

## **PERTEMUAN KE-6**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mempelajari materi pada pertemuan ke-6 ini tentang manajemen sumber daya manusia diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mampu menerapkan pelaksanaan Manajemen SDM dalam organisasi
2. Mampu memelihara dan mengembangkan jaringan kerja didalam maupun
3. diluar organisasi.
4. Mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen SDM
5. Mampu bertanggungjawab atas pencapaian hasil kerja dalam tantangan SDM

#### **B. URAIAN MATERI**

##### **1. Pengertian Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia atau yang disingkat (MSDM) merupakan cara mengelola pada proses pemberdayaan sumber daya manusia dan pemanfaatan sumber-sumber daya lainnya secara tepat dan hemat, dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Adapun sumber daya dimaksud seperti : manusia, uang, sistem/cara yang digunakan, bahan baku/bahan setengah jadi yang digunakan, teknologi yang dipakai, serta pasar menyangkut pemasarannya. Manusia merupakan unsur yang menentukan dalam organisasi dan unsur ini kemudian berkembang membentuk bidang ilmu dalam manajemen yang dikenal sekarang dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM. Banyak istilah yang digunakan untuk menyebutkan manajemen sumber daya manusia seperti: manajemen kepegawaian, manajemen personalia. Manajemen sumber daya manusia definisi sebagai ilmu yang mengelola sebuah hubungan dan peranan tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga apa yang dilakukan dapat dengan tepat dan hemat, sesuai dengan

tujuan yang ingin dicapai. Kebanyakan orang menganggap bahwa MSDM sama dengan Manajemen Personalia, karena didalam manajemen personalia terdapat fungsi-fungsi untuk, merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengendalikan serta mengadakan, mengembangkan, kompensasi, pengintegrasian, memelihara, dan memberhentikan karyawan, sesuai tujuan perusahaan, individu karyawan serta masyarakat. Keduanya memiliki persamaan yaitu sama-sama merupakan ilmu yang mengatur manusia didalam organisasi, dalam mewujudkan tujuan organisasi. Namun terdapat juga perbedaannya yaitu Manajemen sumber daya manusia melakukan pengkajiannya secara besar dan luar atau makro, dan menganggap karyawan sebagai modal atau asset perusahaan yang harus dijaga dan dipertahankan, dan pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia melakukan pengkajiannya secara mikro, dan menganggap karyawan sebagai faktor produksi yang harus dimanfaatkan seproduktif mungkin, dan pendekatannya secara sederhana.

Adapun menurut Triyono (dalam Pratama, 2018:123) ada sejumlah faktor yang mempengaruhi tujuan – tujuan ini meliputi faktor organisasi intern sebagai komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan karyawan, dimana komponennya memiliki peran dalam menentukan kinerja karyawan. agar dilakukan dengan seefektif mungkin dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan, yang diharapkan adalah peran aktif karyawan dalam aktivitas bisnis perusahaan.

Pada tahun 1960-an munculnya manajemen sumber daya manusia merupakan masalah baru, yang selama ini didominasi manajemen personalia. Adapun cakupan masalah dari MSDM terkait pada pelaksanaan pembinaan sumber daya manusiannya, pemberdayaan sumber daya manusia dan memberikan perlindungan terhadap sumber daya manusia. Permasalahan tentang sumber daya manusia pada perusahaan merupakan cakupan dari Manajemen Personalia, sedangkan lingkup tugasnya untuk mengetahui dan melakukan pengembangan agar manusia dapat efektif sehingga berdaya guna. Seperti penjelasan diatas bahwa MSDM, termasuk dalam bidang ilmu manajemen yang melaksanakan fungsi-fungsi didalam manajemen. Hal ini digunakan dalam kegiatan produksinya, pemasarannya, keuangannya serta kepegawaiannya, melihat pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk menacapai tujuan dari organisasi, maka dalam kegiatannya diperlukan pengalaman, pengetahuan, dengan mengumpulkan hasil penelitian dengan sistimatis dan disebutlah dengan manajemen sumber daya manusia. Kata “manajemen”, disini memiliki arti bahwa bagaimana seharusnya sumber daya manusianya

dikelola dengan baik. Berbagai pendapat dari para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia diantaranya sebagai berikut :

