2. Memberi tahukan dan bila perlu membetulkan cara kerjanya agar lebih efektif dan efisien.
3. Menentukan tingkat kebenaran data akuntansi yang dibuat dan keefektifan prosedur intern.
4. Menentukan sampai sejauhmana perlindungan, pencatatan, dan pengawasan terhadap kekayaan organisasi yang mungkin dapat menyebabkan kecurian.

Untuk mencapai tujuan ini, maka internal control dilakukan pada obyek-obyek yang memungkinkan tercapainya tujuan tersebut, terhadap :

1. Jumlah hasil kerja, yaitu banyaknya (kuantitas) daripada hasil yang telah dicapai dalam suatu proses pelaksanaan kegiatan.
2. Mutu hasil kerja, yaitu tinjauan dari segi kaulitas dari pada hasil yang telah dicapai.

3. Pegawai, dalam bidang ini sasarannya adalah untuk mengetahui kesungguhan, kerajinan dan kecakapan kerjanya.
4. Uang yaitu, dimana obyek ini sangat penting artinya dan yang menjadi sasaran kontrol adalah apakah pemakaian uang itu sah dan telah dilaksanakan secara efisien atau tidak.
5. Barang pembekalan, obyek ini menyangkut pembelian penggunaan dan pemeliharaan barang-barang inventaris, apakah telah dilakukan dengan baik sesuai dengan ketentuan atau belum.
6. Ruang kerja, apakah ruang kerja ini sudah ditata dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya atau tidak.
7. Waktu, dari segi ini maka yang menjadi sasaran pengawasan adalah apakah waktu yang dipergunakan dalam setiap waktu kerja itu untuk kepentingan organisasi atau tidak.
8. Metode kerja, yang menjadi sasaran dengan obyek ini adalah apakah metode kerja yang diterapkan oleh pimpinan organisasi telah dilaksanakan oleh aparat operasional dengan tepat atau tidak.

2. Unsur-Unsur Internal Control

Pelaksanaan internal control pada dasarnya adalah merupakan suatu sistem daripada pelaksanaan pengawasan secara keseluruhan, dimana berdasarkan rumusan-rumusan tentang internal control dapatlah dikemukakan bahwa unsur-unsur internal control, yang dilaksanakan perusahaan sebagai berikut :

- 1) Rencana organisasi
- 2) Methode dan ketentuan - ketentuan yang terkoordinir untuk melindungi harta milik perusahaan.
- 3) Personalia.
- 4) Kebiasaan-kebiasaan (praktek) yang sehat.

Sehubungan dengan tersebut, maka rekening yang baik harus dapat memenuhi hal-hal, sebagai berikut :

1. Membantu mempermudah penyusunan laporan-laporan keuangan dan laporan-laporan lainnya dengan ekonomis.
2. Meliputi rekening-rekening yang dapat diperlukan untuk dapat menggambarkan dengan baik dan teliti harta-harta milik, hutang-hutang, pendapatan-pendapatan, harga pokok dan biaya-biaya yang harus diperinci sehingga memuaskan dan berguna bagi manajemen didalam melakukan pengawasan operasi perusahaan.
3. Menguraikan dengan teliti dan singkat apa yang harus dimuat didalam setiap rekening.

6. Pengertian Penjualan

Sebenarnya laba yang diperoleh suatu perusahaan merupakan pencerminan diri usaha-usaha perusahaan yang memberikan kepuasan konsumen. Untuk mencapai hal itu, perusahaan harus dapat menyediakan dan menjual barang atau jasa yang paling sesuai menurut konsumen dengan harga yang dapat dijangkau tetapi tidak merugikan produsen artinya dengan harga yang layak.

Dengan demikian, sasaran perusahaan dalam melaksanakan tugas pokok tersebut serta untuk mencapai tujuan sebagai unit usaha adalah meningkatkan volume penjualannya, karena penjualan adalah sumber pendapatan bagi perusahaan.

Stanton, dalam bukunya Strategi Pemasaran, (1999 : 8) memberikan definisi sederhana tentang penjualan, bahwa penjualan adalah bagian pemasaran itu sendiri adalah salah satu bagian dari keseluruhan sistem pemasaran.

