

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh:
Dr. Mamik



Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis : Dr. Mamik

Editor: Dra. Hj. Sri Erliani MM, M.Kes

© 2016

Diterbitkan Oleh:



Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Zifatama Jawara,

Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014

Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo

Telp/fax : 031-7871090

Email : zifatama@gmail.com

Cetakan Pertama, Maret 2016 Ukuran/

Jumlah Hal: 15,5x23 cm / x+232 hal Layout:

Fitria Nuraini

Cover: Emjy

ISBN : 978-602-6930-11-8

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya untuk Allah, Tuhan semesta Alam yang kepadaNya semua makhluk tunduk dan mengabdikan, shalawat dan salam semoga terlimpahkan kepada RasulNya Muhammad SAW yang telah mengarahkan kita ke jalan kebenaran risalahNya, sehingga kita menjadi hamba-hambaNya yang kasih dan sayang kepada sesama.

Buku ini merupakan buah fikir penulis yang dilakukan melalui kajian pustaka yang sangat mendalam dan fokus pada permasalahan-pemmasalahan yang terkait pada Manajemen Sumber Daya Manusia . Buku ini menjadi sangat penting karena manusia merupakan pelaku utama pembangunan sekaligus penikmat hasil pembangunan, karena itu diperlukan kualitas SDM yang mumpuni agar bisa menjadi penggerak dalam proses pembangunan di berbagai bidang.

Hasil kajian dari buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengatasi permasalahan yang ada di bidang manajemen sumber daya manusia dan referensi bagi penentu kebijakan yang terkait sekaligus sebagai pemicu bagi penulis lainnya untuk menggali dan mengkaji lebih dalam lagi terhadap beberapa aspek yang diperlukan.

Terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi atas terbitnya buku ini, mulai dari kerangka pemikiran, alur penulisan, teknik penyusunan kalimat hingga proses penerbitannya, semoga kerjasama yang baik ini dapat berlangsung pada penerbitan buku-buku berikutnya.

Sebagaimana buku-buku yang ada pada umumnya, buku inipun tak luput dari berbagai kekurangan, baik dari segi urutan penulisan maupun penyusunan kalimatnya, oleh karena itu kami sangat mengharapkan sumbangsih pemikiran dan saran dari berbagai kalangan demi kesempurnaan buku ini di masa yang akan datang, semoga kehadiran buku ini memberikan manfaat bagi kita semua. Amin

Surabaya, Januari 2016

Penyusun
MAMIK

DAFTAR ISI

Judul	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	x
Bab 1 : Teori Dan Sejarah Manajemen	1
1.1 Pentingnya Teori Dan Sejarah	2
1.2 Sejarah Perkembangan Manajemen	3
1.3 Aliran Klasik : Manajemen Ilmiah	9
1.4 Aliran Klasik Teori Organisasi	10
1.5 Aliran Neo Klasik/Hubungan Manusiawi	11
1.6 Aliran Manajemen Modern	13
Bab 2 : Sumber Daya Manusia	17
2.1 Pengertian SDM	18
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	22
2.3 Pengembangan SDM	27
2.4 Peranan SDM	28
2.5 Tantangan SDM	31

Bab 3 : Manajemen Sumber Daya Manusia	39
3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	40
3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	43
3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	44
3.4 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	47
3.5 Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi Pendayagunaan SDM	51
3.6 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia	52
Bab 4 : Konsep Manajemen	55
4.1 Arti Manajemen	56
4.2 Prinsip-Prinsip Manajemen	59
4.3 Perencanaan Manajemen	62
4.4 Teori Manajemen	71
4.5 Model Manajemen	73
Bab 5 : Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	89
5.1 Pendekatan Politik	91
5.2 Pendekatan Ekonomi	92
5.3 Pendekatan Hukum	9
5.4 Pendekatan Sosio-kultural	97
5.5 Pendekatan Administratif	99
5.6 Pendekatan Teknologikal	101

Bab 6 : Pengintegrasian Manajemen Sumber Daya Manusia	105
6.1 Pengertian Integrasi	106
6.2 Karakteristik Integritas	107
6.3 Pentingnya Pengintegrasian	111
6.4 Tujuan Pengintegrasian	113
6.5 Metode Pengintegrasian	113
6.6 Integrasi Pegawai	122
6.7 Alasan Begitu Pentingnya Integritas	123
Bab 7 : Perspektif Sumber Daya Manusia	127
7.1 Kondisi Sumber Daya Manusia di Indonesia	128
7.2 Dampak IPTEK Terhadap SDM Indonesia	130
7.3 Peranan Sumber Daya Manusia di Indonesia	132
7.4 Sumber Daya Manusia Dalam Kancah Global	134
Bab 8: Perencanaan Sumber Daya Manusia	143
8.1 Pengertian Perencanaan SDM	144
8.2 Komponen-komponen Perencanaan SDM	145
8.3 Syarat – syarat perencanaan SDM	146
8.4 Proses Perencanaan SDM	147
8.5 Prosedur Perencanaan SDM	147
8.6 Pengevaluasian Rencana SDM	148
8.7 Kendala-kendala PSDM	149
8.8 Empat Tahap Dasar Perencanaan	150

8.9	Perencanaan Operasional	151
8.10	Peramalan	156
8.11	Estimasi Persediaan/Supply SDM Internal Dan Eksternal	159
8.12	Penilaian Internal Terhadap Ketenagakerjaan Organisasi	159
8.13	Pelaksanaan Perencanaan SDM	163
Bab 9 : Pengembangan Sumber Daya Manusia		165
9.1	Pengertian Pengembangan	166
9.2	Langkah-Langkah yang Ditempuh dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia	170
9.3	Pelaksanaan Program	173
9.4	Penilaian Pelaksanaan Program	176
9.5	Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia	177
9.6	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	180
9.7	Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia	181
9.8	Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	183
9.9	Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	184
9.10	Langkah-Langkah Program Pelatihan dan Pengembangan	185
9.11	Kendala Pengembangan	186
9.12	Indikator Keberhasilan Pengembangan	186

Bab 10 : Pengorganisasian SDM	189
1. Pengertian Pengorganisasian dan Struktur Organisasi	190
2. Prinsip Pengorganisasian Sumber Daya Manusia	192
3. Merancang Pekerjaan	193
4. Departemenisasi	196
5. Pelimpahan wewenang	197
6. Prinsip-Prinsip Pelimpahan Wewenang	199
Bab : 11 Pengkoordinasian SDM	203
1. Pengertian dan Konsep Koordinasi	204
2. Rentang Manajemen	211
3. Jenis Koordinasi	213
4. Prinsip Koordinasi	214
Daftar Pustaka	221
Indeks	225
Glosarium	230

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Perspektif Sistem Dari Organisasi	14
Gambar 2	: Proses/Tahap Program Pelatihan & Pengembangan	182
Gambar 3	: Hubungan Antara Rentang Manajemen Dengan Struktur Organisasi	212

Bab **1**

Teori dan Sejarah **MANAJEMEN**

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Teori dan Sejarah Manajemen. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pentingnya teori dan sejarah, sejarah perkembangan manajemen , aliran klasik: manajemen ilmiah, aliran klasik teori organisasi, aliran neo klasik/hubungan manusiawi, dan aliran manajemen modern.

Tujuan Pembelajaran :

1. Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :
2. Memahami dan menjelaskan pentingnya teori dan sejarah
3. Memahami sejarah perkembangan manajemen
4. Memahami dan menjelaskan aliran klasik : manajemen ilmiah
5. Memahami dan menjelaskan aliran klasik teori organisasi
6. Memahami dan menjelaskan aliran neo klasik/hubungan manusiawi
7. Memahami dan menjelaskan aliran manajemen modern

1.1 Pentingnya Teori Dan Sejarah Manajemen

Pada bagian ini akan dijelaskan mengapa teori dan sejarah penting dan kemudian mengidentifikasi perintisnya. Teori adalah suatu kerangka kerja konseptual untuk mengatur pengetahuan. Teori manajemen yang digunakan untuk membangun dan membimbing organisasi menuju tujuan. Banyak manajer mengembangkan dan menyaring teori yang mereka gunakan sesuai dengan perilaku para karyawannya. Sebagai contoh Andrew Grove, CEO Intel Corp, telah mengembangkan sendiri teori pengoperasian organisasi. Dasar dari teorinya adalah bahwa organisasi perlu berfokus secara kontinyu untuk menjadi lebih maju dan responsif terhadap lingkungannya. Dengan menerapkan teori operasinya dan kemampuan bisnisnya Grove telah merubah Intel tidak sekedar sebuah perusahaan tetapi Intel telah menjadi pembuat semikonduktor terbesar di dunia.

Mempelajari sejarah sangat penting bagi kita semua untuk dapat memperoleh gambaran tentang manajemen telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana manajemen berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu, dan bagaimana manajemen berlangsung pada saat sekarang. Dengan demikian kita dapat mengetahui arah pertumbuhan manajemen tersebut sehingga kita dapat mempersiapkan diri dengan membekali dengan keahlian-keahlian yang diperlukan di masa yang akan datang.

Suatu kesadaran dan pemahaman mengenai perkembangan sejarah penting bagi para manajer kontemporer. Pemahaman sejarah manajemen menyediakan rasa memiliki dan dapat membantu para manajer menghindari kesalahan yang dibuat

orang lain. Dengan pemahaman sejarah banyak manajer memperoleh manfaatnya.

Untuk lebih jelasnya bagaimana sejarah dan perkembangan manajemen pada masa lalu samapi dengan masa kini/sekarang dapat dilihat pada bagan di bawah

1.2 Sejarah Perkembangan Manajemen

Sebelum abad ke-20, terjadi 2 peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik & berulang.

Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan *meningkatkan keterampilan & kecekatan tiap-tiap pekerja, menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, & menciptakan mesin & penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.*

Peristiwa penting kedua yang mempengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di

Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, & lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

1) Manajemen di Era Manajemen Ilmiah

Era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur—seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, & Harrington Emerson.

Manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*, dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Dalam bukunya itu, Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah adalah “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan.” Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) & kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang

disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang & mengontrol pekerjaan.

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank & Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja & lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang dilakukan oleh para manajer & bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik.

Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henry Fayol mengajukan gagasan 5 fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, & mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, & terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar & nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan sesuatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi. Bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan & ketetapan yang rinci, & sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk “birokrasi yang ideal” itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat

dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi byk organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “Sains Manajemen”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik & operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: “**Konsep Korporasi**” (Concept of the Corporation). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

2) *Manajemen di Era Manusia Sosial*

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mahzab perilaku (behavioral school) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen ilmiah. Mahzab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mahzab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthrone.

Eksperimen Hawthrone dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthrone milik Western Electric Company Works di Cicero, Illenois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produntukivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit

pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follett. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi & ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924.[9] Follett mengajukan sesuatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follett juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi & mengintegrasikannya dengan tujuan individu & tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer & karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi & organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi “efektif-efisien”.

Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, & efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu di mana kerjasama, tujuan bersama, & komunikasi

merupakan elemen universal, sementara pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, & pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori “penerimaan otoritas” didasarkan pada gagasan bahwa bos hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritas itu.

3) *Manajemen di Era moderen*

Era moderen ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (**total quality management**) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904).

Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori 5 langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, & pemanfaatan yang lebih baik atas waktu & material; (2) produktivitas meningkat; (3) market share meningkat karena peningkatan kualitas & harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

1.3 Aliran Klasik : Manajemen Ilmiah

Pada masa aliran manajemen ilmiah, produktivitas menjadi masalah utama. Oleh karena itu para manajer mulai mencari bagaimana cara menggunakan karyawan secara lebih efisien. Para manajer mulai berfokus cara meningkatkan kinerja karyawan. Para ahli yang menganut aliran manajemen ilmiah antara lain:

Frederick W Taylor (Bapak manajemen Ilmiah), mengemukakan arti ilmiah : penerapan studi, analisis, pemecahan masalah, dan mekanisme

Ada 4 prinsip dasar pendekatan ilmiah untuk mencapai *efisiensi (Taylor)*:

- 1) Pengembangan metode
- 2) Seleksi ilmiah untuk karyawan
- 3) Pendidikan dan pengembangan ilmiah
- 4) Kerjasama

Manajemen *Taylor*

- 1) Manajemen yang sehat membayar upah yang tinggi
- 2) Mencapai tingkat pembiayaan satuan produksi yang rendah
- 3) Penempatan pegawai secara ilmiah
- 4) Tataruang dilakukan secara ilmiah
- 5) Pelatihan pegawai secara ilmiah
- 6) Menciptakan suasana kerja penuh persahabatan

Herrington Emerson (1853-1931) mengemukakan prinsip-prinsip Efisiensi *sebagai berikut:*

- 1) tujuan dirumuskan dengan jelas
- 2) kegiatan yang dilakukan masuk akal
- 3) adanya staf yang cakap
- 4) disiplin
- 5) balas jasa yang adil
- 6) laporan terpercaya, segera, dan akurat
- 7) pemberian perintah
- 8) adanya standar setiap kegiatan
- 9) kondisi yang distandardisasi
- 10) operasi
- 11) instruksi praktis tertulis
- 12) rencana insentif

1.4 Aliran Klasik Teori Organisasi

1) *Henry Fayol (1841-1925)*

Pada prinsip ini (klasik) manajemen mendasarkan pada pembagian kerja, wewenang, disiplin, kesatuan perintah, pengarahan, balas jasa, sentralisasi, garis wewenang, order (orang pada tempat dan waktu yang tepat), keadilan, stabilitas staf organisasi, inisiatif dan semangat korps.

2) *Charles Babbage (1782-1871)*

Prinsip pembagian kerja melalui spesialisasi

3) *Herbert Simon*

Perilaku administrasi tidak sepenuhnya rasional. Ia membedakan manusia ekonomi dan manusia administrasi

4) *Chester I Barnard*

Ia mementingkan interaksi, pengambilan keputusan berdasarkan aspek logis dan non logis

5) *Mary Parker Follet*

Manusia mampu berkembang karena memiliki intelegensi dan imaginasi. Manajemen menyerasikan dan mengkoordinasi usaha kelompok.

Perspektif manajemen klasik menyediakan banyak teknik dan pendekatan terhadap manajemen yang masih relevan hingga saat sekarang. Sebagai contoh pemahaman secara menyeluruh mengenai sifat pekerjaan yang dilaksanakan, pemilihan orang yang tepat melakukan pekerjaan tersebut, melakukan keputusan dengan pendekatan rasional.

1.5 Aliran Neo Klasik/Hubungan Manusiawi

Pendukung awal dari aliran manajemen klasik memandang organisasi dan pekerjaan dari sudut mekanistik yaitu manajer berusaha untuk mengkonsepkan organisasi sebagai mesin dan pekerja sebagai roda penggerak dari mesin tersebut. Pada aliran ini prinsipnya adalah bahwa manajemen untuk menghasilkan efisiensi produk dan keharmonisan kerja. Aliran neo klasik atau hubungan manusiawi atau manajemen perilaku menekankan

sikap dan proses perilaku kelompok dan individu dan mengakui pentingnya proses perilaku di tempat kerja, Penganut aliran ini seperti :

Hugo Munsterberg (bapak psikologi Industri) mengemukakan studi perilaku dapat memotivasi pekerja, faktor sosial dan budaya menjadi pokok perhatiannya. Teori Hugo dapat dilakukan dengan cara penemuan penggunaan orang “terbaik”, prosedur kerja, dan penggunaan “*best possible effect*”.

Elton Mayo mengemukakan bahwa faktor logik sangat kurang penting dibanding faktor emosional dalam mendukung produktivitas dan efisien, pekerjaan harus memenuhi tuntutan pribadi.

Studi Hawthorne. Merupakan serangkaian percobaan perilaku di tempat kerja. Percobaan ini melibatkan sekelompok pekerja yang dimonitor terus oleh peneliti dan hasil menunjukkan ada perubahan produktivitas akibat dari kondisi kerja yang berubah.. Kondisi penerangan yang ditambahkan pada kelompok pekerja yang dipercobakan dapat meningkatkan bertambahnya produktivitas.