- a. Buchari Zainun (2001, hal. 17), berpendapat bahwa pengelolaan pada MSDM identik dengan manajemen itu sendiri<sup>3</sup>, karena merupakan bagian yang penting.
- b. Edin Flippo berpendapat bahwa didalam Manajemen sumber daya manusia ada kegiatan yang dilakukan atau dijalankan dengan fungsi-fungsi dalam manajemen yang seperti merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan melakukan pengawasan dari kegiatan-kegiatan yang bersifat mengendalikan (pengendalian), termasuk juga kegiatan rekrutmen sdm, pemeliharaan sdm melalui pengembangan-pengembangan potensi dari sdm, pengaturan balas jasa atau kompensasi yang diberikan, dengan menyatukan kegiatan-kegiatan yang dilakukan, kegiatan pembekalan pegawai yang memasuki purnabakti, sehingga tujuan secara individu, kelompok serta organisasi serta masyarakat sosial dapat dicapai. (Flipo, 1989)
- c. Prof. Dr.Wilson Bangun, SE. M.Si. mengatakana bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, Penyusunan Personalia, penggerakan, dan pengawasan terhadap fungsi operasionalnya dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Pedapat dari Malayu Hasibuan berpendapat bahwa Ilmu dan seni yang mengatur antar hubungan manusia dan peran penting dari tenaga kerja/karyawan secara efektif dan efisien agar tercapainya tujuan
- e. Adapun kegiatan utama dari MSDM meliputi sebagai penerimaan, penyeleksian, pengembangan-pengembangan, pemanfaatan dan kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia yang menjadi tugas dalam organisasi. (French dalam Soekidjo, 1991)
- f. Sedangkan Hall T. Douglas dan Goodale G. James berpendapat bahwa MSDM merupakan : “Human Resource Management is the prosses through hican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it’s goals”. Diartikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses yang ingin dicapai dengan memaksimalkan kinerja para anggota organisasi seperti karyawan, tugas-tugas, organisasi itu sendiri, serta dengan lingkunganya sehingga tercapai tingkat kepuasan, kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

- g. Pendapat dari Amin idjaja Tunggal bahwa MSDM menjalankan beberapa kegiatannya yang terkait dengan penerimaan, pengalokasian sdm, pelaksanaan pelatihan, serta melakukan pengembangan bagi orang-orang yang berada didalam organisasi.

Terdapat perubahan pandangan terhadap pekerja didalam organisasi bahwa pekerja, membangun hubungan kerja didalam organisasi.

- a. Pekerja dianggap sebagai Barang Dagangan.

Anggapan yang muncul pada pertengahan abad ke 19, bahwa karyawan diperlakukan hanya untuk memenuhi kegiatan produksi saja tanpa memperhatikan hal-hal yang sifatnya manusiawi sehingga hanya berhitung untung dan rugi saja atau diperjual belikan dan seperti barang dagangan, namun anggapan ini memiliki mempunyai banyak kelemahan yaitu pekerja tidak mungkin diperjual belikan, seharusnya pekerja diberdayakan kemampuannya dengan maksimal, dan memperhatikan pengembangan pada diri pegawai tersebut, dengan memberikan aturan yang harus ditaati oleh seluruh anggota organisasi kepada beberapa hal yang ada diluar dirinya, contohnya : disiplin

- b. Pekerja dianggap sebagai SDM.

Sebuah pandangan bahwa hasil dari kegiatan yang dilaksanakan, oleh perkerja tidak maksimal dan hasilnya hanya untuk pekerja itu sendiri, dan dinilai suatu pemborosan saja, belum lagi terjadi hal-hal yang dapat mempengaruhi pekerja seperti kelalaian dalam bekerja, seperti kecelakaan dalam menjalankan tugasnya, sehingga merupakan pengeluaran dari anggaran produksi. Pengeluaran ini biasanya disebut sebagai biaya sosial yang menjadi tanggung seluruh anggota organisasi dan lingkungan, termasuk pihak yang memiliki keterkaitan, dan terkadang biaya ini lebih besar dari biaya produksi itu sendiri.

- c. Pekerja dianggap sebagai Mesin.

Produktivitas pekerja diutamakan dalam proses manajemen, meliputi pengukuran kinerja, dan kualitas kerja, dan analisa pekerjaan serta hal-hal yang sangat rinci dalam pekerjaan, sebagaimana sebuah Konsep Manajemen Ilmiah yang muncul pada akhir abad 19 dan permulaan abad ke-20, untuk pekerjaan dianggap rutin sehingga pekerja ditempatkan sebagai mesin, Pemikiran semacam itu sama saja menganggap pekerja sebagai barang dagangan, Jika sudah seperti ini maka pengelolaan atau pemberdayaan akan sama seperti mesin yang mengutamakan tingkat produktivitas, dan mengabaikan sisi kemanusia, pikiran , perasaan serta tata nilai yang ada dalam diri manusia.

d. Pekerja dianggap sebagai Manusia.