Pengertian penjualan berarti bahwa menyerahkan barang atau jasa aktivitas lainnya dalam suatu periode dengan membebaskan suatu jumlah tertentu pada langganan/ konsumen atau pembeli/ penerima barang atau jasa.

Penjualan barang dagangan oleh sebuah perusahaan dagang biasanya hanya disebut “Penjualan” diberikan definisi oleh Soemarso, dalam bukunya Akuntansi Manajemen, (1999 : 178) jumlah transaksi penjualan

yang terjadi biasanya cukup besar dibandingkan dengan jenis transaksi yang lain. Beberapa perusahaan hanya menjual barangnya secara tunai, perusahaan yang lain hanya menjualnya secara kredit, dan yang lain lagi menjual barangnya dengan kedua syarat jual beli tersebut.

Penjualan adalah suatu proses pertukaran barang dan/ atau jasa antara penjual dan pembeli. Tugas pokok adalah mempertemukan pembeli dan penjual. Hal ini dapat dilakukan secara langsung atau melalui wakil mereka sebagai distributor.

Fungsi penjualan mencakup sejumlah fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Fungsi perencanaan
2. Fungsi memberi kontrak (*contractual function*)
3. Fungsi menciptakan permintaan (*demand creation*)
4. Fungsi, mengadakan perundingan (*negotiation*)
5. Fungsi kontraktual (*contractual function*)

Pada umumnya, para pengusaha mempunyai tujuan untuk mendapatkan laba tertentu (mungkin maksimal), dan mempertahankan atau bahkan meningkatkannya untuk jangka waktu lama. Tujuan tersebut dapat direalisasikan apabila penjualan dapat dilaksanakan seperti yang direncanakan. Dengan demikian tidak berarti bahwa barang dan jasa yang terjual selalu akan menghasilkan laba. Oleh karena itu pengusaha harus memperhatikan beberapa faktor-faktor sebagai berikut :

1. Modal yang diperlukan
2. Kemampuan merencanakan
3. Kemampuan menentukan tingkat harga yang tepat
4. Kemampuan memilih penyalur yang tepat
5. Kemampuan menggunakan cara-cara promosi yang tepat
6. Unsur penunjang

Perusahaan, pada umumnya mempunyai tiga tujuan dalam penjualan yaitu

1. Mencapai tujuan tertentu
2. Mendapatkan laba tertentu
3. Menunjang pertumbuhan perusahaan

D. RANGKUMAN

Pengendalian mutu terpadu (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Dalam MSDM, TQM berperan dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja dan efektivitas organisasi.

Prinsip TQM meliputi fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, dan pengambilan keputusan berbasis data. Implementasi TQM memberikan berbagai manfaat seperti peningkatan kinerja, efisiensi, dan daya saing organisasi.

Keberhasilan TQM sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendukung kualitas.

E. PROYEK

Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam Organisasi

Deskripsi:

Mahasiswa diminta melakukan studi terhadap penerapan TQM pada perusahaan atau instansi.

Tugas Mahasiswa:

1. Mengidentifikasi penerapan prinsip TQM
2. Menganalisis peran SDM dalam TQM
3. Mengidentifikasi kendala implementasi
4. Memberikan rekomendasi perbaikan

Output:

- Laporan tertulis (5–10 halaman)
- Presentasi kelompok

Penilaian:

- Analisis (40%)
- Kesesuaian teori (30%)
- Solusi (20%)
- Presentasi (10%)

F. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Widyastuti, T. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Gema Ekonomi*, 12(3).
- Amrine, H. T. (2001a). *Manufacturing organization and management* (2nd ed.). New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Amrine, H. T. (2001b). *Principles of management* (3rd ed.). New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Assauri, S. (2002). *Manajemen produksi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Buffa, E. S. (2000). *Modern production management* (4th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Djojohadikusumo, S. (1999). *Ekonomi dan teori kebijaksanaan* (7th ed.). Bogor: Fakultas Ekonomi IPB.

- Harding, H. A. (2003). *Production management* (2nd ed.). London: McDonald & Evans.
- Hoffman, E. G. (1998). *Production management and manufacturing systems*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kenneth, M. (2002). *Production management: Systems and synthesis* (2nd ed.). New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Martoyo, S. (2000). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja* (2nd ed.). Bandung: Mandar Maju.
- Mubyarto. (2003a). *Pengantar ekonomi pertanian* (1st ed.). Jakarta: Yayasan Agro Ekonomika.
- Mubyarto. (2003b). *Teori ekonomi dan penerapannya* (2nd ed., 3rd printing). Jakarta: Yayasan Agro Ekonomika.
- Magee, J. F., & Boodman, D. M. (1998). *Production planning and inventory control*. Cambridge, MA: Arthur D. Little.