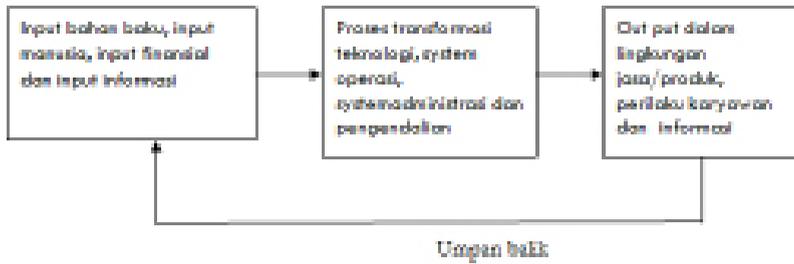
Gerakan hubungan manusia menyatakan bahwa pekerja merespon terutama terhadap konteks sosial dari tempat kerja termasuk pengkondisian sosial, norma kelompok dan dinamika interpersonal. Contoh teori X dan Y . teori X suatu pandangan yang negatif mengenai pekerja dan konsistensinya. Teori Y suatu pandangan positif mengenai pekerja (Teori X orang tidak suka bekerja dan mereka berusaha menghindarinya, teori Y pekerjaan merupakan suatu bagian yang alami dari hidup mereka)

1.6 Aliran Manajemen Modern

Pada aliran manajemen modern ini menekankan manajemen sebagai perilaku organisasi. Aliran manajemen modern ini memberi pandangan yang penting mengenai motivasi, dinamika kelompok dan proses-proses interpersonal lainnya dalam organisasi. Manajemen memfokuskan perhatian manajer pada proses-proses tersebut dan memandang bahwa karyawan merupakan sumber yang berharga, tidak lagi menganggap bahwa karyawan merupakan alat. Menurut Peter Drucker. Efisiensi harus mempertimbangkan aspek kemanusiaan, manajemen merupakan disiplin yang humanis, karenanya tidak mementingkan kuantitas. Manajemen berkaitan dengan motivasi, pandangan hidup, nilai, konflik dan kerjasama.. Pendekatan dalam manajemen modern dilakukan melalui pendekatan sistem dan kontingensi.

1) Pendekatan sistem .

Organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Organisasi sebagai sistem dapat memberikan pandangan penting dari sudut konsep sistem terbuka, dan subsistem. Sistem terbuka adalah sistem yang berinteraksi dengan lingkungannya dan subsistem adalah sistem di dalam sistem yang lebih luas. Contoh fakultas-fakultas, bagian keuangan, bagian kemahasiswaan, bagian perlengkapan dan lain-lain di dalam suatu perguruan tinggi. Manajer harus mengingat bahwa antar subsistem tersebut saling mempunyai ketergantungan meskipun masing-masing subsistem dapat dikelola secara otonom. Berikut akan disajikan gambar perspektif sistem dari organisasi sebagai berikut.



Gambar : 1
 Perspektif Sistem Dari Organisasi

Organisasi sebagai sistem, manajer dapat memahami pentingnya lingkungan dan tingkat ketergantungan diantara subsistem di dalam organisasi. Manajer juga memahami bagaimana keputusannya berdampak pada dan dipengaruhi oleh subsistem lain di dalam organisasi. .

2) Pendekatan kontingensi

- a) kesadaran bahwa metode, prinsip dan teknik akan berperan baik pada situasi tertentu, tetapi tidak pada situasi lain.
- b) manajer harus mengidentifikasi teknik yang tepat untuk situasi tertentu
- c) perbedaan situasi dan kondisi membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda.

Soal Latihan

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara aliran manajemen klasik, neo klasik, dan modern serta jelaskan masing-masing kelebihan dan kelemahannya.
2. Jelaskan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing aliran manajemen.

Bab **2**

SUMBER DAYA MANUSIA

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pengertian SDM, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan SDM, Peranan SDM, dan Tantangan SDM.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan Pengertian SDM
2. Memahami Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Menjelaskan Mengaplikasikan Pengembangan SDM
4. Menyebutkan dan memahami Peranan SDM
5. Memahami Tantangan SDM

2.1 Pengertian SDM

Menurut Hasibuan (2003, h 244) Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber Daya Manusia atau man power di singkat SDM merupakan yang dimiliki setiap manusia . SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelegence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

Menurut Gouzali Syadam (2000, h. 5) Sumber Daya Manusia (SDM) semula merupakan terjemahan dari human resources. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan manpower atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personnel (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006, h 8) Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi

kepentingan individu.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia, dan ada empat macam klasifikasi sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Ermaya (1996 : 2) :

Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menempatkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut manajer. Manusia atau orang-orang yang mempengaruhi syarat tertentu, dingkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Menurut Veithzal Rivai (2003, h 6), Sumber Daya Manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sonny Sumarsono (2003, h 4), Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal

lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Menurut M.T.E. Hariandja (2002, h 2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Tadjuddin Noer Effendi (1995, h 3), Sumber Daya Manusia menyangkut dimensi, jumlah karakteristik (kualitas), dan persebaran (penduduk). Meskipun upaya untuk menyatukan pengertian pengembangan sumber daya manusia telah banyak dilakukan oleh para pakar, ada beberapa pendapat yang berbeda mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia. Tidak tertutup kemungkinan ketidaksamaan pengertian pengembangan sumber daya muncul sebagai akibat setiap negara mempunyai pengertian yang disesuaikan dengan kondisi dan kepentingan masing-masing negara. Berikut ini dibahas beberapa pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut Bank Dunia (1990). Pengertian pengembangan sumber daya manusia mirip dengan pengembangan manusia (human development). Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia adalah upaya pengembangan manusia yang menyangkut

pengembangan aktivitas dalam bidang pendidikan dan latihan, kesehatan, gizi, penurunan fertilitas, peningkatan kemampuan penelitian, dan pengembangan teknologi.

Menurut B. Silalahi dan R.B. Silalahi (1995, h 74), manusia adalah makhluk yang ingin berperan atau berfungsi. Sejak bayi, seseorang senantiasa mengadakan gerakan-gerakan fungsional seperti menangis jika lapar atau kurang nyaman, merangkak menuju suatu tempat, dan seterusnya berkembang menurut perkembangan fisiologi, mental, bahkan spiritual. Manusia mempunyai kemampuan dasar yang menggerakannya ke arah mencapai sasaran dan hasil. Sayangnya gerakan-gerakan atau fungsi ini tidak selalu sempurna karena pengetahuan, keterampilan, atau sikap terhadap fungsi dan pengenalan sasaran yang akan dicapai masih kurang tepat. Setiap sasaran yang dicapai dengan berhasil jika: 1) Identitas sasaran kerja dikenal secara jelas; 2) Modus tindakan atau karya yang paling tepat dapat digerakkan dengan mudah

Dua langkah diatas dapat disimpulkan sebagai berikut: potensi seseorang yang berbentuk “usaha” dapat dikerahkan dalam bentuk gerak atau “karya” untuk mencapai tepat dan kepuasan. Unsur-unsur tersebut (usaha, karya, dan kepuasan) merupakan titik tolak pembinaan karyawan yang cekatan, teliti, dan selamat. Teori mengatakan sumber daya setiap karyawan harus dikembangkan dan dibina secara terus menerus guna mencapai sasaran dan hasil kerja yang ditetapkan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Mathis dan Jackson (2006, h.3) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Fisher et.al (1993,h.5) mendefinisikan :

Human Resources Management (HRM) involves all management decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources who work for the organization. (MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang berdampak langsung atau berpengaruh ke semua orang, atau sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Gary Dessler (1997,h.2) adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2003, h. 10), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan semikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah

yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Menurut Gouzali Saydam (2000, h. 4), Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua kata yaitu : manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur atau mengendalikannya. Dengan demikian manajemen pada dasarnya dapat diterjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari human resources. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan manpower atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personnel (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

Menurut Veithzal Rivai (2003, h 1), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat meja, mesin-mesin produksi, uang dan

lingkungan saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (output). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan manusia inilah yang disebut MSDM.

Menurut Veithzal Rivai. (2003, h 17) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi; yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi SDM lain. Misalnya kebutuhan buruk menyangkut kebutuhan staffing bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh, manajemen kompensasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001, h 4) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Buchari Zainun (2004, 13) dari segi bahasa, kepegawaian mempunyai asal kata pegawai yang diberi awalan “ke” dan akhiran “an” sehingga mengubah arti kata asalnya tadi. Pegawai adalah kata benda berupa orang-orang atau sekelompok orang yang mempunyai atatus tertentu karena pekerjaannya

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan gabungan dari Manajemen dan Sumber Daya Manusia, untuk memberikan penjelasan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dijabarkan sebagai berikut, menurut Gomes (2000), manajemen berasal dari kata kerja *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia merupakan satu dari sekian banyak sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas (Gomes:2000). Sedangkan pengertian sumber daya manusia menurut Singodimedjo (2000) yaitu merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai manajemen dan sumber daya manusia tersebut, maka dapat ditarik gambaran secara sederhana mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu segala bentuk kegiatan mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya

yang tersedia dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan aspek yang paling penting dikarenakan sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.

Gomes (2000) mengungkapkan bahwa unsur-unsur sumber daya manusia meliputi: kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan (*needs*), dan karakteristik penduduknya (*demography*). Unsur-unsur sumber daya manusia tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, seperti norma-norma dan nilai-nilai masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang-peluang yang tersedia. Unsur-unsur tersebut pada gilirannya akan mempengaruhi peranan dan perilaku manajer dalam organisasi.

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut. Organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang memiliki kesamaan sifat, watak, karakter, latar belakang, budaya, kaulifikasi, motivasi dan berbagai hal lainnya. Keanekaragaman tersebut memerlukan pengelolaan yang cermat dan berkesinambungan, sehingga terdapat kesamaan gerak dan langkah serta kesamaan persepsi dalam organisasi.

Pentingnya pegawai dilihat dari keutuhannya dalam organisasi, dimana keunggulan kompetitif yang ada pada diri sumberdaya manusia, pada periode tertentu akan mengalami fase perubahan sejalan dengan perubahan kemajuan zaman. Terkait dengan ini, maka upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi perlu dan harus ditingkatkan agar

dapat menghadapi dan mengatasi berbagai tantangan perubahan kemajuan tersebut.

Adanya perubahan akan berakibat pula terhadap perubahan cara dan pola pikir, cara berbuat dan bertindak, cara berinteraksi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini ditegaskan oleh Wibowo (2006) dengan mengutip pendapat dari Pasmore (1994), yang mengatakan: “Perubahan dapat terjadi pada diri kita maupun disekeliling kita, bahkan kadang-kadang kita tidak sadari bahwa hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu yang dapat menjadi mahal dan sulit”

2.3 Pengembangan SDM

Manusia merupakan sumber daya yang penting bagi suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan keuangan, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, maka tujuan organisasi akan sulit untuk dicapai. Atas dasar itulah maka faktor sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus senantiasa dibina dan dikembangkan.

Dalam era globalisasi persaingan merupakan hal yang semakin nyata terjadi dan kita saksikan, terlebih ditambah dengan berkembangnya teknologi informasi yang begitu cepat dan semakin canggih. Terdorong oleh kondisi tersebut, setiap organisasi baik yang bergerak dalam lingkup industri maupun jasa, baik yang berorientasi pada *profit* ataupun *non-profit* dituntut untuk mampu menggerakkan serta memberdayakan sumber daya yang dimilikinya seoptimal mungkin guna memperoleh

hasil yang terbaik.

Strategi pengembangan SDM merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkat kemampuan kerja, *skill* dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah organisasi agar mampu berkembang secara lebih dinamis. Manusia adalah unsur terpenting dalam sebuah organisasi, manusia adalah penggerak dan pengelola dari sumber daya organisasi yang ada, sehingga tidak berlebihan menjadikan sumber daya manusia sebagai unsur yang layak mendapat prioritas lebih dari sumber daya organisasi yang lainnya sehingga sumber daya manusia yang ada memiliki kualitas yang terbaik, karena dengan memiliki sumber daya manusia yang terbaik maka daya saing atas organisasi tersebut akan semakin tinggi.

2.4 Peranan SDM

Besarnya peranan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dikategorikan sebagai salah satu aset terpenting bagi perusahaan dalam upaya memperoleh keuntungan demi kelangsungan berdirinya sebuah organisasi, disamping sumber daya perusahaan lainnya. Mengingat pentingnya peran dan fungsi sumber daya manusia dalam pembentukan nilai tambah atas sumber daya organisasi, maka diperlukan pendayagunaan atas sumber daya secara efektif dan efisien.

Lembaga pemerintah sebagai salah satu bentuk organisasi yang berorientasi pada pelayanan masyarakat tentunya juga

membutuhkan tenaga-tenaga aparatur negara yang berkualitas baik dalam melayani ataupun mengawasi sebagai bentuk pelaksanaan tugas negara. Terciptanya aparatur sebagai sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan tentunya juga tidak terlepas dari bagaimana peran organisasi pemerintahan tersebut dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan dari para aparaturnya baik secara *hard skill* maupun *soft skill*. Dengan semakin besarnya sorotan masyarakat terhadap kinerja para aparatur negara, maka sudah waktunya bagi pemerintah untuk segera mulai membentuk sebuah sistem yang mampu mendayagunakan serta menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.

Lembaga pemerintah diantaranya adalah lembaga yang ada di bidang kesehatan yaitu rumah sakit yang memberikan pelayanan khususnya bidang kesehatan. Dalam pemberian pelayanan kesehatan khususnya pemberian asuhan keperawatan, dokumentasi proses keperawatan merupakan sarana komunikasi antara perawat dan tim kesehatan dalam memberikan pelayanan asuhan keperawatan. Dokumentasi proses asuhan keperawatan sebagai informasi keperawatan secara tertulis yang merupakan dasar komunikasi yang akurat dan lengkap dalam tanggung jawab perawat, sehingga dokumentasi proses asuhan keperawatan sangat penting bagi perawat dalam memberikan asuhan keperawatan untuk menunjang pelayanan keperawatan yang diberikan kepada pasien yang merupakan tanggung jawab dan tanggung gugat dari berbagai kemungkinan masalah yang dialami pasien baik masalah kepuasan maupun ketidakpuasan terhadap pelayanan yang diberikan (Aziz, 2002). Kepuasan atau tidak kepuasan tersebut tidak terlepas dari kinerja yang diberikan

oleh perawat tersebut.

Kinerja (*performance*) perawat menjadi isu yang cukup menarik dan tidak pernah lepas dari pembahasan. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Melalui kinerja klinis perawat, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan keperawatan, yang berdampak terhadap pelayanan kesehatan secara umum pada organisasi atau rumah sakit tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat.

Masalah yang sering muncul dan dihadapi di Indonesia dalam pelaksanaan asuhan keperawatan adalah banyak perawat yang belum melakukan pelayanan keperawatan sesuai standar asuhan keperawatan. Pelaksanaan asuhan keperawatan juga tidak disertai pendokumentasian yang lengkap (Hariyati, Rs. R.S., 2009)

Terwujudnya pelaksanaan pendokumentasian asuhan keperawatan salah satunya melalui pendekatan perilaku yang merupakan pendekatan yang dipakai dalam memberikan asuhan keperawatan dengan memperhatikan aspek – aspek perilaku manusia salah satunya adalah faktor – faktor internal yang ada pada diri perawat meliputi : pengetahuan, sikap, umur dan pengalaman/masa kerja dalam hal pendokumentasian. Hal ini menunjukkan bahwa aspek tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan pendokumentasian asuhan keperawatan (Hariyati, Rs. R.S., 2009).

2.5 Tantangan SDM

Globalisasi memberikan implikasi terbukanya peluang bagi para manajemen dalam berbagai bidang untuk memberikan solusi alternative kepada pengguna untuk memperoleh kualitas layanan unggul. Hal ini memberikan tantangan bagi suatu organisasi perusahaan untuk menghasilkan kualitas layanan prima.

Organisasi dengan subsistem manusianya merupakan kesatuan system yang bertujuan mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Pendekatan untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan produktivitas personel dalam era kompetisi yang semakin meningkat telah menjadi salah satu upaya kunci keberhasilan organisasi. Kenyataan telah menunjukkan semakin banyak organisasi yang bergantung pada para karyawan yang inovatif, kreatif, dan terampil.

Sementara lingkungan bisnis yang telah berubah menuntut adanya pandangan jauh ke depan searah jalannya organisasi agar tetap stabil dan sigap mengatasi perubahan-perubahan. Dengan demikian, organisasi perlu memiliki pemimpin yang visioner yang mampu melihat ke depan, memprediksi perubahan yang akan terjadi, melakukan penyesuaian dalam organisasi, dan menjembatani tuntutan bisnis sekaligus menjadi katalisator pengembangan SDM. Pusat pengembangan potensi SDM mengambil peran untuk memetakan profil kompetensi SDM yang dimiliki organisasi saat ini berdasarkan criteria- criteria yang dibutuhkan untuk masa datang.

Organisasi harus mencari jalan untuk mengurangi hambatan-hambatan. Pertama, organisasi harus belajar

keanekaragaman dari budayadan nilai-nilai anggotanya.Keedua, organisasi harus mengembangkan budaya organiasasi sendiri melalui komunikasi yang baik dengan anggotanya. Untuk mendukung usaha mengembangkan budaya organisasi, harus ada perubahan pada kebijakan SDM.