Pandangan yang berbeda sebagai akibat reaksi dari teori sebelumnya, yang menganggap pekerja sebagai mesin, sungguh tidak manusiawi, maka muncul Teori Y dari McGregor yang intinya memanusiawikan pekerja, hal ini bias berhasil jika cukup tinggi kualifikasi pekerjaanya, namun tidak berhasil jika memanusiawikan pekerja terlalu berlebihan. Teori yang dipelopori oleh Elton Mayo, Dickton dan sebagainya memandang bahwa manajemen tidak hanya persoalan manusiaw , tetapi harus juga melakukan observasi atau pengamatan terhadap pekerja, yang memiliki rasa, lingkungan sosial dalam masyarakat, yang memunculkan pandangan bahwa pekerja harus di manusiawikan, artinya berhak mendapat perlakuan yang wajar dengan mempertimbangkan perasaan yang dimilikinya.

e. Pekerja dianggap sebagai Mitra Organisasi

Merupakan lanjutan dari pandangan bahwa harus memanusiawikan pekerja, maka berkembanglah pandangan baru yang disebut konsep partnership atau mitra organisasi, yang menjadi jalan bagi kedua teori sebelumnya. Prinsipnya teori ini menjembatani perbedebatan dan perbedaan yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi, dengan memberikan pemahaman bahwa *owner* tidak akan berhasil dalam mengelola usahanya sendiri, sehingga perlu bantuan dari pekerjaanya yang seharusnya sama-sama membutuhkan dan seharusnya besinergi dalam menjalankan usaha, agar tercapai tujuan dari organisasi tersebut, pekerja merupakan partnership. Teori ini dikembangkan lagi oleh Ouchi dengan Teori Z, pada manajemen jepang banyak diterapkan, konsep dasarnya bahwa cara pandang pekerja yang tidak memandang kekuasaan manajemen adalah mutlak, dengan melihat pekerja sebagai bagian dari manajemen itu sendiri yang terintegrasi dalam perusahaan, pekerja juga berhak turut ambil bagian dalam tujuan organisasi yang ingin dicapai. Contohnya bagian yang ahli dan bagian manajemen mempunyai peran serta aktif dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kebijakan-kebijakan yang penting dalam organisai. Untuk itu sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dalam menentukan kebijaksanaan penting organisasi, maka konsep partnership ini disebut juga ko-determinasi (co-determinas).

Sebagaimana dikemukakan oleh Pigors dan Myers (1961) , bahwa penekanan pada Penarikan/rekruitmen, pemeliharaan dan pengembangan. Berikut penjelasannya:

a. Pengadaan/Penarikan /rekruitmen Sumber Daya Manusia

Merupakan proses pengisian formasi yang kosong dalam organisasi, merupakan upaya

menemukan calon karyawan baik dari dalam maupun dari luar organisasi untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas., prosesnya mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Dapat dikatakan juga sebagai upaya pemanfaatan SDM yang sudah ada, dengan jalan melakukan promosi, rotasi dan mutasi. antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Sedangkan pengadaan pegawai baru yang berada diluar organisasi hendaknya memperhatikan standar dan mutu yang dapat diukur (*measurable*), namun kedua tetap mempertimbangkan seperti kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian, namun bukan berarti pengadaan dari dalam organisasi tidak memerlukan kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan sebagainya. Tahapan-tahapan dalam pengadaan ini mempunyai peran yang sangat penting, dan pimpinan berperan penting dalam pelaksanaannya. Hal ini dikarenakan bahwa pekerja pekerja dimanfaatkan secara optimal dengan memperhatikan batas-batas wajar, sehingga pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya merasa nyaman, dan penuh semangat, bukan merasa diperas atau kerja rodi. Prinsip dalam pemanfaatan SDM yang terbaik adalah menciptakan *satisfaction* yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja, tidak merasa terpaksa, apalagi tersiksa, sehingga mendorong pekerja untuk terus berprestasi lebih tinggi, sehingga hasilnya akan dirasakan oleh organisasi, banyak hal yang dapat dilakukan dalam pemanfaatannya makin bermanfaat bagi organisasi maupun pihak-pihak lain. Satu hal lagi bahwa dalam pengadaan hendaknya berpegang pada penempatan orang berdasarkan latar belakang keahlian yang dimilikinya atau dikenal dengan *prinsip the right man on the right job*.