Bab 13

PERAMALAN / *FORECASTING* MANAJEMEN SDM

A. PENDAHULUAN

Peramalan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang. Peramalan SDM sangat penting bagi organisasi dalam memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kualitas, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi dihadapkan pada berbagai perubahan yang dinamis, seperti perubahan pasar tenaga kerja, perkembangan industri, serta transformasi digital. Oleh karena itu, peramalan SDM menjadi alat penting dalam membantu organisasi mengantisipasi perubahan tersebut secara proaktif.

Menurut Mangkuprawira (2016), peramalan SDM adalah proses memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal organisasi. Sementara itu, Dessler (2020) menyatakan bahwa perencanaan dan peramalan tenaga kerja merupakan bagian penting dari strategi organisasi untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan SDM.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang mampu melakukan peramalan SDM secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Armstrong & Taylor, 2020). Oleh karena itu, pemahaman tentang peramalan SDM menjadi sangat penting bagi mahasiswa sebagai calon praktisi manajemen.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu menjelaskan dan menganalisis peramalan SDM dalam organisasi.

Keterkaitan dengan CPMK:

- CPMK 1: Menguasai konsep fungsi MSDM
- CPMK 2: Mampu mengelola individu dan tim
- CPMK 5: Mampu mengambil keputusan secara interdisipliner

Indikator Pencapaian:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan konsep peramalan SDM
2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi metode peramalan
3. Mahasiswa mampu menganalisis faktor yang mempengaruhi kebutuhan SDM
4. Mahasiswa mampu menerapkan teknik dasar peramalan

C. MATERI PEMBELAJARAN :

PERAMALAN DALAM SDM

Peramalan SDM adalah proses memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan berbagai faktor yang mempengaruhi organisasi. Peramalan ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Sinambela (2016), peramalan SDM merupakan bagian dari perencanaan SDM yang berfokus pada prediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Sementara itu, Dessler (2020) menekankan bahwa peramalan SDM melibatkan analisis data historis dan tren masa depan.

Dengan demikian, peramalan SDM merupakan proses penting dalam pengambilan keputusan strategis organisasi. Perencanaan SDM dalam siklus manajemen SDM adalah fungsi dalam manajemen SDM untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi/perusahaan untuk masa yang akan datang, lazimnya untuk jangka waktu 1 – 5 tahun ke depan.

Perencanaan SDM yang strategic akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Perencanaan SDM yang dilakukan secara tidak sistematis, membawa dampak pada adanya kelebihan atau kekurangan SDM. Perencanaan SDM yang tidak akurat juga berakibat perusahaan tidak mampu menyediakan SDM pada saat yang tepat dan jumlah yang sesuai kebutuhan.

Untuk meminimalisir kesalahan, penggunaan teknik Peramalan dalam perencanaan SDM (*forecasting*) menjadi langkah penting.

1. Teknik Peramalan SDM

A. Ekstrapolasi

Tingkat dan jenis perubahan yang terjadi di masa lalu digunakan sebagai bahan untuk meramalkan perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang

B. Indeksasi,

Metode memperkirakan kebutuhan ketenaga kerjaan di masa depan dengan suatu indeks tertentu.

Kedua metode di atas hanya cocok untuk Peramalan jangka pendek karena faktor yang mempengaruhi permintaan atas tenaga kerja baik internal maupun eksternal dianggap konstan yang jarang ditemui pada saat ini. Perlu penggunaan instrumen lain.