1) *Faktor Eksternal Organisasi*

Faktor lingkungan atau keadaan yang bersumber dari luar organisasi yang dapat menghambat usaha peningkatan fungsi SDM yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Faktor tersebut adalah angkatan kerja, peraturan/hukum perundang-undangan, persaingan, konsumen, serta perubahan teknologi, ekonomi, dan masyarakat.

a) *Angkatan Kerja*

Angkatan Kerja merupakan kelompok individu dari luar yang menjadi pekerja dalam organisasi. Kemampuan dari tenaga kerja organisasi menentukan seberapa besar dapat meraih misinya. Sejak tenaga kerja baru dipekerjakan dari luar organisasi, angkatan kerja dipertimbangkan sebagai factor lingkungan eksternal. Angkatan kerja selalu berubah dan pergantian ini menimbulkan perubahan angkatan kerja dalam organisasi. Perubahan ini meliputi ras, jenis kelamin/gender, usia, nilai, dan norma budaya.

b) *Legal Consideration*

Masalah signifikan lain yang mempengaruhi SDM berhubungan dengan undang-undang local dan Negara bagian adalah tentang peluang kerja yang sama (equal employment opportunity).

Untuk menghindari masalah ras, warna kulit, agama, jenis kelamin atau negeri asal maka dibentuk suatu badan/komisi untuk menangani masalah tersebut. Equal Employment Opportunity Commission merupakan komisi yang diberi kuasa untuk menyelidiki keluhan-keluhan diskriminasi pekerjaan dan menggugat atas nama pihak yang mengeluh. Masalah hukum, keputusan pengadilan dan tindakan afirmatif berakibat pada aktivitas SDM.

c) *Persaingan*

Untuk menaikkan pangsa pasar, sebuah organisasi harus mengandalkan pada satu dari dua peluang yang terbuka, yaitu :

- (1) Organisasi itu harus mendapatkan lebih banyak pelanggan, baik dengan mengumpulkan pangsa pasar yang lebih besar maupun dengan menemukan cara peningkatan ukuran pasar itu sendiri.
- (2) Organisasi itu harus mengalahkan pesaing dalam memasuki dan memenangkan pasar yang sedang berkembang.
- (3) Cara manapun yang digunakan organisasi harus menganalisis pesaing dalam menetapkan strategi pemasaran yang terarah dalam rangka member kepuasan yang lebih besar kepada pelanggan.

2) *Faktor Internal Organisasi*

Faktor lingkungan atau keadaan yang bersumber dari dalam organisasi sendiri yang dapat menghambat usaha peningkatan

fungsi SDM untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Faktor tersebut antara lain misi, kebijakan, budaya organisasi, serikat pekerja, dan pemegang saham. Adapun variable internal dapat dijelaskan sbb :

1) *Misi*

Sesuatu yang menyangkut keberadaan organisasi. Di dalam masyarakat, setiap entitas mempunyai peranan sendiri. Peranan tersebut akan menentukan misi atau maksud keberadaan mereka dalam masyarakat tersebut.

Jika mereka tidak mempunyai misi atau maksud keberadaan mereka maka entitas tersebut tidak akan mempunyai eksistensi. Misi entitas bisnis biasanya memproduksi atau mendistribusikan barang/jasa ekonomis. Misi keberadaan departemen SDM akan individu yang memiliki nilai potensial dan kompetitif. Dengan demikian, adanya misi yang jelas dan terarah akan membawa riset SDM pada focus strategis yaitu memenuhi kebutuhan penawaran dan permintaan barang yang sebenarnya dari organisasi.

2) *Kebijakan*

Kebijakan juga merupakan rencana karena merupakan pernyataan atau pemahaman umum yang membantu mengarahkan pengambilan keputusan. Seringkali kebijakan merupakan pernyataan tidak tertulis. Kebijakan membatasi pengambilan keputusan dalam wilayah tertentu dan memastikan agar keputusan tersebut konsisten dan mengarah pada tujuan organisasi. Kebijakan memberi ruang inisiatif dalam pengambilan keputusan. Kebijakan dapat ditemui pada jenjang yang paling bawah

sampai atas.

Kebijakan juga dapat ditemui pada departemen organisasi, seperti pemasaran atau keuangan. Membuat kebijakan yang konsisiten dengan tujuan organisasi bukan merupakan pekerjaan mudah. Ada beberapa alasan. Pertama, beberapa kebijakan tidak tertulis. Dan yang Kedua, inisiatif otonomi dalam kebijakan dapat menghasilkan variasi yang cukup besar dalam pengambilan keputusan.

3) *Budaya Perusahaan*

Budaya Perusahaan merupakan system dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberi arti pada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan yang berlaku. Nilai-nilai ini bervariasi bergantung pada pandangan masing-masing. Nilai-nilai ini juga menciptakan peluang dan rencana strategis. Seperti sikap dan kepribadian yang membentuk individu, budaya organisasi membentuk tanggapan dari anggota-anggotanya.

Perubahan cultural seperti penyalahgunaan obat terlarang dan kebebasan seksual telah menghadapi departemen SDM pada tantangan utama di banyak organisasi. Karyawan yang baru diperkerjakan dan bahkan yang telah bekerja diharuskan menyerahkan hasil tes bebas narkoba.

Hal ini dipandang sebagai penjajahan hak individu. Penyebaran AIDS yang pesat pun kini menjadi tantangan departemen SDM untuk turut serta memecahkan masalah karyawan yang berkenaan pekerjaan yang terinfeksi AIDS.

Hal ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam bidang asuransi, bagaimana departemen SDM menentukan cara untuk melanjutkan asuransi kesehatan untuk membayar pasien AIDS dan agar AIDS tercantum dalam asuransi kesehatan karyawan.

4) *Pemegang Saham dan Dewan Direksi*

Pemilik perusahaan disebut pemegang saham. Struktur organisasi public yang besar mempengaruhi organisasi dengan menggunakan hak suara. Secara tradisional, pemegang saham tertarik pada pendapatan investasi dan membiarkan kegiatan operasional organisasi dijalankan oleh manajer.

Pemegang saham memberikan modal ke organisasi dalam bentuk penyertaan. Dengan demikian. Hak dan kewajiban melekat pada kepemilikannya. Hak mereka adalah berbagi keuntungan dan berkewajiban menanggung risiko organisasi jika organisasi bangkrut.

5) *Serikat Pekerja*

Tingkat upah, keuntungan, dan kondisi kerja bagi jutaan pekerja merupakan cerminan keputusan yang dibuat oleh manajemen dan serikat pekerja secara bersama-sama. Serikat pekerja adalah kelompok karyawan yang bersama-sama mewujudkan kesepakatan secara kolektif. Isu-isu dan masalah sentral yang sering dibicarakan antara serikat pekerja dan manajemen antara lain :

- a) Wage-related issue, meliputi penentuan upah minimal, penyesuaian upah, penyesuaian biaya hidup, dan tunjangan- tunjangan.
- b) Supplementary economic benefits, meliputi rencana

pensiun, tunjangan liburan, tunjangan hari raya, jaminan kesehatan, dan keamanan, reporting pay, dan tunjangan sejenis lainnya.

- c) *Institusional issue*, meliputi hak dan kewajiban manajemen, pekerja, dan serikat pekerja, prosedur standar, kualitas kondisi kerja, dan hak-hak lainnya.
- d) *Administrative issue*, meliputi senioritas, disiplin, pemecatan, peraturan, kebijakan, keamanan pekerja, perubahan teknologi, keselamatan kerja dan pelatihan.

6) *Sistem Informasi*

Kualitas informasi akan mempengaruhi kualitas kontribusi departemen SDM yang digunakan dalam pengambilan keputusan personalia. Departemen manapun dalam organisasi, termasuk personalia, membutuhkan informasi yang akurat dan valid.

Kemampuan untuk memperoleh data dan informasi merupakan tantangan tersendiri bagi departemen personalia. Untuk itu perlu adanya dukungan teknologi yang dapat membantu dan mengembangkan system informasi SDM. Teknologi tersebut diperlukan untuk menyimpan segala informasi vital yang berhubungan dengan SDM, seperti tentang karyawan, pekerja, dan factor-faktor lain sesuai kebutuhan.

Soal Latihan

Buatlah perencanaan program pengembangan Sumber Daya Manusia dan jelaskan kemungkinan tantangan yang akan dihadapi.

Bab 3

Manajemen **SUMBER DAYA MANUSIA**

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, pentingnya manajemen sumber daya manusia, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, pendayagunaan SDM, dan unsur-unsur manajemen sumber daya manusia.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia
2. Memahami tujuan manajemen sumber daya manusia
3. Memahami fungsi manajemen sumber daya manusia
4. Memahami dan menjelaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia
5. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi
6. Memahami pendayagunaan SDM
7. Menjelaskan unsur-unsur manajemen sumber daya manusia

3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sector modern itu. Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia ini masih tetap dipergunakan dalam

banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan. Dan (MSDM) Manajemen Sumber Daya Manusia pada akhir-akhir ini merupakan istilah yang banyak dipergunakan dalam berbagai forum diskusi, seminar, lokakarya dan sejenisnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan,

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

- a. Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James baha Manajemen sumber daya manusia adalah: *“Human Resource Management is the proseses 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”*. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.
- b. Menurut Edin Flippo *Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the*

procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

- c. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.
- d. Menurut Bashir Barthos Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai suatu masalah baru pada dasaarsa 1960-an. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.
- e. Menurut Amin idjaja Tunggal Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.
- f. Menurut T. Hani Handoko Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia

untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia adalah :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumberdayamanusiadiciptakanuntukdapatmembantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhankebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian.

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan dan kebutuhan pegawai atau sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Melalui estimasi jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh seluruh bagian-bagian kepegawaian dapat menyusun rencana secara lebih baik dalam hal-hal yang maenjadi

lingkup pekerjaannya, misalnya penarikan pegawai, seksi pegawai, dan lain sebagainya. Definisi perencanaan sumber daya manusia

Milkovich dan Mahoney (1979) memberi definisi sebagai berikut: “*Human resource planning is systematically forecasts an organization future supply of and demand for employees*”

Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat di definisikan sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan-keperluan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas untuk suatu periode waktu yang pasti dan menentukan bagaimana keperluan-keperluan ini dapat terpenuhi.

Seorang penulis berpendapat bahwa fokus perhatian perencanaan Sumber daya Manusia ialah langkah-langkah tertentu yang di ambil oleh manajemen yang lebih menjamin bahwa bagi organisasi yang tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat.

Seperti yang di kutip oleh Dale Yoder memberi tekanan dalam *menpower planning* dalam hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kwantitas dan kualitas tenaga kearja
- 2) Tenaga kerja yang cukup dan tepat
- 3) Penyediaan suplai tenaga kerja yang cakap
- 4) Memastikan penggunaan tenaga kerja yang efektif

Dale Yoder mengutip pula pendapat Edwin B

Geister yang telah membandingkan aneka warna definisi manpower planning di mana disimpulkan bahwa dalam perencanaan tenaga kerja harus secara jelas diakui pentingnya hal-hal sebagai berikut:

- 1) Penggunaan yang efektif
- 2) Perkiraan kebutuhan
- 3) Pengembangan kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan
- 4) Mereview dan mengawasi proses keseluruhan

Manfaat perencanaan sumber daya manusia

Dengan mengistimasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan, organisasi akan merencanakan dengan lebih baik kegiatan lainnya. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan setiap bagian organisasi untuk menempatkan orang yang tepat. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disetujui, tetapi juga menolong perusahaan untuk melaksanakan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek.

Dalam penyusunan perencanaan tenaga kerja, ada dua aktivitas yang harus dilakukan. Kedua hal tersebut adalah menetapkan kebutuhan tenaga kerja dan menentukan suplai tenaga kerja.

a) Kebutuhan tenaga kerja

Untuk dapat menentukan kebutuhan tenaga kerja pada masa depan, maka pertama-tama harus dapat ditentukan rencana strategis perusahaan dan perkiraan tingkat kegiatan

masa dating. Ada empat cara memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, yaitu: (1) penilaian manajerial, (2) analisis rasio kecenderungan, (3) work study, (4) analisis keahlian dan keterampilan.

b) Suplai tenaga kerja

Suplai tenaga kerja dapat ditentukan melalui perkiraan suplai internal dan perkiraan suplai eksternal. Perkiraan suplai tenaga kerja yang mungkin dapat tersedia di dalam perusahaan akan suplai internal dapat diperkirakan berdasar pada: (1) analisa sumber daya yang ada, (2) analisa pemborosan, (3) penilain perubahan dalam kondisi kerja dan absensi, (4) perkiraan hasil program pelatihan.

Proses manajerial berlangsung mulai dari peramalan, kemudian ke penyusunan program dan akan diakhiri oleh evaluasi dan control. Masukan dari proses manajerial diperoleh dari system data kepegawaian, serta keluarannya berupa pengesahan rencana pelaksanaan. Umumnya, proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat di balik, yaitu: peramalan (*forecasting*), penyusunan program (*programing*), dan evaluasi dan pengendalian.

3.4 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil yaitu berbentuk uang, namun ada hal penting lain yang juga berpengaruh adalah SDM yang ada dalam perusahaan tersebut.

Membicarakan SDM, tentu tidak terlepas dari peranan manajemen SDM (MSDM) yang memiliki tugas mengelola SDM yang bersangkutan. Dimana sumber daya yang dimiliki harus benar-benar menjadi aset yang mempunyai loyalitas tinggi terhadap perusahaan, memiliki profesionalitas yang terdepan serta prestasi yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Apa saja yang mesti dilakukan oleh jajaran manajemen SDM untuk menciptakan SDM yang handal, lalu bagaimana hubungan kinerja MSDM dengan training, coaching dan motivation.

Kemampuan perusahaan untuk berdaya saing tinggi adalah kunci bagi tercapainya kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Daya saing yang tinggi, akan menjadikan perusahaan siap menghadapi tantangan-tantangan globalisasi dan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Untuk memperkuat daya saing perusahaan, pengembangan perusahaan dalam jangka panjang diarahkan untuk,

- a) Mengedepankan pembangunan sumber daya manusia berkualitas dan berdaya saing.
- b) Memperkuat produk unggulan di setiap unit kerja untuk menuju keunggulan kompetitif dengan membangun keterkaitan sistem produksi, distribusi, dan pelayanan di dalam perusahaan.
- c) Meningkatkan penguasaan, pemanfaatan, dan penciptaan pengetahuan
- d) Membangun peralatan produksi yang maju dan canggih
- e) Melakukan reformasi manajemen administrasi secara sistematis dan terintegrasi.

Dalam era globalisasi saat ini sangat diperlukan sumber daya manusia yang bermutu karena maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Semakin baik kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan maka semakin tinggi daya saing perusahaan tersebut terhadap perusahaan lainnya. Perusahaan harus memperhatikan program training jika tidak ingin kehilangan karyawan yang handal, cerdas dan memiliki integritas pada perusahaannya. Training merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin perkembangan dan kelangsungan perusahaan dan merupakan faktor pendukung yang memegang peranan penting di segala sektor. training adalah usaha sadar untuk menyiapkan karyawan melalui kegiatan praktek lapang, ujicoba pengembangan trobosan, dan outbond yang diharapkan akan memberi keseimbangan berpikir dan bertindak secara tim. Training dianggap sebagai mekanisme dalam mengembangkan keahlian dan pengetahuan manusia.

Selain mempelajari konsep secara teoretis yang masuk dalam ranah *kognitif* berupa pengetahuan, peserta training diharapkan juga untuk bisa mendapatkan perubahan sikap dan keterampilan yang dimilikinya. Perubahan-perubahan perilaku tersebut mungkin terjadi, karena dalam training setiap peserta diberi kesempatan untuk mendapatkan pengalaman langsung dari simulasi-simulasi yang disiapkan. Dari simulasi praktek ini, peserta training diminta untuk merumuskan pengalamannya ke dalam konsep pengetahuan, sikap dan ketrampilan. Pada awal sesi, peserta diberikan pretest untuk melihat kemampuan awal mengenai dasar-dasar soft competency. Di akhir sesi peserta diberikan posttest yang berisi hal yang sama dengan

pretest. Gambaran efektifitas training akan didapatkan dari perbandingan hasil pretest dan posttest yang telah di kerjakan para peserta. Baik dalam pretest maupun posttest akan dilakukan pengambilan data mengenai ketrampilan apa saja yang telah dikuasai peserta.

Mengelola Sumber Daya Manusia dalam perusahaan sangatlah penting. Dimana SDM sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk sebuah kemajuan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sebuah perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya baik tujuan perusahaan maupun tujuan pribadi. Adapun komitmen perusahaan terhadap para pegawai dapat diwujudkan dengan membuat aturan dan prosedur yang tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, memperjelas visi dan misi perusahaan dan membentuk tradisi atau budaya perusahaan. Di samping itu perusahaan memiliki komitmen untuk mendukung perkembangan pegawainya yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan memberdayakan anggota organisasi serta mempromosikannya.

Komitmen organisasi dapat tercipta jika organisasi/perusahaan memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

3.5 Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi Pendayagunaan SDM.