#### b. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pada tahapan ini adalah tanggung jawab orang yang disebut pemimpin, dan disertai dengan pemberian reward atau imbalan baik berupa materi maupun penghargaan berupa gaji, sarana prasarana yang disediakan, pemberian rasa aman, rasa dihargai, sehingga menimbulkan percaya diri dalam mengembangkan ide-ide dalam melaksanakan pekerjaannya, sebaliknya jika pekerja merasakan ketidakpuasannya dalam bekerja yang pada akhirnya menimbulkan masalah dalam organisasi, yang tentunya akan berdampak pada kerugian bagi organisasi, karena jika pekerja tidak betah maka pekerjaan tersebut tidak optimal dalam melakukan pekerjaannya, bahkan keluar dari organisasi yang kita pimpin.

Fokus pimpinan dalam hal ini adalah dengan mengingat kepribadian yang dimiliki yaitu

rasa, karya, karsa dan cipta. Adanya keinginan manusia untuk berkembang, harus diimbangi dengan memberikan kesejahteraan kepada pekerja, yang secara financial berupa gaji, tunjangan, dan yang material seperti fasilitas kendaraan, perumahan, pengobatan, dan immaterial seperti; kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Sehingga pekerja dapat lebih meningkatkan prestasinya dan produktivitasnya meningkat, yang pada akhirnya digunakan untuk kemajuan perusahaan.

#### c. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Personnel Development*)

Tahapan ini merupakan kelanjutan dari proses pengadaan pegawai yang menyediakan tenaga kerja, Dalam hal pengembangan sumber daya manusia, pekerja diberikan kesempatan dalam dirinya untuk mengembangkan pendidikan dan karirnya, sehingga kompetensi yang dimiliki pekerja dapat membawa manfaat bagi dirinya maupun bagi organisasi. Sedangkan untuk pekerja yang baru, pengembangannya berupa program orientasi perusahaan, yang memperkenalkan tenaga kerja pada lingkungan kerja internal dan eksternal perusahaan. Untuk pekerja yang lama, memastikan pemeliharaannya telah dilakukan dengan baik, sehingga produktivitas, efektivitas dan efisiensi tetap terpelihara.

Implementasi dari pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (Diklat) secara kesinambungan, dengan pelaksanaan diklat teknis dan diklat manajerial, serta pengembangan secara intelektual dan kepribadian. Biasanya pendidikan sebagai upaya mempersiapkan intelektual calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan sebagai upaya peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau melaksanakan tugas tertentu.

Sebagai langkah awal dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, adalah dengan melakukan analisis kebutuhan atau *need assessment*, tiga aspek yang harus dilakukan adalah :

1. Melakukan analisis organisasi, sebagai jawaban dari pertanyaan "Bagaimana cara organisasi melakukan pendidikan dan pelatihan bagi pekerjanya", maksudnya cara yang tepat dalam melakukan Pendidikan dan pelatihan.
2. Melakukan analisis pekerja, sebagai jawaban dari pertanyaan : " Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya", maksudnya materi apa yang tepat untuk pendidikan dan pelatihan yang diberikan.
3. Melakukan analisis pribadi, sebagai jawaban dari pertanyaan yang

menekankan kepada "Siapa yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa", maksudnya mencari orang tepat untuk diberikan Pendidikan dan Pelatihan yang dibutuhkan.

Dari hasil analisis ketiga aspek diatas, dapat memberikan informasi tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di dalam organisasi. Terdapat beberapa faktor yang diperlukan terkait kemampuan yang akan dikembangkan meliputi ability, capacity, incentive, environment, validity serta evaluation, insentif, atau yang disingkat menjadi "ACIEVE" Dari beberapa faktor di atas, yang dapat didorong dengan pendidikan dan pelatihan adalah *capacity* atau kemampuan pekerja yang dapat dikembangkan, sedangkan faktor lainnya diluar jangkauan pendidikan dan pelatihan<sup>10</sup>.

## **2. Sasaran Manajemen SDM**

Sasaran atau dimensi yang dapat dijadikan acuan kegiatan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan, adalah sebagai berikut :

### **a. Organisasi**

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak organisasi seperti Unit Keuangan, Unit Pembelian, Unit Produksi, Unit Pemasaran, Unit Sumber Daya Manusia dan lain – lain. Resiko yang ditanggung antara lain resiko produktivitas, resiko laba, resiko kelangsungan serta pertumbuhan organisasi.

### **b. Investor**

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak investor seperti pemegang saham atau penyandang dana (donatur). Resiko yang ditanggung antara lain resiko pengembalian investasi, resiko pengembalian penjualan dan resiko pengembalian aktiva.

### **c. Mitra Strategis**

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak mitra strategis seperti pemasok , konsultan, pekerja mandiri dan lain – lain. Resiko yang ditanggung antara lain resiko pasokan dan resiko kelangsungan kemitraan.