2. Analisis statistik

Metode analisis dengan memperhitungkan perubahan yang mungkin terjadi sebagai penyebab bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia

3. Analisis anggaran

Apabila rencana alokasi anggaran telah didasarkan pada berbagai teknik Peramalan seperti ekstrapolasi, indeksasi dan lain-lainnya, diharapkan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan sudah mendekati kebenaran. Maka penggabungan seluruh rencana satuan-satuan kerja yang ada akan memberikan gambaran tentang kebutuhan organisasi di bidang ketenagakerjaan bahkan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia jangka panjang

4. Analisis kegiatan baru

Memperhitungkan kebutuhan SDM dengan memperkirakan dengan memperhitungkan perkiraan organisasi yang bersangkutan dengan situasi yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan lain yang sudah berpengalaman dalam menyelenggarakan kegiatan sejenis (klasifikasinya, lokasinya).

5. Rancangan berbasis komputer

Metode Peramalan dengan menggunakan serangkaian rumus-rumus matematika yang secara simulatan menggunakan berbagai teknik Peramalan untuk menghitung kebutuhan SDM di masa depan.

Penggunaan teknik Peramalan di atas dapat bersifat single, menggunakan salah satu teknik saja, atau menggabungkan beberapa teknik secara simultan, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

Sebagai contoh, perusahaan dapat menggunakan analisa statistic (misalnya statistic regresi) untuk menentukan trend penambahan pegawai. Di sisi lain, dikombinasikan dengan teknik analisa kegiatan baru apabila perusahaan berencana melakukan ekspansi bisnis, menambah alat, atau meningkatkan *level of service*.

Teknik Peramalan dalam perencanaan SDM, apabila dilakukan secara benar, akan menjadi *backbone* perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Peramalan (*Forecasting*) MSDM adalah sebuah upaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Peramalan (*forecasting*) menggunakan informasi masa lalu dan saat ini untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan. Proyeksi untuk masa yang akan datang tentu saja ada unsur ketidaktepatan. Biasanya orang yang berpengalaman mampu meramal cukup akurat terhadap benefit organisasi dalam rencana jangka panjang. Pendekatan-pendekatan untuk meramal SDM dapat dimulai dari perkiraan terbaik dari para manajer sampai pada simulasi komputer yang rumit. Asumsi yang sederhana mungkin cukup untuk jarak tertentu, tetapi jarak yang rumit akan diperlukan untuk yang lain.

Jangka waktu Peramalan Peramalan SDM harus dilakukan melalui tiga tahap: perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang. Peramalan terhadap kebutuhan SDM (permintaan) penekanan utama dari Peramalan SDM saat ini adalah meramalkan kebutuhan SDM organisasi atau permintaan kebutuhan akan SDM. Ramalan permintaan dapat berupa penilaian subjektif atau matematis.

Metode meramalkan permintaan

Metode penilaian terdiri dari :

- a. Estimasi dapat top down atau bottom up, tetapi pada dasarnya yang berkepentingan ditanya “berapa orang yang akan anda butuhkan tahun depan?” ;
- b. *Rules of thumb* mempercayakan pedoman umum diterapkan pada situasi khusus dalam organisasi. Contoh; pedoman “*one operations managers per five reporting supervisors*” membantu dan meramalkan jumlah supervisor yang dibutuhkan dalam suatu divisi. Bagaimanapun, hal ini penting untuk menyesuaikan pedoman untuk mengetahui kebutuhan departemen yang sangat bervariasi.

Teknik delphi menggunakan input dari kelompok pakar. Opini pakar dicari dengan menggunakan kuesioner terpisah dalam situasi diramalkan.

Opini pakar kemudian digabungkan dan dikembalikan kepada para pakar untuk opini tanpa nama yang kedua. Proses ini akan berlangsung beberapa pakar hingga pakar pada umumnya asetujui pada satu penilaian. Sebagai contoh, pendekatan ini telah digunakan untuk meramalkan pengaruh teknologi pada manajemen SDM dan kebutuhan perekrutan staff. Teknik kelompok nominal, tidak seperti delphi, membutuhkan pakar untuk bertemu secara langsung. Gagasan mereka biasanya timbul secara bebas pada saat pertama kali, didiskusikan sebagai kelompok dan kemudian disusun sebagai laporan.

Metode matematika, terdiri dari:

- a. Analisis regresi statistik membuat perbandingan statistik dari hubungan masa lampau diantara berbagai faktor. Sebagai contoh, hubungan secara statistik antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai retail mungkin berguna dalam meramalkan sejumlah karyawan yang akan dibutuhkan jika penjualan retail meningkat 30 %;
- b. Metode simulasi merupakan gambaran situasi nyata dalam bentuk abstrak sebagai contoh, model ekonometri meramalkan pertumbuhan dalam pemakaian software akan mengarahkan dalam meramalkan kebutuhan pengembangan software.