Pendayagunaan SDM akan berlangsung efektif dan efisien karena Perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang (restaffing/replacement) SDM yang dimiliki. Penempatan ulang dimaksudkan agar setiap dan semua SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Dengan kata lain setiap jabatan/pekerjaan dilaksanakan oleh SDM yang kualifaid, yang dapat memberikan kontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Kristiadi (1994) mengemukakan, peningkatan kualitas SDM juga merupakan tuntutan yang tumbuh sebagai akibat perkembangan pembangunan yang makin cepat dan kompleks. Perkembangan ekonomi, industrialisasi, arus informasi, dan perkembangan iptek yang pesat makin membuat kualitas SDM sangat dibutuhkan. Pemerintah Indonesia telah menetapkan pembangunanSDM melalui empat jalur kebijaksanaan yaitu:

- a) Peningkatan kualitas hidup yang meliputi kualitas manusia seperti jasmani, rohani maupun kualitas kehidupan
- b) Peningkatan kualitas SDM yang produktif dan upaya penyebarannya
- c) Peningkatan SDM yang berkembang dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan penguasaan iptek.

- d) Pengembangan prana yang meliputi kelembagaan dan perangkat yang mendukung peningkatan kualitas SDM

Peningkatan kualitas SDM ini dilakukan dengan menambah program-program kepelatihan kepada seluruh karyawan yang ada. Dengan adanya program pelatihan karyawan di dalam training center maka perusahaan akan menghasilkan SDM kompeten yang sesuai dengan kebutuhan industri dan berdampak terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja di Indonesia.

3.6 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (tools). Tools merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu men, money, materials, machines, method, dan markets.

- a) Man (SDM)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

- b) Money (uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu

uang merupakan alat (tools) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

c) Materials (bahan)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

d) Machines (mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

e) Methods (metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu

diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

f) Market (pasar)

Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Soal Latihan

1. Buatlah contoh kasus penerapan manajemen sumber daya manusia dan berikan contoh manfaat dan keuntungan yang didapatkan dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia dalam contoh kasus yang telah Anda buat.
2. Buatlah simulasi perencanaan program untuk meningkatkan efektivitas dan afisiensi sumber daya manusia.

Bab **4**

Konsep **MANAJEMEN**

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Konsep Manajemen. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai arti manajemen, prinsip-prinsip manajemen perencanaan manajemen, teori manajemen, dan model manajemen.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan arti manajemen
2. Memahami prinsip-prinsip manajemen perencanaan manajemen
3. Menjelaskan teori manajemen
4. Memahami model manajemen

4.1 Arti Manajemen

Kata atau istilah “manajemen” berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*management*”, kata tersebut bukanlah merupakan kata asli bahasa Inggris, melainkan berasal dari kata dalam bahasa Italia “*maneggiare*” yang berarti menangani. Kata “*maneggiare*” itu berasal dari kata bahasa latin “*manus*” yang berarti “tangan”. Kemudian menjadi kata “manage” dalam bahasa Inggris pada abad ke 16; ini menurut etimologinya (ilmu asal kata), dan kata tersebut digunakan secara luas di kalangan militer di Inggris yang diartikan secara umum sebagai kegiatan melakukan pengendalian (*controlling*), memelihara atau memimpin.

Kata “*management*” (bahasa Inggris) diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dengan: manajemen, menejemen, mengelola, mengurus dan mengatur. Sedangkan pengertian manajemen ada beberapa macam antara lain sebagai berikut:

- Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi. (Stoner, 1998).
- Manajemen adalah usaha pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan menggunakan sumber daya organisasi. (Daft, 2001).
- Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisaikan, menggerakkan, dan mengendalikan untuk mencapai tujuan. (Terry, 1978).

Pada mulanya, ketika berbicara mengenai manajemen, secara otomatis banyak orang (mahasiswa, pebisnis, konsultan,

dosen, dan lain-lain) akan mengkaitkan dengan “manajemen bisnis”. Namun dewasa ini manajemen dipandang dapat diaplikasikan di dalam semua jenis organisasi, tidak hanya bisnis (perusahaan). Salah satu Guru manajemen dunia yang amat terkenal, Peter Drucker menyatakan bahwa semua organisasi membutuhkan manajemen (Drucker, 1998). Berdasarkan pengertian dan sejarah praktek manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen sangat diperlukan oleh semua orang (individu maupun kelompok) dan semua jenis lembaga (organisasi)

Kata manajemen juga berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti “*mengendalikan*,” terutamanya “*mengendalikan kuda*” yang berasal dari bahasa latin manus yang berarti “tangan”. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti “kepemilikan kuda” (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan & mengatur. Manajemen berasal dari bahasa **Perancis kuno** *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan & mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan & diterima secara universal.

Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur & mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian,

& pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif & efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, & sesuai dengan jadwal.

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen. Namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tidak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin & mengarahkan para pekerja, & menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Pembangunan piramida ini tidak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan & menggerakkan para pekerja, & mengontrol pembangunannya. Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian & perdagangan di sana. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis & melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal & pada tiap-tiap perhentian, bahan baku & tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan (assembly line) yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan tersebut, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan

& pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, & sistem akuntansi untuk melacak pendapatan & biaya.

Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam 4 fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, & era moderen.

4.2 Prinsip-Prinsip Manajemen

Henri Fayol (1841-1925) adalah seorang ahli teori manajemen Perancis yang teori-teorinya dalam manajemen dan organisasi tenaga kerja berpengaruh secara luas pada awal abad ke-20. Dia adalah seorang insinyur pertambangan yang bekerja untuk sebuah perusahaan pertambangan Perancis Commentry-Fourchamboult-Decazeville, pertama kali sebagai seorang insinyur. Kemudian ia pindah ke bagian manajemen umum dan menjadi Managing Director 1888-1918.

Selama masa jabatannya sebagai Managing Director ia menulis berbagai artikel mengenai ‘administrasi’ dan pada tahun 1916 Bulletin de la Société de l ‘Industrie Minérale, memuat artikelnya “Administration, Industrielle et Générale – Prévoyance, Organization, Commandement, Coordination, Contrôle”. Pada tahun 1949 terjemahan Bahasa Inggris pertama kali muncul berjudul: ‘Manajemen Umum dan Industri’ oleh Constance Storrs.

Suatu dalil umum yang dapat disimpulkan dari proses menggerakkan orang-orang dan menggerakkan fasilitas-fasilitas yang berlaku sebagai dasar petunjuk bagi seseorang dalam

melakukan perbuatan-perbuatan atau menjalankan tindakannya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki disebut dengan prinsip manajemen. Adapun 14 prinsip manajemen menurut Henry Fayol adalah sebagai berikut.

- 1) *Pembagian Kerja (Division of Labour)*, Pembagian kerja dalam suatu badan sangat diperlukan untuk membedakan seseorang dalam suatu perusahaan, apakah ia pemimpin, pelaksana, staf dan lain sebagainya. Baik buruknya pembagian kerja banyak menentukan berhasil guna dan berdaya guna.
- 2) *Kekuasaan (wewenang) dan Tanggung Jawab (Authority and Responsibility)* Setiap pejabat/pimpinan dalam suatu badan tertentu harus mempunyai kekuasaan dan tanggung jawab. Kekuasaan, wewenang (authority) adalah hak untuk mengambil keputusan sehubungan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dikerjakannya.
- 3) *Disiplin (Discipline)*, Disiplin merupakan sesuatu yang menjadi dasar bagi kekuatan suatu badan atau perusahaan. Setiap pihak yang terlibat dalam suatu badan harus ada kedisiplinan untuk melakukan suatu pekerjaan, menaati peraturan yang dibuat oleh badan tersebut. Pimpinan harus dapat memberi teladan kepada bawahan dengan jalan memenuhi peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.
- 4) *Kesatuan Perintah (Unity of Command)*, Untuk memperlancar pencapaian tujuan, perlu adanya kesatuan perintah dari atasan kepada bawahan atau seorang pegawai menerima perintah dari seorang atasannya.
- 5) *Kesatuan Arah (Unity of Direction)*, Dengan prinsip kesatuan

arah dimaksudkan seorang kepala dan pegawainya tidak boleh bertentangan antara satu sama lain dalam mencapai suatu tujuan secara keseluruhan.

- 6) *Kepentingan Individu Harus Berada di Bawah Kepentingan Umum (Subordinate of Individual Interest to General Interest)*. Prinsip ini dimaksudkan bahwa kepentingan umum atau perusahaan secara keseluruhan harus berada di atas kepentingan pribadi.
- 7) *Pembayaran Upah yang Adil (Remuneration of Personal)*, Dalam pemberian upah kepada pegawai harus adil atau tidak berat sebelah, ada dasar-dasar objektif dalam menetapkan upah masing-masing pegawai.
- 8) *Pemusatan (Centralization)*, Suatu wewenang dapat dipusatkan dan dapat didelegasikan kepada pejabat-pejabat tertentu untuk memperlancar jalannya suatu perusahaan.
- 9) *Rantai Skalar atau Scalar Chain (Line of Authority)*, Dengan prinsip ini dimaksudkan bahwa garis wewenang dalam suatu organisasi haruslah jelas.
- 10) *Tata Tertib (Order)*, Dalam melakukan suatu usaha harus ada ketertiban baik secara material maupun orang-orang, sehingga ada aturan yang harus dijalankan.
- 11) *Keadilan (Equity)*, Agar setiap bawahan setia kepada atasannya, maka masing-masing atasan harus mempraktikkan keadilan yakni memberikan kepada setiap orang apa yang menjadi haknya.
- 12) *Stabilitas Pegawai (Stability of Tenure of Personal)*, Keberadaan pegawai harus dijaga kestabilannya, jangan terlalu sering pergantian pegawai, baik karena pemindahan atau pemecatan. Ketidakstabilan pegawai akan menimbulkan

pertambahan biaya, baik merekrut, melatih dan juga untuk pengawasan.

13) *Inisiatif (Initiative)*, Setiap orang atau pegawai diberi kesempatan untuk mengungkapkan atau menjalankan inisiatif, baik mengenai cara kerja, prosedur kerja atau menjalankan rencana baru dalam pekerjaannya.

14) *Jiwa Kesatuan (Esprits de Corps)*, Pada diri setiap pegawai atau manajer perlu ditanamkan jiwa kesatuan atau kesetiaan pada kelompok, sehingga dapat bekerja sama pada sejumlah orang untuk mencapai tujuan bersama.

4.3 Perencanaan Manajemen

Perencanaan didefinisikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Rencana meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang diselesaikan, tindakan yang diambil dan jadwal yang diikuti. Para manajer mungkin membuat rencana untuk stabilitas (*plan for stability*), rencana untuk mampu beradaptasi (*plan for adaptability*) atau para manajer mungkin juga membuat rencana untuk situasi yang berbeda (*plan for contingency*)

Menurut NEWMAN : Perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, sedangkan menurut LOUIS A ALLEN : Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. CHARLES BETREHEIM : Rencana mengandung 2 tindakan : Tujuan dan alat untuk mencapai tujuan itu

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk

mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain—pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan—tak akan dapat berjalan.

Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal. Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota korporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

1) Tujuan

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan empat tujuan perencanaan. Tujuan *pertama* adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.

Tujuan *kedua* adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan

efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

Tujuan *ketiga* adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.

Tujuan yang *terakhir* adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

2) Sasaran

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan.

Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (*stated goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan stakeholder perusahaan. Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar diinginkan oleh

perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarannya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (subgoals) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai tingkat paling bawah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Seringkali, atasan memberikan sasaran yang cakupannya terlalu luas seperti “tingkatkan kinerja,” “naikkan profit,” atau “kembangkan perusahaan,” sehingga bawahan kesulitan menerjemahkan sasaran ini dan akhirnya salah menginterpretasi maksud sasaran itu (lihat gambar).

Pendekatan kedua disebut dengan *management by objective* atau MBO. Pada pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tetapi juga oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan begini, karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat. Namun ada beberapa kelemahan dalam pendekatan MBO.

Pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga

kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. *Kedua*, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sarannya tanpa mempedulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang bilang MBO hanyalah sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak sendiri.

3) *Rencana*

Rencana atau plan adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis adalah rencana umum yang berlaku di seluruh lapisan organisasi sedangkan rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi.

Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun, rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki intermediate time frame. Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana yang hanya memberikan guidelines secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk “meningkatkan profit 15%.” Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 15% itu. Rencana

seperti ini sangat fleksibel, namun tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk “meningkatkan profit 15%,” ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya, dan lain-lain.

Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunaannya, yaitu single use atau standing. Single-use plans adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Contohnya adalah “membangun 6 buah pabrik di China atau “mencapai penjualan 1.000.000 unit pada tahun 2006.” Sedangkan standing plans adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.

4) *Tipe Perencanaan Yang Digunakan Para Manajer*,
Meliputi :

- a) Perencanaan Jangka pendek (*Short Range Plans*)
 - b) Perencanaan Jangka panjang (*Long Range Plans*)
 - c) Perencanaan Strategi
 - d) Perencanaan Operasional
 - e) Perencanaan Tetap
 - f) Perencanaan Sekali Pakai
-
- a) Perencanaan Jangka Panjang & Jangka Pendek ,
Jangka Pendek : Perencanaan untuk jangka waktu 1 tahun atau kurang
Menengah : 1 s/d 2 tahun, Panjang : Jangka waktu 5 tahun atau lebih
 - b) Perencanaan strategi dan operasional, Perencanaan Strategi : Kebutuhan jangka panjang dan menentukan

komprehensif yang telah diarahkan. Menentukan tujuan untuk organisasi kegiatan apa yang hendak diambil sumber-sumber apa yang diperlukan untuk mencapainya.

- c) Perencanaan tetap (*standing plans*), Digunakan untuk kegiatan yang terjadi berulang kali (*terus menerus*) Tertuang dalam : Kebijakan Organisasional , Prosedur dan Peraturan. Perencanaan tetap yang mengkomunikasikan pengarahannya yang luas untuk membuat berbagai keputusan dan melaksanakan tindakan. Misalnya: Penyewaan karyawan, Pemberhentian sementara. Perencanaan tetap yang menggambarkan tindakan yang diambil pada situasi tertentu sering disebut : *Standard Operating Procedures* (SOPs)
- d) Perencanaan sekali pakai (*single-use plans*). Digunakan hanya sekali untuk situasi yang unik. Anggaran menggunakan sumber-sumber untuk mengerjakan aktivitas proyek atau program merupakan alat manajemen yang ampuh untuk mengalokasikan berbagai macam sumber yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan yang beranekaragam.

5) Pendekatan-Pendekatan Perencanaan

- a) Perencanaan *inside-out* dan perencanaan *outside-in*

Perencanaan *inside-out*: terfokus pada yang sudah dilakukan dan mengusahakan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan. Ini meningkatkan efektivitas organisasi.

Perencanaan *outside-in*: dari analisa lingkungan eksternal muncul perencanaan untuk mengeksploitasi kesempatan-kesempatan dan meminimisasi permasalahan yang terjadi. Kedua perencanaan ini dapat dikombinasikan agar optimal.

b) Perencanaan *top-down* dan perencanaan *bottom-up*

Perencanaan dari atas ke bawah (*top-down*): manajer dibawah manajer puncak membuat perencanaan berdasarkan tujuan yang telah ditentukan manajer puncak.

Perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up*) dikembangkan pada tingkatan yang lebih bawah tanpa adanya batasan yang secara teratur melewati hirarki tersebut ke tingkat manajer puncak. Kelebihan: kuatnya komitmen dan kepemilikan dalam perencanaan yang lebih rendah. Kelemahan: bila terlalu ekstrim mungkin akan gagal untuk menghasilkan seluruh tugas yang terintegrasi dalam organisasi secara keseluruhan.

c) Perencanaan contingency

Perencanaan yang terfokus pada pemikiran ke depan. Perencanaan ini meliputi penentuan alternatif-alternatif tindakan yang dapat diimplementasikan seandainya perencanaan orisinal tidak sesuai karena adanya perubahan keadaan. Kunci: prediksi perubahan yang akan datang yang dapat berakibat pada perencanaan yang sedang dijalankan.

6) *Dasar-Dasar Perencanaan Yang Baik*

a) Forecasting, proses pembuatan asumsi-asumsi tentang

apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
a. forecasting kualitatif: prediksi masa depannya menggunakan pendapat para ahli
b. forecasting kuantitatif: prediksi masa depannya menggunakan analisa data secara matematis dan statistis (analisa time series, model ekonometri, survey statistik)

- b) Penggunaan scenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau keadaan peristiwa yang mungkin terjadi. Pengidentifikasian kemungkinan skenario yang berbeda waktunya akan membantu organisasi beroperasi lebih fleksibel dalam lingkungan yang dinamis.
- c) *Benchmarking*, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus \ kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang. Tujuan: untuk mengetahui apakah orang-orang dan organisasi bekerja dengan baik dan merencanakan bagaimana menggabungkan ide-ide tersebut dalam pengoperasiannya.
- d) Partisipasi dan keterlibatan, perencanaan partisipatif yang aktif: perencanaan di mana semua orang \ yang mungkin akan mempengaruhi hasil dari perencanaan dan atau akan membantu mengimplementasikan perencanaan-perencanaan tersebut.
- e) Penggunaan staf perencana, fungsi staf perencana: bertanggung jawab dalam mengarahkan dan \ mengkoordinasi sistem perencanaan untuk organisasi secara keseluruhan atau untuk salah satu komponen perencanaan yang utama.