### **d. Pelanggan**

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak pelanggan seperti penyalur, agen,



pembeli akhir dan lain – lain. Resiko yang ditanggung antara lain resiko mutu layanan, resiko mutu produk dan resiko harga.

e. Masyarakat

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak masyarakat seperti penduduk di sekitar lokasi organisasi dan keluarga karyawan. Resiko yang ditanggung antara lain resiko kepatuhan organisasi atas hukum, resiko tanggungjawab sosial organisasi, resiko atas praktek manajemen etis organisasi.

f. Karyawan

Pihak yang termasuk dalam kelompok pihak karyawan seperti karyawan tetap, karyawan kontrak, karyawan harian dan serikat pekerja. Resiko yang ditanggung antara lain resiko perlakuan adil dari organisasi, resiko kepuasan kerja, resiko pemberdayaan karyawan, resiko kesehatan karyawan dan resiko keselamatan kerja. Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia diukur dari pencapaian sasaran meminimalkan resiko kelompok pihak organisasi, mitra strategis, investor, masyarakat, pelanggan dan karyawan.

Adapun sasaran lain dari Manajemen SDM adalah sebagai berikut:

Sasaran perusahaan, artinya keberadaan departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, melalui perencanaan kebutuhan SDM, melakukan seleksi, melaksanakan pelatihan, melakukan pengembangan, pengangkatan, peningkatan, dan penilaian, serta membuat hubungan kerja yang baik terjadi dilingkungan organisasi.

- a. Pada sasaran fungsional, mengupayakan kondisi ideal dibagian SDM, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi yang terkait dengan pengangkatan, penempatan, dan penilaian yang dilakukan.
- b. Melalui sasaran sosial, upaya sasarnya pada pencapaian mendapatkan keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan kualitas hubungan manajemen dengan serikat perusahaan.
- c. Mendorong Sasaran pribadi karyawan, untuk dilaksanakan agar para karyawan merasa telah terpenuhi kebutuhannya.

### **3. Fungsi Manajemen SDM**

Sebagai upaya dari manajemen sumber daya manusia, dalam mengelola karyawan/

anggota perusahaan, agar tercipta sumber daya manusia yang berprestasi untuk mendorong kemajuan dari organisasi, karena mengelola manusia berbeda dengan mengelola peralatan, yang tidak memerlukan rasa dalam pengembangan dirinya. Beberapa fungsi – fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia, yang tidak jauh berbeda dengan fungsi-fungsi Manajemen yaitu :

- a. Fungsi Manajerial merupakan fungsi menggerakkan atau mengatur, yaitu:
  - Merencanakan kebutuhan pegawai (*planning*)
  - Mengorganisasikan kegiatan organisasi (*organizing*)
  - Mengarahkan pelaksanaan kegiatan (*directing*)
  - Mengendalikan jalannya kegiatan (*controlling*)
- b. Fungsi Operasional merupakan fungsi pelaksanaan pekerjaan seperti:
  - Melaksanakan pengadaan tenaga kerja (SDM)
  - Melakukan Pengembangan SDM terkait dengan kompetensi pegawai
  - Melakukan peningkatan kompetensi
  - Melaksanakan pengintegrasian kegiatan
  - Melakukan pemeliharaan
  - Melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK)

Berikut beberapa penjelasan dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

- a. Kegiatan perencanaan sumber daya manusia, mutlak harus dilaksanakan dalam organisasi, karena berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan SDM di masa yang akan datang, dengan memperkirakan jumlah dan jenis pegawai disetiap bagian sesuai kebutuhan organisasi, dengan demikian, organisasi telah melakukan pengelolaan dan pemeliharaan sumber daya manusia dengan baik, melalui penarikan, penyeleksian pegawai.
- b. Dalam mengorganisasikan, penyusunan program-program untuk ditetapkan, maka perlu di bentuk organisasi untuk melaksanakan program-program tadi, merupakan tugas manajer personalia untuk membentuk sebuah organisasi dengan

merancang struktur barunya.

c. Pengarahan

Merupakan Fungsi yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat yang tinggi dan aktif dalam bekerja. Dengan memberikan perintah kepada bawahan.

d. Pengendalian

Kegiatan ini merupakan proses pengamatan terhadap kegiatan-kegiatan pada perencanaan dengan melakukankoreksi-koreksi dan perbaikan-perbaikan jika terdapat penyimpangan yang terjaddi selama pelaksanaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia, memiliki peran yang sangat penting, yaitu:

a. Perannya melaksanakan kegiatan administrasi manajemen sumber daya manusia.