Rasio produktivitas menghitung rata-rata jumlah unit yang diproduksi per karyawan. Rata-rata ini diaplikasikan untuk ramalan penjualan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, sebagai contoh, suatu perusahaan dapat meramalkan jumlah penjualan representative menggunakan rasio ini. D. Rasio jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat digunakan untuk meramalkan tenaga kerja tak langsung. Sebagai contoh, jika perusahaan biasanya menggunakan satu orang klerikal untuk 25 tenaga kerja produksi, yang rasio dapat digunakan untuk membantu estimasi untuk tenaga klerikal.

Tujuan Peramalan antara lain, untuk hal- hal berikut:

- a) meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada
- b) meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat.

- c) meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM.
- d) meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM (pria- wanita) pada masa yang akan datang.
- e) meramalkan kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti usia, umr, dan jam kerja.

Faktor – faktor yang mempengaruhi Peramalan SDM

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi untuk dilakukannya forecast SDM bagi perusahaan adalah

- A. Faktor eksternal persediaan karyawan berdasarkan analisa pasar tenaga kerja serta tren kondisi kependudukan sehingga ada kerjasama antara penyedia tenaga kerja dengan perusahaan dengan menjamin kuantitas dan kualitas karyawan.
 - a) Faktor ekonomi nasional dan industri faktor ini secara langsung berpengaruh rencana strategi (taktik) sebuah organisasi.
 - b) Faktor sosial politik dan hukum faktor- faktor ini tidak boleh diabaikan dalam sebuah organisasi termasuk juga dalam melakukan perencanaan SDM, faktor ini yang menempatkan penguasaan bahasa asing, khususnya bahasa inggris yang semakin penting dalam berkomunikasi telah mengharuskan organisasi menjadikan sebagai pertimbangan yang besar pengaruhnya dalam perencanaan SDM.
 - c) Faktor teknologi perkembangan dan kemjuan ilmu pengetahuan yang pesat telah diiringi pula dengan dihasilkannya teknologi baru, baik yang berhubungan dengan cara kerja dan peralatan untuk meningkatkan produktifitas dan kualitasnya baik untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen yang juga terus meningkat kualitasnya.
 - d) Faktor pesaing faktor pesaing merupakan wujud dari tantangan yang semakin berat dalam dunia bisnis, bagi suatu organisasi akan mempengaruhi pasar bagi produknya baik berupa barang atau jasa, untuk merebut dan memenangkan sebuah organisasi diperlukan SDM yang kompetitif.

Faktor internal menghitung jumlah para karyawan serta mengevaluasi kemampuan mereka sebagai bentuk adanya kemungkinan untuk penugasan para karyawan untuk mengisi lowongan – lowongan pekerjaan yang akan datang.

- A). Rencana strategik dan rencana operasional (taktik) rencana ini tidak mungkin terwujud tanpa SDM yang relevan dan kompetitif, maksudnya suatu organisasi harus mempunyai keahlian dalam organisasinya sehingga mampu menghasilkan produk secara berkualitas .
 - B). Faktor bisnis baru dengan memperhatikan lingkungan dan kemampuan, menganalisis, dan memanfaatkan informasi selalu terbuka peluang bagi organisasi.
 - C). Faktor keterbukaan manajer yang terbuka dengan memberikan informasi yang lengkap untuk melakukan analisis tenaga kerja maka akan memberikan peluang dihasilkannya perencanaan yang akurat.
- B. Faktor ketenagakerjaan adalah untuk meningkatkan kecermatan dalam menyusun perencanaan tenaga kerja atau SDM kedepan. Diantaranya :
- a). Pensiun, phk, meninggal dunia, dan karyawan yang sering absen, sehingga tidak luput dari prediksi manajemen SDM dan harus ada penggantinya
 - b). Promosi (kenaikan pangkat), pindah, dan karyawan yang mendapat tugas pelatihan diluar juga harus diperhitungkan, baik dengan cara pergantian maupun rancangan penempatan yang lebih tepat

D. RANGKUMAN

Peramalan SDM merupakan proses penting dalam memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Peramalan ini membantu organisasi dalam merencanakan dan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Metode peramalan dapat dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif, tergantung pada kondisi organisasi. Dengan peramalan yang tepat, organisasi dapat menghindari ketidakseimbangan tenaga kerja dan meningkatkan daya saing.