4.4 Teori Manajemen

1) *Aliran Perilaku (Neo-Klasik)*

Teori ini timbul sebagian karena para manajer terdapat berbagai kelemahan dengan pendekatan klasik. Teori ini berasumsi bahwa manusia itu makhluk sosial dengan mengaktualisasikan dirinya. Beberapa pelopor aliran neo-klasik antara lain: Elton Mayo dengan studi hubungan antar manusia, atau tingkah laku manusia dalam situasi kerja terkenal dengan Studi Hawthorne. berdasarkan studi ini ternyata kelompok kerja informal lingkungan sosial pekerja mempunyai pengaruh besar terhadap produktivitas. Pelopor lainnya adalah Douglas McGregor, ia menyatakan bahwa manajemen akan mendapatkan manfaat besar bila menaruh perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan.

Teori manajemen aliran perilaku memandang kemungkinan bahwa pekerja yang menerima perhatian khusus akan bekerja lebih baik hanya karena mereka menerima perhatian tersebut. Teori ini menganut prinsip bahwa :

- a) Organisasi adalah satu keseluruhan jangan dipandang bagian per bagian.
- b) Motivasi karyawan sangat penting yang menghasilkan komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c) Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknis secara ketat (peranan, prosedur, dan prinsip).

2) *Teori Modern*

a) *Pendekatan Sistem (System Approach)*

Pendekatan sistem memandang bahwa organisasi

sebagai sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari komponen-komponen yang saling berkaitan. Chester I. Barnard menjelaskan bahwa tugas manajer adalah mengupayakan adanya suatu upaya kerjasama dalam organisasi dengan menyarankan pendekatan komprehensif dalam aktifitas managing.

Komponen-komponen tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, merupakan satu kasatuan utuh yang saling terkait, terikat, mempengaruhi, membutuhkan, dan menentukan. Oleh karena itu, harus disadari bahwa perubahan satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen-komponen lainnya. dengan demikian berpikir dan bertindak sistem berarti tidak memandang komponen secara parsial, tetapi saling terpadu satu sama lain secara sinergi.

Sinergi berarti bahwa keseluruhan lebih besar daripada jumlah dan bagian-bagiannya. sistem yang sinergi adalah tiap-tiap unit atau bagian bekerja dengan serius dalam tatanannya dan menyadari secara penuh dan bertanggungjawab terhadap kemajuan sistem secara umum.

b) Pendekatan Kontingensi atau pendekatan situasional

Istilah *contingent* berarti dapat terjadi, tetapi hal tersebut tidak pasti akan terjadi. dalam bidang manajemen menurut keadaan hal tersebut berarti kondisi-kondisi atau lingkungan di dalam manajemen terjadi. dalam kondisi-kondisi tertentu, sebuah rencana akan dijalankan, tetapi apabila terdapat kondisi-kondisi yang berbeda maka

akan digunakan sebuah rencana yang berbeda.

Ide memperhatikan variabel-variabel lingkungan yang mempengaruhi manajemen dikenal sebagai situasional manajemen dan dalam sebuah paper tahun 1919, Mary Paarker Follet mengguankan istilah *Law of the Situation* (Hukum Keadaan).[8]

4.5 Model Manajemen

Sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dari bagaimana usaha seorang manager memenaje segala sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi. Banyak sekali sumber daya yang harus dimiliki sebuah organisasi dalam kegiatan produksinya guna mencapai tujuan organisasi diantaranya adalah sumber daya manusia. Pemilihan model manajemen sumber daya manusia yang tepat dalam mengelola sebuah organisasi diharapkan dapat menciptakan efektifitas serta efisiensi kerja. Beberapa ilmu yang ada mempunyai kelebihan serta kekurangannya masing-masing.

Pemilihan model manajemen seharusnya disesuaikan dengan karakteristik sumber daya manusia serta kondisi lingkungan organisasi yang dihadapi oleh seorang manajer. Dalam perkembangan ilmu manajemen telah mengalami banyak sekali banyak evolusi dan perkembangan ilmu yang dilandasi dengan kondisi serta pengalaman para ahli tentang suatu fenomena yang terjadi pada suatu kondisi tertentu. Dalam pengembangannya banyak sekali dukungan para ahli dalam membangun asumsi – asumsi dasar masing-masing teori manajemen yang ada. Menurut Miles (1975) mencoba mengelompokkan beberapa macam teori manajemen sumber daya manusia, yaitu *Traditonal Model*, *Human Relation Model*, dan *Human Resources Model*.

Pembahasan mengenai teori-teori dasar MSDM tersebut adalah sebagai berikut :

1) *Traditional Model*

Dalam model tradisional ini secara umum mempunyai tiga sumbangan teori yaitu *The Social Darwinist (The Natural Law)* oleh Herbert Spencer, *The Scientific Management Movement* oleh Federick W. Taylor, dan ide-ide yang dikembangkan oleh Max Webber. Model tradisional yang digambarkan oleh Miles (1975 : 35) mengasumsikan bahwa dalam model tradisional pekerjaan yang dilakukan tidak begitu disukai oleh sebagian besar pegawai. Apa yang dikerjakan pegawai tidak lebih penting daripada apa yang diperoleh dari pegawai itu sendiri yaitu gaji atau upah. Seperti yang dikemukakan oleh Miles bahwa “*man is drawn out of leisure and into work by the payment of money which he requires to meet his needs, and the substitution of money for leisure will continue up to some point of marginal satisfaction*”

Dari pernyataan tersebut maka dalam model tradisional para bawahan bekerja hanya untuk mendapatkan upah dari pekerjaan tersebut untuk memenuhi kepuasan mereka, sehingga upah menjadi tujuan utama dari pada apa yang dikerjakannya. Oleh karena itu, model tradisional tersebut sangat dipengaruhi oleh teori ekonomi klasik dimana seseorang akan mencapai kepuasan apabila mendapatkan upah yang tinggi. Namun, tidak semua orang dapat menduduki jabatan tinggi dalam organisasi, hanya beberapa orang saja yang mampu bekerja secara kreatif, menentukan tujuan dan mengawasi diri sendiri. Posisi yang tinggi dalam organisasi pasti akan mendapatkan upah atau gaji yang tinggi pula. Untuk memperoleh gaji yang tinggi maka

teori Darwinist menjadi indikator utama yaitu manusia harus berusaha untuk bertahan hidup dan bersaing dengan manusia yang lainnya.

Dalam sudut pandang kebijakan yang dikeluarkan oleh manajer dalam organisasi, Miles menggambarkan bahwa dalam model tradisional, tugas utama seorang manajer adalah untuk mengawasi para bawahan secara dekat, merinci tugas supaya lebih mudah dan sederhana, serta mengembangkan tugas-tugas dan prosedur yang ditaati secara sungguh-sungguh. Dengan adanya kebijakan tersebut harapan yang muncul dari model ini adalah dengan adanya upah yang pantas dan dengan pimpinan yang baik maka pekerja juga akan bekerja secara baik. Kualitas pekerjaan akan dapat sesuai dengan standard jika pekerjaan yang dilakukan lebih sederhana dengan pengawasan yang dekat dari manajer.

Dalam pendapat yang disampaikan oleh Gomes (2005) model tradisional berpandangan bahwa para manajer cenderung memusatkan perhatiannya pada masalah uang, karena uang dianggap sebagai satu-satunya alasan seseorang mamilih untuk bekerja. Terdapat banyak unit atau bagian dan pekerjaan yang disusun secara tidak efisien, dan banyak pegawai yang tidak terlatih. Dalam model tradisional perusahaan berusaha melakukan perbaikan proses pekerjaan, kinerja, efisiensi, dan efektifitas kinerja. Para pekerja dilatih agar bekerja mengikuti metode-metode tersebut, kemudian diawasi secara ketat. Penempatan pekerja sesuai dengan kemampuan yang ia miliki. Gomes (2005 : 39) berpendapat bahwa yang menjadi hal penting pada model tradisional adalah bagaimana para pegawai mematuhi atau mengikuti langkah-langkah yang sudah

ditetapkan bagi pelaksanaan pekerjaan. Artinya bagaimana dalam model tradisional menurut Gomes, para pekerja telah diikat oleh peraturan sehingga para pekerja tidak bisa mengembangkan kemampuan dan kreatifitasnya.

Selain itu, Gomes menjelaskan bahwa dalam model tradisional menurutnya garis kewenangan dan tanggung jawab yang jelas didasarkan kepada kepentingan kantor. Oleh karena itu, metode-metode ditetapkan secara baku dan tidak dapat diubah oleh para pemegang jabatan. Metode-metode yang disesuaikan dengan kepentingan kantor dengan menghiraukan kepentingan manusia dalam perusahaan akan membuat kinerja perusahaan menjadi lebih kaku.

Menanggapi model tradisional ini Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 19) mengemukakan bahwa model tradisional tidak terlepas dari pengaruh teori birokrasi. Hal tersebut ditarik oleh adanya bukti bahwa dalam model tradisional terdapat pengaruh dari teori Taylor, Frank dan Gilbert yang menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakefisienan dalam organisasi atau perusahaan maka organisasi disarankan untuk membuat standard pegawai yang jelas, spesialisasi pegawai, kontrol yang kuat, penempatan pegawai berdasarkan keahlian, dan sistem penggajian berdasarkan pada jenis dan khas pegawai. Selain teori tersebut, model tradisional ini juga dikatakan dipengaruhi oleh teori yang dikembangkan oleh Max Webber yaitu teori yang mengutamakan pentingnya pengetahuan, keterampilan, dan keahlian pegawai, disiplin, hirarkhis, spesialisasi pegawai dan jabatan serta karir dengan sistem merit.

Sulistiyani dan Rosidah menjelaskan bahwa pada model

tradisional ini pekerjaan sangat dipengaruhi oleh peraturan. Sehingga memunculkan masalah dalam model ini yaitu bagaimana seorang manajer harus bisa membuat para pekerja atau karyawan mematuhi peraturan yang telah ada. Diharapkan dengan mematuhi peraturan tersebut maka pegawai akan mempunyai kinerja yang lancar. Namun, apabila terdapat pelanggaran terhadap peraturan tersebut maka akan mengurangi efisiensi kerja. Hal tersebut menggambarkan bagaimana model tradisional senantiasa memanfaatkan peraturan yang mengikat tersebut dengan dasar menciptakan efisiensi dan efektifitas kerja.

Traditional Model yang dikemukakan oleh Suharyanto dan Hadna (2005), organisasi dijelaskan seperti mesin. Sebagai suatu mesin manusia dianggap tidak memiliki perasaan, kebutuhan, atau keinginan

Implikasi dari anggapan manusia sebagai mesin tersebut adalah pekerja melaksanakan pekerjaannya secara paksaan dari manajer. Dimana manajer memanfaatkan kewenangannya untuk menentukan siapakah pekerja yang mampu bekerja di dalam tekanan prosedural organisasi. Dengan adanya sistem ini di dalam manajemen model tradisional maka pekerja tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan sudah menjadi ketentuan bahwa kepentingan pekerja dalam organisasi tidak diperhatikan karena akan membuat organisasi berjalan tidak efisien dan efektif.

Secara umum, dari penjelasan keempat pakar tersebut dalam model tradisional mereka menjelaskan bahwa dalam model ini yang paling menonjol dibahas yaitu: Pertama, masalah keteraturan untuk menciptakan stabilitas dalam organisasi.

Organisasi yang terjaga stabilitasnya akan memperoleh kinerja organisasi yang efisien dan efektif dalam organisasi sehingga keuntungan pegawai akan diperoleh dengan tidak memperhatikan kepentingan dari para pekerja. Standarisasi prosedur kerja merupakan tujuan utama pelaksanaan organisasi. Pelanggaran terhadap peraturan akan dapat membuat pekerja dikenai sanksi dan mungkin berbuah pemecatan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepentingan dari pekerja tersebut tidaklah penting daripada peraturan dalam organisasi atau perusahaan. Kedua, kewenangan yang berdasarkan atas kemampuan pekerja. Tuntutan spesialisasi untuk mewujudkan efisiensi kinerja mengakibatkan organisasi harus dapat menspesialisasi kerja dalam perusahaan. *The right man in the right place.*

Kemampuan kerja harus disesuaikan dengan tempatnya jika ingin mewujudkan efisiensi dan efektifitas tersebut. Dengan melihat penjelasan diatas maka kedudukan sumber daya manusia di dalam organisasi tidak lah berbeda dengan sumber daya lain atau sumber daya non-manusia, yaitu hanya sebagai faktor produksi semata. Sehingga dengan produksi yang semakin tinggi dengan pengeluaran yang semakin rendah maka akan diperoleh keuntungan yang besar. Dengan dihubungkan dalam sumber daya manusia, model tradisional ini berasumsikan bahwa dengan adanya peraturan yang mengikat akan mewujudkan perusahaan yang efektif dan efisien serta dapat mewujudkan tujuan organisasi yang sesuai kesepakatan awal dibentuknya organisasi.

Kelemahan dalam model tradisional ini adalah tidak diperhatikannya masalah lingkungan organisasi atau perusahaan. Terfokuskannya tujuan organisasi untuk menciptakan

keefektifitasan dan keefisienan organisasi membuat model ini hanya mengolah bagian internal organisasi yaitu pekerja dan sistem kewenangan. Dalam penjelasan yang diberikan oleh Miles maka organisasi terkonsentrasi terhadap perilaku sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan asumsi bahwa pekerja akan melakukan pekerjaan yang baik apabila mendapatkan upah yang tinggi serta memiliki pemimpin yang baik pula. Tentu hal tersebut sulit diwujudkan dikarenakan tidak semua manusia dapat didorong hanya dengan kepemimpinan yang baik dan imbalan yang pas saja, melainkan harus ada dorongan terhadap kebutuhan manusia yang lain. Menurut Maslow ada lima tingkat kebutuhan manusia yaitu fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri

Selain itu, tidak semua manusia dapat berkemampuan yang tinggi sehingga dibutuhkan kepemimpinan yang intensif. Dengan melihat pada penjelasan Sulistiyani dan Rosidah yang berpendapat bahwa model tradisional ini tidak terlepas dari teori birokrasi yang berorientasi pada spesialisasi kerja, penggajian yang berdasarkan tingkatan jenis pekerjaan dan pendapat Gomes yang mengindikasikan model tradisional pada pencapaian tujuan keefisienan dan keefektifan maka dalam model ini mempunyai kelemahan yaitu untuk mendapatkan para pekerja yang dapat menaati peraturan tanpa adanya pengawasan. Implikasinya jika dalam birokrasi yang mempunyai pekerja yang sangat banyak dan heterogen maka model ini akan sulit diimplementasikan. Akan terjadi ketidakseimbangan manajer dan jumlah pekerja dalam birokrasi.

Pada akhirnya terfokusnya efisiensi terhadap sumber daya manusia yang juga merupakan salah satu faktor produksi

justru merugikan perusahaan ke depan. Akan tetapi justru dengan adanya ikatan prosedural itu justru akan membuat para karyawan menjadi stagnan dalam produktivitas. Oleh karena itu, penggunaan model ini hanya dapat digunakan dalam organisasi yang mempunyai bentuk yang sederhana dan dalam lingkungan yang tidak berubah misalnya adalah organisasi militer atau dalam organisasi yang mempunyai pekerja yang sedikit misalnya adalah industri rumahan. Sehingga pengawasan terhadap pekerja atau bawahan tidak terlalu sulit untuk dilakukan.

2) *Human Relation Model*

Dalam *human relation model* merupakan bentuk dari ketidakpuasan atas praktik model manajemen tradisional yang cenderung kaku serta memperlakukan pegawai seperti mesin. Dalam model manajemen tradisional mencoba memfokuskan kajiannya pada spesialisasi tugas, ketertiban, stabilitas, dan pengendalian sehingga dapat memunculkan standarisasi kerja yang dinilai dapat mencapai produktifitas tertinggi para pegawai. Teori manajemen *human relation model* muncul diawali dari hasil eksperimen Hawthorne yang melahirkan banyak sekali teori-teori organisasi. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 20) fokus dalam teori manajemen ini adalah mengenai hubungan kerja kemanusiaan. Teori ini mencoba mengembangkan point-point penting dalam teori manajemen tradisional yang kaku dan cenderung menganggap pegawai sebagai mesin yang menuntut produktivitas, efektifitas, serta efisiensi kerja.