Peran dalam pengolahan dan penyimpanan data terkait basis data, penyimpanan catatan staf, operasi untuk kepentingan organisasi, implementasi kebijakan organisasi, pemeliharaan staf dan program kesejahteraan sosial, termasuk pengumpulan dokumen. Namun, begitu manajemen terstruktur, diasumsikan bahwa departemen SDM hanyalah kumpulan kertas atau dokumen yang akan diarsipkan, sehingga pandangan SDM dan kontributor administrasi disajikan dari sisi administrasi. Akan menjadi hierarki bawah organisasi. Seiring dengan pengembangan (outsourcing) teknologi yang memungkinkan pihak ketiga untuk melakukan manajemen dari luar organisasi, bahkan teknologi memainkan peran yang semakin penting dan terlibat dalam mengotomatisasi tugas-tugas manajemen.

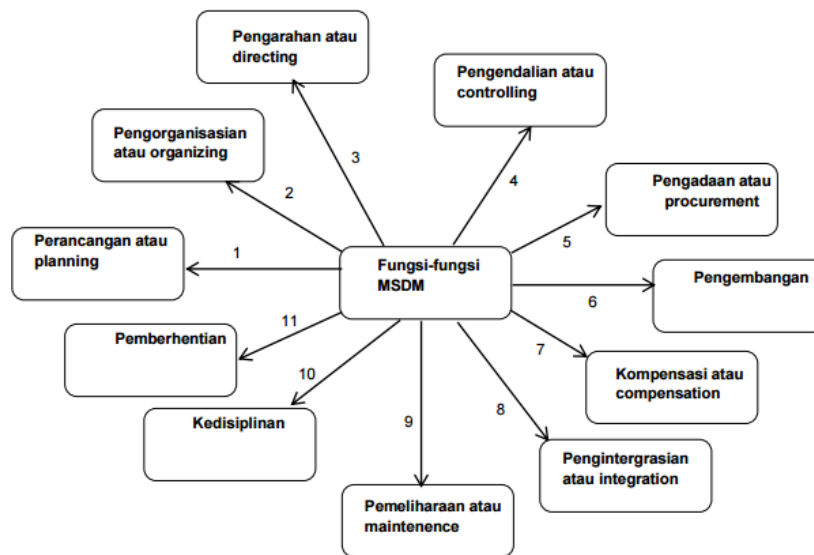
b. Peran operasional manajemen SDM

Melalui kegiatan pengadaan, penerimaan aplikasi untuk rekrutmen, seleksi dan wawancara, peluang kerja dan kondisi yang sesuai, program pelatihan dan pengembangan, program kesehatan dan keselamatan kerja, dan sistem kompetensi diimplementasikan. Pelaksanaan kegiatan ini membutuhkan keterlibatan manajer dan penyelia di semua tingkatan organisasi. Mengingat terbatasnya kapasitas individu dan penolakan yang berkembang dari manajemen senior, masih ada banyak penekanan pada kegiatan operasional.

1. Peran strategis manajemen sumber daya manusia

2. Peran strategis menekankan pada pentingnya dan merupakan investasi bagi organisasi.

Salah satu kelebihan pada peran ini adalah keunggulan kompetitif. Fokus dengan masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang, merupakan peran strategis yang dimiliki organisasi. Kekurangan tenaga kerja dan cara yang dipegunakan untuk menyiasati masalah kekurangan tersebut, sebagai akibat dari perubahan kependudukan dalam mempengaruhi organisasi. Berikut Gambar Fungsi Manajemen:



**Gambar Fungsi Manajemen**

Beberapa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

a. Tujuan organisasi

Tujuannya adalah untuk mempertimbangkan kegiatan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memainkan peran aktif dalam efektivitas organisasi. Departemen SDM membantu manajer menangani masalah SDM, tetapi manajer bertanggung jawab atas kinerja karyawan.

b. Tujuan Fungsional

Mempunyai tujuan menjaga peran serta bagian sumber daya manusia pada posisi yang diinginkan organisasi. Keberadaan dari SDM dalam mengupayakan kebutuhan organisasi, menjadi barometer keberhasilannya bagian ini.

c. Tujuan Sosial

Bertujuan untuk merespon kegiatan sosial terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalisir dampak negatif bagi organisasi. Hambatan-hambatan akan terjadi jika organisasi gagal mengelola sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat.

d. Tujuan Personal

Organisasi harus membantu tercapainya tujuan karyawan dengan mempertinggi kontribusi atau partisipasi karyawan dalam mencapai tujuannya. Apabila tujuan karyawan tidak diperhatikan, maka akan berdampak pada menurunnya motivasi dan produktivitas kerja yang dimilikinya, yang pada akhirnya akan keluar dari organisasi tersebut.