E. PROYEK

Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja pada Organisasi

Deskripsi:

Mahasiswa diminta melakukan simulasi peramalan kebutuhan tenaga kerja pada suatu organisasi.

Tugas Mahasiswa:

1. Mengidentifikasi kebutuhan SDM organisasi
2. Memilih metode peramalan
3. Melakukan perhitungan sederhana
4. Memberikan rekomendasi

Output:

- Laporan tertulis (5–10 halaman)
- Presentasi kelompok

Penilaian:

- Analisis (40%)
- Ketepatan metode (30%)
- Solusi (20%)
- Presentasi (10%)

F. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Widyastuti, T. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Gema Ekonomi*, 12(3).

Bab 14

REVIEW

A. PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bagian penutup dari mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia I yang bertujuan untuk mengintegrasikan seluruh konsep, teori, dan praktik yang telah dipelajari pada Bab 1 hingga Bab 13. Pendekatan yang digunakan dalam bab ini adalah integratif dan aplikatif, sehingga mahasiswa tidak hanya mampu mengingat konsep, tetapi juga mampu menghubungkan dan menerapkannya dalam konteks organisasi nyata.

Dalam pendekatan *Outcome-Based Education* (OBE), tahap review memiliki peran penting dalam memastikan bahwa mahasiswa telah mencapai capaian pembelajaran yang diharapkan, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Oleh karena itu, bab ini dirancang untuk memperkuat kemampuan analisis, sintesis, dan pengambilan keputusan mahasiswa di bidang MSDM.

Melalui kegiatan review, mahasiswa diharapkan mampu memahami keterkaitan antar fungsi MSDM, mulai dari perencanaan hingga pemberhentian tenaga kerja, serta mampu merumuskan solusi terhadap permasalahan organisasi secara komprehensif.

B. SUB-CAPAIAN PEMBELAJARAN MATA KULIAH (SUB-CPMK)

Mahasiswa mampu mengintegrasikan dan menganalisis seluruh fungsi MSDM dalam pengambilan keputusan manajerial.

Keterkaitan dengan CPMK:

CPMK 1: Menguasai konsep fungsi MSDM

CPMK 2: Mampu mengelola individu dan tim

CPMK 3: Mampu bekerja sama dalam organisasi

CPMK 4: Menguasai fungsi POAC

CPMK 5: Mampu mengambil keputusan secara interdisipliner

Indikator Pencapaian:

1. Mahasiswa mampu mengintegrasikan seluruh konsep MSDM
2. Mahasiswa mampu menganalisis permasalahan SDM secara komprehensif
3. Mahasiswa mampu memberikan solusi berbasis teori
4. Mahasiswa mampu mengambil keputusan strategis

C. MATERI PEMBELAJARAN :

1. Integrasi Fungsi-Fungsi MSDM

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari berbagai fungsi yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Fungsi-fungsi tersebut meliputi:

- 1) Pendahuluan SDM
- 2) Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia
- 3) Perencanaan SDM
- 4) Pengadaan SDM
- 5) Seleksi SDM
- 6) Pengembangan Karyawan SDM

- 7) Kompensasi SDM
- 8) Pengintegrasian SDM
- 9) Pemeliharaan SDM
- 10) Kedisiplinan SDM
- 11) Pemberhentian SDM
- 12) Pengendalian Mutu Terpadu SDM
- 13) Peramalan SDM

Setiap fungsi memiliki peran penting dalam siklus kehidupan karyawan dalam organisasi. Integrasi yang baik antar fungsi akan menghasilkan sistem MSDM yang efektif dan efisien.

2. Peta Konsep Manajemen SDM

Secara sistematis, alur manajemen SDM dapat digambarkan sebagai berikut:

Peramalan SDM → Perencanaan SDM → Pengadaan → Seleksi → Pengembangan → Kompensasi →
Pengintegrasian → Pemeliharaan → Kedisiplinan → Pengendalian Mutu → Pemberhentian

Alur ini menunjukkan bahwa setiap fungsi saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang berkelanjutan. Kesalahan dalam satu fungsi dapat berdampak pada fungsi lainnya.