Sebuah organisasi pada dasarnya bukan masalah bagaimana mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, tapi lebih pada bagaimana mengkondisikan pegawai sehingga

mampu bekerja sama sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pernyataan ini didukung dengan pernyataan Elton Mayo dalam Sutarto (2006: 293) yang mengatakan bahwa “ *an organization was more than formal structure or arrangement of functions. An organization is a social system, a system of cliques, grapevine, informal status system, ritual , and a mixture of logical, non logical and illogical behavior.*”

Dalam pernyataan Mayo tersebut dapat dilihat bagaimana Mayo menganggap organisasi bukan sekedar struktur formal yang berisikan pegawai mesin yang tidak membutuhkan apa-apa, tapi lebih pada anggapan bahwa sebuah organisasi merupakan sebuah miniatur sistem sosial masyarakat dalam keragamannya.

Dalam teori ini dapat dilihat adanya penekanan pada unsur moralitas dalam manajemen tentang bagaimana perlakuan yang layak diberikan kepada para pegawai oleh para manajer. Seharusnya manusia diperlakukan seutuhnya sebagai manusia yang memiliki perasaan, keinginan, kebutuhan, dsb. Di sini pegawai membutuhkan suasana kerja yang fleksible dan kondusif serta memiliki kenyamanan kerja untuk mendukung produktivitas mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif serta efisien. Selain itu, para pegawai tersebut menegaskan tidak hanya membutuhkan uang sebagai upah kerja, tapi para pegawai tersebut membutuhkan balasan yang lain diantaranya *personal attention, human treatment, and the chance to feel important, providing, of course, that they were receiving reasonable salary anyway* (Miles, p:39)

Untuk mencapai itu semua seorang manajer kiranya harus mampu mengetahui apa yang dibutuhkan pegawainya sehingga

mampu meningkatkan produktivitasnya. Dalam kenyataannya dalam sebuah organisasi seorang pegawai membutuhkan waktu untuk kiranya memenuhi kebutuhannya serta mendapatkan motivasi baik secara implisit maupun eksplisit. Implisit disini dapat dipahami seperti pemberian semangat kerja melalui kata-kata motivasi ataupun perhatian lain yang dapat diberikan kepada pegawai, sedangkan eksplisit disini dapat dipahami seperti pemberian upah yang sesuai dengan kinerja pegawai ataupun yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan kehidupannya secara umum.

Tidak semua manajemen yang ada dalam organisasi dapat berjalan dengan sesuai harapan yaitu dapat memenuhi segala kebutuhan umum para pegawai sebagai faktor pendukung kerja. Hal ini didukung oleh pernyataan Miles (1975 : 40) yaitu *“poor morale, resistance to authority, and ultimately, inefficient production would result from the failure of management to satisfy people’s basic human needs”*. Menanggapi pernyataan tersebut Suharyanto dan Hadna (2005) mencoba menawarkan beberapa cara dalam mengakomodir segala aspirasi pegawai seperti mendengarkan keluhan para pegawai serta melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan sehingga mampu memberikan persepsi bahwa pegawai dihargai kontribusinya oleh manajemen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Di sini manajer memiliki peran yang cukup signifikan dalam mengarahkan pegawainya serta bagaimana memotivasi pegawainya agar berkontribusi sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dalam sebuah organisasi tentu memiliki keragaman pegawai dalam perjalanannya. Melihat kondisi kemajemukan pegawai tersebut

diharapkan seorang manajer mampu mengakomodir secara total kepentingan para pegawainya seperti kesempatan saling berinteraksi antar pegawai mengingat manusia merupakan makhluk sosial. Makhluk sosial disini dimaksudkan bagaimana dalam kehidupannya manusia membutuhkan kesempatan untuk melakukan interaksi sosial. Sehingga antar pegawai dapat menjalin kerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi yang tidak dapat dipungkiri akan memunculkan kelompok-kelompok informasi berdasarkan kesukaan, agama, ras, dsb.

Dari uraian singkat diatas dapat dipahami bagaimana dalam model manajemen *human relation* mencoba menawarkan sebuah pengembangan pemikiran dari teori model sebelumnya yaitu model tradisional yang dimana terlalu memfokuskan diri pada standarisasi prosedur kerja dan kemudian dihargai berupa pemberian upah kerja pegawai. Pada kenyataannya tidak hanya semudah itu seperti menganggap pegawai seperti mesin saja. Ketika seorang pegawai telah berhasil mengerjakan tugasnya, kini giliran sebuah organisasi untuk menghargai usaha tersebut dengan pemberian upah tanpa mempertimbangkan sisi lain lain dari para pegawai tersebut.

Kini pada model *human relation* telah mulai memperhatikan unsur interaksi antar pegawai serta antara pegawai dengan atasan dan suasana kerja yang kondusif sebagai faktor penting dalam mendorong tingkat produktivitas pegawai. Dalam teori ini pemahaman pegawai sebagai sebuah mesin sudah mulai ditinggalkan. Perlakuan yang jauh lebih baik dan menganggap bahwa manusia sebagai salah satu faktor penting produksi yang wajib dijaga baik itu fisik dan rohani untuk meningkatkan produktivitasnya ataupun menjaga kinerja yang sudah baik. fisik

di sini dapat diartikan sebagai pemberian upah kerja sedangkan rohani di sini dapat diartikan sebagai penghargaan diri pegawai seutuhnya dengan memahami serta memberikan pengakuan tentang keinginan dan kebutuhan pegawai. Dapat dilihat bagaimana teori ini sangat menekankan pada aspek moralitas dalam manajemen. Akibatnya jika sebuah manajemen organisasi tidak memperhatikan *feeling and needs* dari para pegawai maka produktivitas pegawai mustahil akan tercapai dengan sempurna. Selain itu, setidaknya para pegawai harus mulai dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan untuk menghormati keberadaan pegawai sebagai salah satu bagian penting dari suatu organisasi.

Akan tetapi dalam konteks organisasi makro model manajemen ini kurang dapat diaplikasikan dengan baik. Hal ini mengingat dengan semakin besar sebuah organisasi maka semakin besar pula kemajemukan dalam sebuah organisasi. Dalam kondisi seperti itu maka manajemen akan sangat sulit untuk mengakomodir seluruh keinginan para pegawai dengan sempurna. Pasti ada kalanya sebuah manajemen mengalami *error* dalam menjalankan fungsinya. Selain itu, tingkat kompleksitas yang harus diperhatikan oleh seorang manajer sangatlah tinggi. Tingginya kompleksitas tersebut dapat dilihat dari kenyataan bahwa setiap pegawai pasti memiliki perbedaan keinginan serta kebutuhan. Maka dibutuhkan kemampuan serta energi ekstra untuk mencoba mewujudkan fungsi manajemen tersebut.

3) *Human Resources Model*

Human resources model atau disebut dengan manajemen sumber daya manusia ini adalah suatu pengembangan dari

model-model manajemen yang sebelumnya yaitu *traditional model* dan *human relation model* yang menyadari bahwa karyawan adalah orang yang ingin dilibatkan dalam organisasi. Seperti halnya dalam model *human relation* pada *model human resources* juga bersependapat bahwa bawahan harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, tetapi ada perbedaan point dalam memajemen bawahan.

Dalam model *human relation* terlihat mendekat dari sisi psikologis bawahan agar memiliki rasa terlibat dalam pengambilan keputusan tetapi model ini menyarankan agar bawahan diberi dengan batas dengan isu-isu yang berkaitan dengan kondisi kerja, penempatan dan penggunaan peralatan yang tidak begitu penting dan tidak terlibat dalam tugas-tugas kerja yang sedang dijalankan. Sedangkan model *human resources* ini lebih kepada pengembangan sumber daya pada karyawan itu sendiri dan bagaimana bawahan mengerti sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dilaksanakan.

Model ini sangat dipengaruhi oleh teori hirarki kebutuhan manusia dari Abraham Maslow. Tugas para manajer/pimpinan adalah meningkatkan kinerja organisasi dengan mendorong dan memberi fasilitas para pegawai untuk mengekspresikan segala kemampuan yang dimiliki. Untuk memberi fasilitas tersebut maka teori Maslow lah yang menjadi jawabannya yaitu menurut teori ini manusia disamping membutuhkan status, pengakuan, penerimaan tetapi juga menginginkan peluang yang adil untuk mengembangkan dan menerapkan segala kemampuannya serta mendapatkan kepuasan pegawainya.

Oleh karena itu, Maslow membagi kebutuhan manusia

tersebut yaitu antara lain fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Dengan pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut maka diharapkan bawahan/karyawan telah diperhatikan sehingga muncul kepercayaan terhadap pimpinan yang kemudian karyawan akan mengembangkan potensi yang ada dalam diri mereka untuk kepentingan organisasi.

Model *human resources* selain memberi rasa pengakuan/penerimaan kepada bawahan, model ini mulai menyadari bahwa sangat penting adanya pelatihan dan pendidikan sehingga bawahan lebih memiliki sikap matang dalam menghadapi tugasnya yang disamping itu bawahan memiliki rasa keterlibatan dalam organisasi. Manajer juga harus mampu merancang struktur dan pembagian tugas yang dapat memberikan perkembangan kemampuan pekerja dalam organisasi.

Menurut Suharyanto dan Hadna (2005 : 26) berpendapat bahwa dalam model Human Resources sesungguhnya manusia memiliki sumber daya yang terpendam dan menjadi tugas manajer untuk membuka sumber daya ini untuk mendukung tercapainya efisiensi dan efektivitas organisasi. Artinya dalam model ini seorang manajer dituntut secara profesional menyusun struktur organisasi sedemikian rupa sehingga para pekerja dapat mengembangkan kemampuannya. Dengan itu bawahan akan diharapkan mampu mengendalikan dan mengatur diri dalam memperbaiki *performance* mereka dalam menjalankan tugas-tugas dalam organisasi.

Tidak seperti pada model tradisional yang beranggapan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi sama dengan sumber daya yang lainnya dan lebih menjadi faktor produksi.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 22) melalui pendekatan SDM, manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi. Ada beberapa landasan bagi pendekatan SDM, yaitu :

- 1) Karyawan dipandang sebagai sesuatu investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberi imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.
- 2) Manajer menyusun berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan emosional para karyawan.
- 3) Manajer menciptakan lingkungan kerja agar para karyawan dapat dipacu untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian-keahlian mereka semaksimal mungkin.
- 4) Program – program dan praktik personalia diterapkan dengan tujuan penyeimbangan kebutuhan – kebutuhan karyawan sekaligus tujuan-tujuan organisasi.

Dengan melihat asumsi-asumsi tersebut maka jika kita melihat implikasi pada saat ini maka akan diperoleh adanya kelemahan dalam model ini. Banyaknya pendapat dalam proses pembuatan keputusan mengakibatkan kesulitan untuk mencapai kesepakatan bersama. Banyaknya kepentingan justru mengakibatkan organisasi menjadi tidak efisien.

Soal Latihan

Jelaskan secara lengkap perbedaan yang mendasar antara teori manajemen menurut para ahli. Berikan contoh sederhana dari tiap penerapan manajemen berdasarkan teori tersebut.

Bab **5**

Pentingnya Manajemen **SUMBER DAYA MANUSIA**

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pendekatan politik, pendekatan ekonomi, pendekatan hukum, pendekatan sosio-kultural, pendekatan administrative, dan pendekatan teknologikal.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan tentang pendekatan politik
2. Memahami dan menjelaskan pendekatan ekonomi
3. Memahami dan menjelaskan pendekatan hukum
4. Memahami dan menjelaskan pendekatan sosio-kultural
5. Memahami dan menjelaskan pendekatan administratif
6. Memahami dan menjelaskan pendekatan teknologikal

MSDM dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektifitas organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Seberapa sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh banyak faktor.

Hal ini sesuai dengan perkembangan dan kemajuan yang berlangsung saat ini. Faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi internasional serta kondisi perekonomian yang tidak menentu hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan organisasi harus mencari cara-cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusia menjadi lebih efektif. Faktor internal, seperti tuntutan memperoleh karyawan yang terlatih, biaya kompensasi, konflik antara serikat pekerja-manajemen, aspek hukum, dan aspek sosial budaya internal merupakan faktor yang membuat manajemen sumber daya manusia semakin penting dan kompleks.

Pentingnya MSDM ini dapat disoroti dari berbagai perspektif. Moses K. Kiggundu misalnya, menyoroti relevansi dan pentingnya MSDM ini dari empat perspektif yaitu politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya. S.P. Siagian melangkah lebih jauh dengan mengemukakan enam perspektif atau pendekatan dalam menjelaskan relevansi dan pentingnya MSDM. Keenam perspektif itu adalah politik, ekonomi, hukum, sosial-kultural, administratif, dan teknologi.

5.1 Pendekatan Politik

Menggunakan pendekatan politik dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada manajemen sumber daya manusia antara lain berarti mengkaitkannya dengan *raison d'être* suatu Negara bangsa. Berarti pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara makro.

Pendekatan politik terhadap pemahaman pentingnya manajemen SDM berangkat pula dari keyakinan yang semakin dalam dikalangan politisi bahwa aset terpenting yang dimiliki oleh suatu Negara bangsa adalah SDM nya. Pengamatan yang amat kasual saja tentang pengalaman banyak Negara sudah membuktikan kebenaran pendapat berbagai pendapat dinegara dunia yang meskipun memiliki sumber daya dan kekayaan alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar yang bahkan kadang-kadang membuat Negara lain kagum terhadapnya.

Logikanya ialah bahwa Negara-negara yang sekaligus memiliki sumber daya, kekayaan alam dan sumber daya manusia lebih mudah lagi mencapai kemajuan yang didambakan oleh masyarakatnya. akan tetapi sebaliknya sumber daya non manusia dan kekayaan alam yang melimpah ternyata tidak banyak artinya tanpa dikelola oleh manusia secara baik .artinya, sumber daya lain dan kekayaan alam tetap merupakan modal yang amat berharga, akan tetapi modal tersebut hanya ada artinya

apabila digunakan oleh manusia, tidak hanya bagi kepentingan diri sendiri, akan tetapi demi kesejahteraan masyarakat sebagai keseluruhan.

Pentingnya MSDM dari perspektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro. Diasumsikan, bahwa dampak makro pada akhirnya juga akan menyentuh sudut mikro dari MSDM. Dalam perspektif ini, relevansi dan pentingnya SDM bertitik tolak dari keyakinan bahwa sumber SDM merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, mulai dari level makro (Negara), atau bahkan internasional, hingga level mikro. SDM yang terdidik, trampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi

5.2 Pendekatan Ekonomi

Mungkin dapat dikatakan bahwa pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang pada manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena sumber daya manusia sering di pandang sebagai salah satu factor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satu kesatuan ekonomi. Alasan lain ialah bahwa salahsatu criteria utama yang digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan ialah takaran ekonomi

Dari sudut perspektif ekonomi orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata. Segala bobot perhatian dan tekanan yang

diberikan terhadap MSDM seolah-olah karena relevansinya yang lebih dekat pada sisi yang satu ini. Artinya, SMDM dianggap erat kaitannya dengan ekonomi. Dari sisi ekonomi, orang akan lebih banyak memperoleh keterangan tentang MSDM, tanpa berusaha melihat kaitannya dengan dimensi lain. Modal besar dan berlimpahnya kekayaan alam (material), atau prosedur kerja yang bagus sekalipun, tidak akan bermanfaat secara efisien, efektif dan produktif, jika manusianya tidak mendapat perhatian sungguh-sungguh. Jadi, manusia adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi

Persepsi yang keliru tentang peranan SDM dapat timbul karena makin menonjolnya penggunaan berbagai jenis mesin sebagai salah satu alat produksi. Perkembangan teknologi antara lain berakibat pada penemuan berbagai jenis mesin yang canggih. Mesin dapat digunakan dalam kurun waktu yang panjang. Bagi sementara manajer menggunakan mesin, apalagi yang otomatis sering lebih menarik lagi karena berbagai pertimbangan, seperti:

- 1) Mesin tidak mengeluh
- 2) Mesin tidak melawan perintah
- 3) Mesin tidak mangkir dari tempat tugas
- 4) Mesin tidak melancarkan pemogokan
- 5) Mesin tidak terlibat dalam konflik antara yang satu dengan yang lain.
- 6) Mesin tidak mengajukan tuntutan perbaikan nasib
- 7) Mesin tidak melakukan berbagai tindakan negatif.