Untuk meningkatkan efektifitas Perusahaan, Departemen/ Bagian sumber daya manusia akan melakukan cara sebagai berikut:

- a. Menyiapkan tenaga kerja yang memiliki terdidik, terlatih dan memiliki keterampilan dan motivasi tinggi.
- b. Memberdayakan tenaga kerja seefektif dan seefisien mungkin.
- c. Melakukan pengembangan kualitas kerja karyawan dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus berkembang dan mewujudkan aktualisasi dirinya.
- d. Membuka kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memastikan hak-hak karyawan dapat terpenuhi.
- e. Menginformasikan adanya kebijakan SDM kepada semua karyawan.

Kunci kelangsungan hidup sebuah organisasi terletak pada pengelolaan dan pemanfaatan berbagai sumber daya yang dimiliki terkait dengan karyawannya dengan meminimalisir kekurangan yang dimiliki. Serta efektifitas sumber daya manusianya, serta efektifitas organisasinya dan sumber daya manusianya.

#### **4. Tantangan Manajemen SDM**

Organisasi apapun akan dipengaruhi lingkungan, baik internal maupun eksternal,

yang tentunya berdampak pada manajemen sumber daya manusianya. Karena organisasi beroperasi meliputi semua aspek termasuk pengelolaan pekerjaannya. Dalam mengelola pekerjaannya berkaitan erat dengan kebijakan perusahaan, hubungan kerja baik vertical maupun horizontal, serta kondisi hubungan kerja di perusahaan baik sectoral maupun nasional. Berikut beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi strategi SDM pada sebuah organisasi:

- a. Faktor internal/ faktor dari dalam perusahaan, dapat mempengaruhi strategi SDM seperti tujuan strategis bisnis yang digunakan, Struktur organisasi yang dirancang, budaya perusahaan yang disepakati, kebijakan perusahaan terkait dengan operasional perusahaan, hubungan dengan para pekerja dan peraturan yang ditimbulkan.
- b. Faktor Eksternal/faktor dari luar perusahaan.

Pada lingkungan eksternal di mana bisnis yang beroperasi akan memiliki dampak pada seluruh operasinya. Terutama berlaku untuk hal-hal yang berkaitan dengan tenaga kerja. Yang meliputi Konteks ekonomi, Kebijakan industry, Perilaku pesaing, Hukum dan peraturan nasional, Hubungan buruh dan setiap perjanjian dan pengaturan yang timbul, Standar Perburuhan Internasional, Masalah demografi dan pasokan tenaga kerja, termasuk pendidikan dan pelatihan.

Berikut ini adalah beberapa aspek praktik manajemen sumber daya manusia yang menghadapi daya saing organisasi.

- a. Mengatur lingkungan sumber daya manusia dengan menciptakan lingkungan yang sesuai dengan tujuan budaya dan implementasi organisasi
- b. Mempersiapkan staf perusahaan terbaik. Ini dapat disesuaikan sesuai dengan visi dan misi jangka panjang perusahaan.
- c. Implementasi pengembangan sumber daya manusia melalui program pengembangan staf dan jalur karier untuk staf dalam organisasi.
- d. Memberikan penghargaan SDM, bagi karyawan yang berprestasi dan mempertahankannya dalam perusahaan, dengan cara memberikan kompensasi sebagai langkah strategis dalam organisasi.

Adapun Persamaan dan Perbedaan dari MSDM modern dan MSDM

tradisional yaitu :

- a. Persamaannya, adalah ilmu yang mengelola sumber daya manusia didalam Perusahaan.
- b. Perbedaannya adalah :
  - 1) MSDM Modern pengkajiannya dilakukan secara makro sedangkan manajemen tradisional pengkajiannya dilakukan secara mikro.
  - 2) MSDM Modern, memiliki pandangan bahwa karyawan merupakan modal Perusahaan, sedangkan pandangan karyawan sebagai mesin merupakan pandangan manajemen tradisional.
  - 3) MSDM Modern pendekatannya dilakukan dengan cara lebih terbuka dan profesional, sedangkan cara klasik merupakan pandangan manajemen tradisional.