3. Analisis Kasus Terpadu MSDM

Dalam praktik organisasi, permasalahan SDM seringkali bersifat kompleks dan melibatkan berbagai fungsi sekaligus.

Contoh Kasus:

Sebuah perusahaan mengalami:

1. Tingkat turnover tinggi
2. Kinerja karyawan menurun
3. Konflik antar tim meningkat

Analisis:

1. Perencanaan SDM tidak tepat
2. Sistem kompensasi kurang kompetitif
3. Pengintegrasian SDM tidak optimal
4. Kedisiplinan menurun

Solusi:

1. Perbaiki sistem perencanaan SDM
2. Evaluasi kompensasi
3. Peningkatan komunikasi organisasi
4. Penguatan budaya kerja
5. Pendekatan integratif diperlukan untuk menyelesaikan masalah secara efektif.

4. Pengambilan Keputusan dalam MSDM

Pengambilan keputusan dalam MSDM harus dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan berbagai faktor, antara lain:

Data dan informasi yang akurat

- a) Kondisi internal dan eksternal organisasi
- b) Dampak jangka pendek dan jangka panjang

Mahasiswa diharapkan mampu menggunakan pendekatan analitis dan kritis dalam mengambil keputusan di bidang MSDM.

5. Peran MSDM dalam Keunggulan Kompetitif

MSDM memiliki peran strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi aset utama dalam menghadapi persaingan global.

Organisasi yang mampu mengelola SDM secara efektif akan memiliki:

- a) Kinerja yang tinggi
- b) Inovasi yang berkelanjutan
- c) Loyalitas karyawan
- d) Daya saing yang kuat

D. RANGKUMAN

Bab ini menekankan pentingnya integrasi seluruh fungsi MSDM dalam mencapai tujuan organisasi. MSDM tidak hanya terdiri dari fungsi-fungsi yang berdiri sendiri, tetapi merupakan sistem yang saling terkait.

Mahasiswa diharapkan mampu memahami keterkaitan antar fungsi MSDM, menganalisis permasalahan secara komprehensif, serta memberikan solusi yang tepat berdasarkan teori dan praktik.

E. PROYEK (*CAPSTONE PROJECT*)

Judul Proyek:

Perancangan Sistem Manajemen SDM Terpadu

Deskripsi:

Mahasiswa diminta merancang sistem MSDM lengkap untuk sebuah organisasi (perusahaan/UMKM/instansi).

Tugas Mahasiswa:

- a) Menyusun Perencanaan SDM
- b) Merancang Sistem Rekrutmen Dan Seleksi
- c) Menyusun Program Pengembangan Karyawan
- d) Merancang Sistem Kompensasi
- e) Menyusun Strategi Integrasi Dan Pemeliharaan SDM
- f) Menyusun Sistem Evaluasi Dan Pengendalian

Output:

- Laporan komprehensif (10–15 halaman)
- Presentasi kelompok

Penilaian:

- a) Integrasi konsep (30%)
- b) Analisis (30%)
- c) Kreativitas solusi (20%)
- d) Presentasi (20%)

F. LATIHAN KOMPREHENSIF**a) Essay:**

1. Jelaskan keterkaitan antara perencanaan SDM dan peramalan SDM?
2. Analisis dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan ?
3. Jelaskan hubungan antara kedisiplinan dan kepuasan kerja ?
4. Analisis peran TQM dalam meningkatkan kualitas SDM ?
5. Jelaskan strategi mengurangi turnover karyawan ?

b) Studi Kasus:

Sebuah perusahaan mengalami penurunan produktivitas akibat konflik kerja dan rendahnya motivasi karyawan.

Analisis permasalahan tersebut dan berikan solusi berdasarkan konsep MSDM.

G. REFLEKSI PEMBELAJARAN

Mahasiswa diminta menjawab pertanyaan berikut:

- 1) Apa konsep MSDM yang paling penting bagi Anda?
- 2) Bagaimana Anda akan menerapkan konsep MSDM dalam dunia kerja?
- 3) Apa tantangan terbesar dalam mengelola SDM?

F. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Mangkuprawira, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Ghalia Indonesia.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Widyastuti, T. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Gema Ekonomi*, 12(3).