Untuk menghasilkan barang atau jasa tertentu diperlukan bahan mentah dan atau baham baku. Suatu perusahaan pada umumnya tidak menghasilkan sendiri bahan mentah atau bahan baku tersebut, kecuali oleh perusahaan besar yang bersifat

oligopoly. Bahan-bahan tersebut biasanya dibelinya dari sumber-sumber lain. Untuk itu sudah barang tentu diperlukan pula biaya untuk pengangkutan, penyimpanan dan pemrosesan. Dapat dipahami bila pimpinan perusahaan mengambil berbagai langkah guna memahami bahwa :

- 1) Bahan mentah atau bahan baku dibeli dengan harga yang serendah mungkin
- 2) Pengangkutan yang paling murah tetapi paling aman.
- 3) Waktu penyimpanan yang sesingkat mungkin dengan menempuh cara yang paling aman
- 4) Pemrosesan yang berlangsung sedemikian rupa sehingga tidak terjadi pemborosan.

Cara berpikir manajer tidak mustahil dipengaruhi pula secara dominan oleh pasaran barang atau jasa yang dihasilkan. Orientasi demikian memang benar karena melalui penguasaan pangsa pasar tertentulah barang dan jasa yang dihasilkan dapat dijual dengan keuntungan yang merupakan motif bagi keberadaan organisasi dan sebagai salah satu adanya kepercayaan konsumen terhadap organisasi atau perusahaan yang menghasilkannya.

Menciptakan teknik metode, mekanisme dan prosedur kerja memang merupakan hal yang mutlak perlu karna manfaatnya yang sangat besar. Sebagaimana diketahui, setiap organisasi perlu melakukan kegiatan pengembangan system. Salah satu segi system yang amat penting adalah mekanisme dan prosedur kerja yang baku. Perannya yang utama adalah sebagai “peraturan permainan” yang mengikat semua orang dalam organisasi. Meskipun gaya merumuskannya dapat beraneka ragam, biasanya prosedur kerja mengatur berbagai hal,

seperti :

- 1) Pola pengambilan keputusan
- 2) Pola koordinasi
- 3) Pola pendelegasian wewenang
- 4) Jalur dan saluran pertanggung jawaban
- 5) Pola hubungan kerja, baik secara vertical maupun horizontal
- 6) Pola format frekuensi
- 7) Mekanisme pemecahan masalah
- 8) Interaksi dengan pihak-pihak eksternal
- 9) Dan hal-hal lain yang dipandang perlu

Disamping prosedur kerja yang bersifat umum tersebut diatas, biasanya disusun dan ditetapkan pula mekanisme dan prosedur kerja yang menyangkut bidang-bidang fungsional dalam organisasi. Bagi suatu instansi dilingkungan pemerintahan, misalnya, kepegawaian, tender proyek dan lain sebagainya.

Akan tetapi harus segera ditekankan bahwa terciptanya prosedur kerja yang tersusun rapi dan dinyatakan dalam bahasa yang mudah dimengerti oleh yang berkepentingan bukanlah tujuan, melainkan hanya sebagai alat, meskipun alat yang sangat penting. Sebagai alat prosedur, prosedur kerja apabila ditaati oleh semua orang dalam organisasi akan membawa berbagai akibat positif. Wujud berbagai akibat positif itu, antara lain, adalah :

- 1) Lancarnya koordinasi
- 2) Tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi
- 3) Terbinanya hubungan kerja yang serasi
- 4) Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang

- 5) Terhindarnya organisasi dari berbagai jenis pemborosan
- 6) Lancarnya proses pengambilan keputusan
- 7) Terjaminnya keseimbangan antara hak dan kewajiban para anggota organisasi

5.3 Pendekatan Hukum

Dalam organisasi manapun terdapat berbagai peraturan, ketentuan atau perjanjian-perjanjian, yang kesemuanya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antara organisasi dengan anggotanya, antara orang yang mempekerjakan dengan orang yang dipekerjakan. Keseimbangan antara hak dan kewajiban ini merupakan suatu tuntutan yang perlu terus diwujudkan, dibina, dipelihara dan dikembangkan. Jika keseimbangan tersebut tidak terwujud, maka akan menimbulkan distorsi atau gangguan yang akan berdampak negative terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Pemeliharaan keseimbangan, menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban dari masing-masing pihak dalam organisasi. Apa yang menjadi hak anggota, akan menjadi hak organisasi. Semuanya bisa menjadi jelas dan bisa diwujudkan hanya melalui suatu system manajemen yang tepat. MSDM yang dikelola secara baik dan teratur, merupakan alternative yang paling relevan

Salah satu indikator kehidupan masyarakat modern adalah semakin tingginya kesadaran para warga masyarakat akan pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban masing-masing. Instrument utama untuk menjamin keseimbangan tersebut adalah hukum. Artinya, hak para warga Negara di

jamin dalam peraturan perundang-undangan. Berarti diperlukan pengaturan agar keseimbangan antara hak dan kewajiban para warga masyarakat, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat, tetap terjamin

Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara hak dan kewajiban pun harus diusahakan agar terus-menerus terpelihara dengan baik sebab apabila keseimbangan tersebut terganggu, dua belah pihak, yaitu organisasi dan para anggotanya lah yang dirugikan. Disini lah terlihat peranan yang amat penting yang dimainkan oleh manajemen SDM.

5.4 Pendekatan Sosio-Kultural

Pemahaman tentang semakin besarnya perhatian makin banyak pihak terhadap manajemen sumber daya manusia juga memerlukan pendekatan sosio-kultural. Pendekatan ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Alasan utama lainnya ialah karena meskipun benar bahwa teori manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia, bersifat universal, penerapan tidak pernah bebas nilai

Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini. Pertama, sisi yang satu ini akan lebih peka karena berkaitan langsung harkat dan martabat manusia. Setiap manusia tentunya menghendaki kehidupan yang lebih baik. Hal ini hanya bisa diwujudkan jika mempunyai pekerjaan tertentu. Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabatnya. Namun, harkat dan martabat tidak bisa diukur dari hal-hal yang bersifat kebendaan, tetapi mencakup hal-hal non fisik. Orang bekerja tidak lagi semata untuk memenuhi

kebutuhan fisik. Melainkan juga menghendaki diwujudkan kebutuhan sosio-psikologis. Kedua, melalui perspektif ini juga ingin ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu MSDM yang bebas nilai.

Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terkait pada norma-norma social yang berlaku didalam masyarakat, dimana orang itu menjadi bagian. Nilai itulah yang menentukan baik buruknya, wajar tidaknya, dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang. Nilai-nilai dalam suatu organisasi biasanya sangat erat kaitannya dalam unsure-unsur seperti sejarah organisasi, dasar falsafah pembentukan organisasi, falsafah hidup pendiri organisasi, jenis kegiatan organisasi, konfigurasi anggota organisasi, para stake holder yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi. Serta barang-barang dan jasa yang dihasilkan organisasi. Semuanya memberikan corak khas pada organisasi yang pada gilirannya menuntut penanganan secara baik dan benar melalui MSDM

Nilai-niali social budaya menentukan Yang baik, tidak baik, benar, salah, wajar, tidak wajar, dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk menilai perilaku seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, termasuk kelompok kerja di mana seseorang berkarya.

Meskipun demikian suatu hal yang kiranya tidak boleh dilupakan ialah bahwa sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas. Memang mungkin saja terdapat perbedaan kultur antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Akan tetapi biasanya perbedaan-perbedaan tersebut, yang bersifat

idiosinkronatik sekalipun, tidak boleh menyimpang dari nilai-nilai social yang berlaku. Berbagai perbedaan dapat timbul sebagai akibat berbagai factor seperti:

- 1) Sejarah organisasi,
- 2) Dasar filsafati pembentukan organisasi,
- 3) Filsafat hidup pendiri organisasi,
- 4) Jenis kegiatan organisasi,
- 5) Konfigurasi para anggotanya,
- 6) Para “stakeholders” yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi,
- 7) Barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi,

Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa norma-norma sosio-kultural yang berlaku dimasyarakat luas dan teori yang sudah diakui secara universal perlu diperhitungkan dalam menumbuhkan dan memelihara kultur organisasi yang bersangkutan.

5.5 Pendekatan Administratif

Salah satu ciri yang paling menonjol dari abad sekarang ini ialah terciptanya berbagai jenis organisasi. Apapun yang telah dicapai oleh umat manusia dalam berbagai macam dan bidang kehidupan kesemuanya itu di capai dengan pemanfaatan organisasi

Karena itulah manusia modern ini sering disebut sebagai manusia organisasional. Dan sebagaimana di ketahui manusia organisasional-lah yang menjadi focus analisis pendekatan administrative. Dengan kata lain, terdapat hubungan ketergantungan antara manusia dengan organisasi dalam arti

bahwa manusia tidak lagi mungkin mencapai berbagai tujuannya tanpa menggunakan jalur organisasional dan sebaliknya setiap organisasi akan mencapai tujuannya dan sasarannya melalui usaha kooperatif sekelompok orang didalamnya

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada jaman modern ini menjadi semakin penting. Semua kemajuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai aspek kehidupannya niscaya dicapai melalui organisasi. Kenyataan yang ada mengindikasikan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia, terwujud atau tidaknya impian, cita-cita indah manusia, tergantung kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk sumber daya manusianya dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Orientasi manusia organisatis pun tertuju kepada tiga hal ini, efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Disinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan

Sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. berarti efektivitas sebagai orientasi kerja menyoroti empat hal, yaitu :

- 1) Sumber daya, dana, sarana, dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi
- 2) Jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan,
- 3) Batas waktu untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan,
- 4) Tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan.

5.6 Pendekatan Teknologikal

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia. Dilihat sepintas lalu, dampak tersebut dapat dikatakan bersifat negative karena kesan yang segera timbul ialah bahwa pemanfaatan berbagai hasil temuan di bidang teknologi berakibat pada berkurangnya kesempatan kerja karena semakin banyak kegiatan yang tadinya dilakukan oleh manusia kini diambil alih oleh berbagai jenis mesin

Berarti kunci keberhasilan pendekatan teknologikal terletak pada kearifan manusia menggabungkan kemajuan dibidang teknologi dengan manajemen sumber daya manusia yang berangkat dari harkat martabat manusia. Dalam konteks demikianlah sering ditonjolkan pentingnya pemilihan teknologi tepat guna. Kesemuanya itu bermuara pada satu hal, yaitu tuntutan yang semakin kuat terhadap peningkatan kemampuan mengelola sumber daya manusia

Relevansi dan pentingnya MSDM tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Dampak dari berbagai kemajuan tersebut dapat bersifat positif dan juga negatif. Banyak pekerjaan yang sekarang diambil alih oleh mesin-mesin canggih, seperti Robotisasi. Pengangguran muncul bersamaan dengan berperannya berbagai mesin hasil kemajuan teknologi canggih. Proses mekanisasi, otomasi dan robotisasi mulai menggeser manusia. Dilain pihak, kemajuan teknologi juga membawa dampak positif yang sangat bermanfaat bagi

organisasi. Terutama dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya. Metode kerja dan peralatan kantor sudah mulai semarak dihidupkan dan jalannya organisasi. Tantangan baru mulai muncul. Manusia diharapkan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan tersebut. Organisasi dituntut untuk bisa memanfaatkan berbagai kemajuan tersebut. Hal ini hanya bisa dicapai melalui suatu system manajemen sumber daya manusia yang tepat

Kegiatan produksi dalam suatu organisasi niaga, misalnya, dapat mengalami empat tahap perkembangan, yaitu pelaksanaan kegiatan secara manual, mekanisasi, otomasi dan robotisasi. Perkembangan dari satu tahap ke tahap berikutnya menunjukkan semakin bersanya peranan manusia. Artinya, pada tahap mekanisasi, intervisasi manusia dalam proses produksi masih cukup besar. Pada tahap otomasi intensitas intervensi tersebut tampak semakin berkurang. Pada tahap robotisasi peranan manusia dapat dikatakan menjadi sangat minim. Hal demikian tampak sangat jelas dalam pekerjaan perakitan.

Semua orang sepakat bahwa harus dicari jalan keluar dari situasi dilematik demikian.yang belum disepakati benar ialah caranya.mempertemukan dua pihak yang seolah-olah menganut dua pandangan yang berlawanan secara diamertikal itu memang tidak mudah, tetapi tidak mustahil bahkan merupakan suatu keharusan.titik tolaknya ialah dengan cara menemukan titik-titik persamaan pandangan. Misalnya,baik yang menganut pandangan pemanfaatan teknologi secara maksimal maupun yang lebih menonjolkan pemanfaatan sumber daya manusia sama-sama sependapat bahwa :

- 1) Pertumbuhan ekonomi yang wajar mutlak perlu diusahakan bersama,
- 2) Para pemilik modal wajar mengharapkan modalnya kembali dengan cara-cara yang wajar pula,
- 3) Tingkat pengangguran harus ditekan hingga rendah mungkin,
- 4) Kemajuan di bidang teknologi harus dimanfaatkan ,
- 5) Kemajuan di bidang teknologi harus diabdikan kepada kepentingan manusia bukan sebaliknya.

Dengan demikian jelas bahwa penentuan pilihan seyogianya tidak didasarkan pada pendekatan yang dikotomik dan tidak pula didasarkan pada pandangan "hitam atau putih". artinya, pilihan bukan dalam arti pemanfaatan kemajuan teknologi semaksimal mungkin dengan mengorbankan sumber daya manusia, tetapi juga tidak dengan mengabaikan sama sekali perkembangan teknologi.

Soal Latihan

Jelaskan contoh pemanfaatan manajemen sumber daya manusia berdasarkan enam perspektif yaitu perspektif politik, ekonomi, hukum, sosiokultural, administratif, dan teknologikal.

Bab **6**

Pengintegrasian

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Pengintegrasian Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pengertian integrase, karakteristik integritas, pentingnya pengintegrasian, tujuan pengintegrasian, metode pengintegrasian, integrasi pegawai, dan alasan begitu pentingnya integritas.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian integrasi
2. Memahami dan menyebutkan karakteristik integritas
3. Menjelaskan pentingnya pengintegrasian
4. Memahami tujuan pengintegrasian
5. Menjelaskan metode pengintegrasian
6. Memahami integrasi pegawai
7. Menjelaskan alasan begitu pentingnya integritas

6.1 Pengertian Integrasi

Integrasi berasal dari bahasa Inggris “*integration*” yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan dan kata integritas juga berasal dari kata sifat Latin *integer* (utuh, lengkap). Integrasi sosial dimaknai sebagai proses penyesuaian di antara unsur-unsur yang saling berbeda dalam kehidupan masyarakat sehingga menghasilkan pola kehidupan masyarakat yang memiliki keserasian fungsi.

Dalam konteks ini, integritas adalah rasa batin “keutuhan” yang berasal dari kualitas seperti kejujuran dan konsistensi karakter. Dengan demikian, orang dapat menilai bahwa orang lain “memiliki integritas” sejauh mereka bertindak menurut keyakinan nilai-nilai dan prinsip-prinsip mereka mengaku terus. Definisi lain mengenai integrasi adalah suatu keadaan di mana kelompok-kelompok etnik beradaptasi dan bersikap komformitas terhadap kebudayaan mayoritas masyarakat, namun masih tetap mempertahankan kebudayaan mereka masing-masing **Integrasi** memiliki 2 pengertian, yaitu :

- 1) Pengendalian terhadap konflik dan penyimpangan sosial dalam suatu sistem sosial tertentu
- 2) Membuat suatu keseluruhan dan menyatukan unsur-unsur tertentu

Integritas (Integrity) adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini. Dengan kata lain, “satunya kata dengan perbuatan”. Mengkomunikasikan maksud, ide dan perasaan secara terbuka, jujur dan langsung sekalipun dalam negosiasi yang sulit dengan

pihak lain.

Integritas (menurut kamus kompetensi) adalah bertindak konsisten sesuai dengan kebijakan dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut, dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

Integritas adalah konsep konsistensi tindakan, nilai-nilai, metode, langkah-langkah, prinsip, harapan, dan hasil. Dalam etika, integritas dianggap sebagai kejujuran dan kebenaran atau akurasi dari itu tindakan seseorang. Integritas dapat dianggap sebagai kebalikan dari kemunafikan, dalam bahwa hal konsistensi internal sebagai kebajikan, dan menunjukkan bahwa ternyata pihak yang memiliki nilai-nilai yang bersengketa harus menjelaskan perbedaan itu atau mengubah kepercayaan mereka.

Integritas adalah fondasi yang diperlukan sistem apapun berdasarkan supremasi hukum dan objektivitas dan merupakan salah satu yang paling penting dan sering mengutip istilah kebajikan.

6.2 Karakteristik Integritas

Kata Integritas seringkali digunakan sebagai landasan/acuan untuk melahirkan sebuah petuah atau pepatah dari manusia/orang-orang yang sudah dianggap sempurna baik secara mental maupun sepiritual, karena itu kata Integritas sudah melekat pada pribadi orang-orang yang “*arif dan bijaksana*” yang dalam kehidupan kesehariannya mampu menjadi sosok manusia anutan dan sebagai panutan, atau sebagai tuntunan, bukan tontonan. Sosok manusia seperti itu sangat jarang

dijumpai, bahkan mungkin tidak ada, apalagi dijamin seperti sekarang ini.