Beberapa kegiatan yang dilakukan Manajemen SDM Modern yaitu sebagai berikut:

- a. Melakukan Perencanaan, Analisis SDM dan mengembangkan Sistem Informasi manajemen, serta melakukan Penilaian SDM.
- b. Mencari Peluang Pekerjaan yang sama berdasarkan Kepatuhan, Keragaman, Tindakan Afirmatif/menguatkan.
- c. Melakukan Promosi Pegawai melalui Analisa Beban Kerja, Penerimaan, dan Pemilihan.
- d. Mengembangkan SDM melalui masa pengenalan, Diklat pegawai, Promosi Pegawai, Merencanakan Pola Karier, serta pengelolaan kinerja pegawai.
- e. Memberikan imbalan dan kesejahteraan seperti pelaksanaan system penggajian, bonus, serta tunjangan.
- f. Menjaga Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan dalam rangka memberikan rasa aman bagi anggota organisasi.
- g. Menjaga dan memelihara hubungan kerja antara karyawan dan organisasi melalui peraturan-peraturan SDM, dan menjaga Hak yang dimiliki Karyawan, Hubungan Serikat pekerja/Manajemen.

Masalah-Masalah yang mempengaruhi Manajemen SDM

- 1) Masalah Eksternal atau masalah yang berada diluar organisasi
- 2) Masalah yang menyangkut keragaman budaya dan sikap perilaku karyawan.
- 3) Masalah keragaman melalui imigrasi dan migrasi terkait dengan tenaga kerja asing yang bekerja di indonesia
- 4) Masalah keragaman dan professional dalam melaksanakan pekerjaan
- 5) Perekonomian Seluruh Negara, menyangkut kompetisi dengan negara-negara maju, yang mendorong seluruh perusahaan di dalam negeri untuk berusaha lebih produktif. Harus kita sadari bahwa pada era ekonomi global yang menempatkan semua perusahaan pada posisi yang sama, karena merupakan era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang menuntut kecepatan- kecepatan .
- 6) Pemerintahan, melalui pelaksanaan undang-undang pemerintah akan berdampak pada pelaksanaan fungsi SDM dan perilaku para manajer.
- 7) Masalah organisasi , meliputi masalah – masalah yang terkait dengan internal perusahaan, seperti pelaksanaan tujuan keuangan, penjualan, layanan jasa, produksi, pekerja, dan tujuan-tujuan lainnya.

Adapun kegiatan-kegiatan yang dilakukan manajemen sumber daya manusia dalam kebijakan-kebijakan yang dijalani serta praktik yang diinginkan perusahaan, sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisa jabatan dengan menentukan kriteria pekerjaan pada jabatan atau Sumber Daya Manusianya.
- 2) Melakukan rencana kebutuhan tenaga kerja dengan melaksanakan perekrutan calon pekerja.
- 3) Melakukan Seleksi bagi calon pekerja.
- 4) Melakukan orientasi pegawai baru pada lingkungan kerja, serta menempatkan karyawan baru sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- 5) Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi.
- 6) Memberikan insentif dan kesejahteraan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.
- 7) Melakukan evaluasi kinerja agar dapat dilakukan perbaikan-perbaikan pada tata



kelola organisasi.

- 8) Mengkomunikasikan, memberikan pengarahan atas kebijakan-kebijakan perusahaan, menegakan disiplin kerja pegawai
- 9) Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan pegawai untuk memperoleh keterampilan.
- 10) Membangun komitmen kerja bersama, sehingga maju Bersama.
- 11) Memberikan keselamatan kerja untuk memberikan rasa aman bagi pegawai.
- 12) Memberikan jaminan kesehatan bagi seluruh anggota organisasi sehingga karyawan dapat melakukan aktivitasnya dengan baik.
- 13) Menyelesaikan perselisihan perburuhan dengan tuntas, dengan menganut *win win solution*.
- 14) Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan, sebagai evaluasi kinerja perusahaan.

Konsep dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi tenaga kerja, pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pemeliharaan yang terintegrasi, pelaksanaan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi serta masyarakat (Flippo, 1996). Dapat dikatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasional.

## **LATIHAN SOAL/TUGAS**

Jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Bagi bagian MSDM bahwa pekerja adalah asset, bagaimana menurut saudara tentang pernyataan tersebut? Jelaskan.
2. Coba saudara jelaskan kegiatan inti dari bagian MSDM itu apasaja? jelaskan.
3. Coba saudara jelaskan Sasaran Manajemen SDM apa saja?
4. Berikan Penjelasan Saudara tentang Fungsi Manajemen SDM?
5. Berikan penjelasan Saudara tentang Tantangan Manajemen SDM kedepan itu seperti apa?

## **REFERENSI**

Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, Rineka Cipta, Jakarta, 1993:

250

Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 1990: 1

Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Prenadamedia Group (Divisi Kencana), 2005.

Faustino. Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2003: 2