Kata Integritas menjadi petunjuk untuk membentuk manusia-manusia seperti itu, baik secara individu maupun kelompok, bagi para pejabat maupun bukan, bagi miskin maupun kaya, bagi seorang presiden sekalipun. Kata Integritas cocok dan relevan dengan kondisi bangsa Indonesia yang sedang berbenah diri melalui *good governance* dan *clean government*. Sayangnya kita sendiri seringkali pandai mengambil kata itu hanya sebagai pajangan yang melahirkan dalil-dalil akal sehingga terkesan menjadi akal-akalan. Padahal jika disimak baik-baik, kata Integritas itu sudah jelas “nasNya” dari kitab-kitab suci buatan Tuhan. Yang penting bagi kita sekarang ini adalah membuat komitmen (individu/kelompok), mengadakan “**perubahan**” menjadi manusia..? Sekarang, bukan besok atau lusa. Kewajiban kami daripenulisi hanya menyampaikan. Karena penulis tau tujuannya sangat baik dan mulia. Oleh karena itu simaklah baik-baik di bawah ini.

Andrian Gostik & Dana Telford hanya seorang penemu teori ini, bukan dan belum tentu mampu melakukannya. Ada 10 karakteristik yang secara konsisten diperlihatkan oleh orang-orang dengan integritas. Integritas adalah konsistensi antara tindakan dan nilai. Orang memiliki integritas hidup sejalan dengan nilai-nilai prinsipnya. Kesesuaian antara kata-kata dan perbuatan merupakan hal yang esensial. Jika setiap orang tidak lagi memegang kata-katanya, hubungan fundamental yang berkaitan dengan kepercayaan, seperti perkawinan dan keluarga, berada diambang kehancuran. Jika perusahaan tidak lagi menghormati segala komitmennya, tidak mungkin perdagangan

berkembang, karena pada dasarnya kontrak, dimana salah satu pihak menyediakan barang dengan keyakinan bahwa pihak lain akan memberikan kompensasi dimasa depan, tidak terjadi jika janji-janji selalu diingkari.

- 1) Anda menyadari bahwa hal-hal kecil itu penting
Agar memiliki keunggulan integritas, anda tidak boleh berbohong dalam hal-hal kecil; dan sebagai hasilnya, anda tidak akan tergoda oleh hal-hal yang lebih besar-kekuasaan, prestise, atau uang. Hal yang juga penting, sebagai orang yang berintegritas, anda setia pada nilai moral internal anda, bahkan bila itu berarti anda harus berhadapan dengan resiko kehilangan tempat yang nyaman di dunia.
- 2) Anda menemukan yang benar (saat yang lain melihat warna abu-abu).
Untuk mendapatkan keunggulan integritas, anda tidak boleh mengambil keputusan sendiri. Anda mengajukan pertanyaan, menerima saran, berefleksi, dan melihat jauh ke depan. Ringkasnya, pastikan bahwa anda mengambil keputusan yang tidak bertentangan dengan kode integritas pribadi.
- 3) Anda bertanggung jawab.
Untuk memiliki keunggulan integritas, anda sadar bahwa pencarian integritas merupakan bagian yang integral dari kepemimpinan. Anda bersikap terbuka dan jujur, mengungkapkan cerita yang baik maupun yang buruk secara lengkap. Anda berbagi semua informasi penting, tidak hanya informasi yang menguntungkan anda. Anda

mengaku ketika berbuat salah, meminta maaf, dan memperbaikinya.

4) Menciptakan budaya kepercayaan.

Dengan memiliki keunggulan integritas, Anda membantu menciptakan lingkungan kerja yang benar, yakni lingkungan yang tidak menguji integritas pribadi karyawan atau rekan kerja anda. Anda memperkuat integritas itu melalui prinsip, control, dan teladan pribadi. Dan Anda memberikan penghargaan pribadi dalam segala tindakan mereka.

5) Anda menepati janji.

Karyawan tidak akan mengikuti kata-kata pemimpin yang tidak mereka percayai. Atasan tidak akan mempekerjakan atau mempromosikan pekerja yang tidak mereka percayai. Klien tidak akan membeli produk dari pemasok yang tidak mereka percayai. Untuk memperoleh keunggulan integritas, Anda perlu berlaku penuh integritas, guna memperoleh kepercayaan.

6) Anda peduli terhadap kebaikan yang lebih besar

Untuk memiliki keunggulan integritas, Anda berkomitmen sangat kuat untuk memberikan keuntungan terhadap organisasi tempat anda bernaung. Anda memedulikan perusahaan, produk, serta layanan anda, dan khususnya rekan satu tim anda. Melalui kerja, Anda memperoleh perasaan tentang adanya tujuan yang lebih dalam.

7) Anda jujur namun rendah hati.

Untuk memiliki keunggulan integritas, anda tidak memproklamasikan kebaikan atau kejujuran anda.

Itu seperti menyombongkan kerendahan hati. Anda seharusnya membuat tindakan anda berbicara lebih keras daripada kata-kata.

8) Anda bertindak sebagai sedang diawasi.

Untuk memiliki keunggulan integritas, anda perlu berfikir bahwa setiap tindakan anda selalu diawasi. Anda perlu memastikan bahwa integritas anda itu diteruskan ke generasi-generasi mendatang melalui teladan yang anda berikan.

9) Anda mempekerjakan Integritas.

Untuk memiliki keunggulan integritas, anda perlu mempekerjakan dan mengelilingi diri anda dengan orang-orang berintegritas tinggi. Anda mempromosikan orang yang memperlihatkan kemampuan untuk dipercaya.

10) Anda konsisten.

Untuk memiliki keunggulan integritas, anda harus memiliki konsistensi dan keterdugaan etis. Hidup anda mencerminkan keutuhan dan keselarasan antara nilai dan tindakan anda.

6.3 Pentingnya 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.

6.4 Tujuan Pengintegrasian

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

6.5 Metode Pengintegrasian

Metode-metode pengintegrasian yang kita kenal adalah sebagai berikut :

a) Hubungan antar manusia (Human Relations)

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.

b) Motivasi (Motivation)

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 :

- 1) The desire to live (keinginan untuk hidup)
- 2) The desire for position (keinginan untuk suatu posisi)
- 3) The desire for power (keinginan akan kekuasaan)
- 4) 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 controversy) 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 topangan 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).

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

- Achievement motivation, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/ mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
- Affiliation motivation, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- Competence motivation, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu

- 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.

Teori – Teori Motivasi

- 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 berproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

- 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.

- Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Teori X

- Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
- Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain
- Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya
- 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 sungguh-sungguh. 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

- 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.
- Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.
- 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.

c) Kepemimpinan (Leadership)

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 :

- **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.

- **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".

- **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 (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. KKB 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.

6.6 Integrasi Pegawai

Yang dimaksud integrasi disini adalah penyesuaian antara perbedaan kepentingan perusahaan dengan karyawan sebagai individu agar dapat bekerja sama secara harmonis dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengintegrasian karyawan ini disamping menyangkut keselarasan antar berbagai kepentingan fungsi ini juga harus memperhatikan dan mempertimbangkan keluhan karyawan, sikap buruh, pemahaman perasaan mengenai keikutsertaan mereka dalam pengambilan keputusan.

Menurut Hasibuan pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Integrasi menurut Suwanto diartikan sebagai “ kegiatan yang menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan agar tercipta kerjasama yang memberikan kepuasan. Usaha ini dilakukan dengan cara menghubungkan antar manusia (human relation) (Suwanto, 2001:141)

Berdasarkan konsep diatas maka dalam pengintegrasian harus adanya penyatuan keinginan pegawai dengan keinginan perusahaan. Dengan adanya penyatuan kedua hal tersebut dapat mewujudkan suatu kinerja pegawai yang profesional dibidangnya. Pendapat lain mengenai pengintegrasian juga diungkapkan oleh malayu S.P. Hasibuan sebagai kegiatan menyatupadukan keinginan.

6.7 Alasan Begitu Pentingnya Integritas

a) Integritas membina kepercayaan

Dengan integritas yang ditemukan dalam diri seorang pemimpin yang bukan hanya kata-kata belaka tetapi juga disertai tindakan akan menumbuhkan kepercayaan dalam diri pengikutnya (Maxwell.1995:41).

b) Integritas punya nilai pengaruh tinggi.

Integritas merupakan kualitas manusia yang diperlukan untuk sukses bisnis. Dengan integritas yang dipunyai oleh seorang pemimpin akan memperbesar pengaruhnya, karena pengikut melihat adanya sesuatu yang bisa dipercayai dalam diri pemimpin (Maxwell.1995:42).

c) Integritas memudahkan standar tinggi.

Pemimpin harus hidup dengan standar yang lebih tinggi dari pada pengikutnya. Dengan adanya watak yang baik (integritas) memungkinkan pemimpin untuk melaksanakan semua tanggung jawabnya, kalau watak seorang pemimpin rendah, maka standarnya pun rendah (Maxwell.1995:43).

d) Integritas menghasilkan reputasi yang kuat, bukan hanya citra.

Citra adalah apa yang dipikirkan orang lain tentang diri seseorang. Integritas adalah apa diri seseorang yang sesungguhnya. Kadang-kadang kehidupan menjepit seseorang pada saat-saat mengalami tekanan seperti itu, apa yang ada di dalamnya akan ketahuan, dengan demikian akan menentukan bagaimana reputasi seseorang (Maxwell.1995:44)

- e) Integritas berarti menghayati diri sebelum memimpin orang lain.

Sebelum memimpin orang lain seorang pemimpin harus menghayati dirinya sendiri, karena pemimpin tidak bisa memimpin siapa pun lainnya lebih jauh dari pada tempat pemimpin sendiri berada. Oleh karena itu perlu dipastikan apakah pemimpin sudah memiliki integritas terlebih dahulu sebelum memimpin orang lain karena orang akan cenderung mengikuti pemimpin (Maxwell.1995:45).

- f) Integritas membantu seorang pemimpin dipercaya bukan hanya pintar.

Kepercayaan adalah keyakinan bahwa pemimpin sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakannya. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berdasarkan sifat pintar, tetapi juga berdasarkan sikap konsisten (Maxwell.1995:46).

- g) Integritas adalah prestasi yang dicapai dengan susah payah.

Integritas bukan sebuah faktor yang terdapat dalam kehidupan sehari-hari. Ini adalah hasil dari disiplin pribadi, kepercayaan batin, dan keputusan untuk jujur sepenuhnya dalam segala situasi dalam kehidupan pemimpin. Untuk memperoleh integritas diperlukan suatu proses yang terus berlangsung (Maxwell.1995:47).

Dari uraian di atas dapat dilihat pentingnya integritas sebagai karakter yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin karena integritas mengandung pengertian apa yang dikatakan pemimpin itu juga yang harus diperbuatnya. Sehingga pemimpin dapat memberi teladan kepada para pengikutnya.

Soal Latihan

Buatlan contoh kegiatan pengintegrasian manajemen sumber daya manusia sesuai dengan teori yang dijelaskan dalam bab ini

Bab 7

Perspektif **SUMBER DAYA MANUSIA**

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Perspektif Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai kondisi sumber daya manusia di Indonesia, dampak IPTEK terhadap SDM Indonesia, peranan sumber daya manusia di Indonesia, dan sumber daya manusia dalam kancah global.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan kondisi sumber daya manusia di Indonesia
2. Menjelaskan dampak IPTEK terhadap SDM indonesia
3. Memahami dan menjelaskan peranan sumber daya manusia di indonesia
4. Menjelaskan sumber daya manusia dalam kancah global

7.1 Kondisi Sumber Daya Manusia di Indonesia

Sumber daya manusia merupakan seluruh kemampuan atau potensi penduduk yang berada di dalam suatu wilayah tertentu beserta karakteristik atau ciri demografis, sosial maupun ekonominya yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembangunan. Jadi membahas sumber daya manusia berarti membahas penduduk dengan segala potensi atau kemampuannya yang terdiri atas aspek kualitas dan kuantitas. Bicara tentang kuantitas (jumlah) berarti menunjukkan bagaimana karakteristik demografis tentang jumlah dan pertumbuhan penduduk, penyebaran dan komposisi penduduk. Sedangkan untuk kualitas (mutu) menjelaskan bagaimana seorang manusia berhubungan dengan karakteristik social dan ekonomi agar terciptnya suatu keberhasilan dalam pembangunan suatu Negara. Tentunya sangat dibutuhkan sekali sumber daya manusia yang tangguh, unggul dan baik secara fisik maupun mental.

Sumber daya manusia atau penduduk menjadi asset tenaga kerja yang efektif untuk menciptakan kesejahteraan. Kekayaan alam yang melimpah tidak akan mampu memberikan manfaat yang besar bagi manusia apabila sumber daya manusia yang ada tidak mampu mengolah dan memanfaatkan kekayaan alam yang tersedia. Bagaimanakah kondisi sumber daya manusia di Indonesia?

Di Indonesia terjadi ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja dimana tentunya lapangan pekerjaan yang jauh lebih sedikit dibandingkan para pencari kerjanya. Selain itu kondisi ini juga diperparah dengan tingkat pendidikan angkatan kerja yang ada masih relative rendah

dimana struktur pendidikan angkatan kerja di Indonesia masih didominasi pendidikan dasar hampir lebih dari 50%. Lesunya dunia usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi hal inilah yang membuat angka pengangguran sarjana makin tinggi. Karena begitu banyaknya lulusan perguruan tinggi tiap tahunnya tidak diimbangi dengan lapangan kerja yang memadai.

Masalah SDM inilah yang menyebabkan proses pembangunan yang berjalan selama ini kurang didukung oleh produktivitas tenaga kerja yang memadai. Keterpurukan ekonominasional yang berkepanjangan hingga kini merupakan bukti kegagalan pembangunan akibat dari rendahnya kualitas SDM. Rendahnya SDM Indonesia diakibatkan kurangnya penguasaan IPTEK, karena sikap mental dan penguasaan IPTEK yang dapat menjadi subyek atau pelaku pembangunan yang handal. Dalam kerangka globalisasi, penyiapan pendidikan perlu juga disinergikan dengan tuntutan kompetisi. Oleh karena itu dimensi daya saing dalam SDM semakin menjadi faktor penting sehingga upaya memacu kualitas SDM melalui pendidikan merupakan tuntutan yang harus dikedepankan.

Salah satu problem struktural yang dihadapi dalam dunia pendidikan adalah bahwa pendidikan merupakan subordinasi dari pembangunan ekonomi. Pada era sebelum reformasi pembangunan dengan pendekatan fisik begitu dominan. Hal ini sejalan dengan kuatnya orientasi pertumbuhan ekonomi.

Untuk bisa meraih sukses, dituntut sekali SDM yang berkualitas. Tuhan menganugerahkan kita dengan akal dan

pikiran tentunya ini harus kita pergunakan dengan sebaik-baiknya. Inilah yang membuat manusia jauh lebih mulia daripada makhluk lainnya yang diciptakan Tuhan. Dengan akal tersebut kita diharapkan memiliki ilmu yang berguna. Secara formal, ilmu-ilmu tersebut bisa kita peroleh melalui lembaga pendidikan seperti sekolah atau kursus, ilmu itulah yang disebut dengan *hardskill* yang berupa teori-teori pengetahuan. Sementara itu yang jauh lebih penting adalah *softskill* yaitu bagaimana seseorang bisa menjadi mandiri, penuh inisiatifn bekerja secara cermat, penuh tanggung jawab dan gigih. Inilah yang menjadi modal utama seseorang menjadi sumber daya yang unggul dengan menyeimbangkan antara *softskill* dan *hardskill*.

Seorang lulusan sekolah atau perguruan tinggi diharapkan bisa menjadi pribadi yang menciptakan lapangan pekerjaan. Inilah mengapa pentingnya ilmu tentang kewirausahaan diberikan sedini mungkin kepada para didikan agar pikiran untuk selalu menjadi seorang karyawan ketika hendak bekerja kelak bisa mulai bergeser menjadi pemikiran yang justru menempatkan diri mereka bukan sebagai bawahan yang bisa disuruh-suruh dengan jam kerja padat, tapi justru bisa menjadi atasan dengan jam kerja yang sesuai dengan yang diinginkan. Dengan menjadi pengusaha tersebut seseorang bisa membantu pemerintah dalam mengatasi menjamurnya para penganggur.

7.2 Dampak IPTEK Terhadap SDM Indonesia

Pengaruh IPTEK terhadap peningkatan SDM Indonesia khususnya dalam persaingan global dewasa ini meliputi berbagai aspek dan merubah segenap tatanan masyarakat. Aspek-aspek

yang dipengaruhi, adalah sebagai berikut :

1) Aspek Ekonomi.

Dengan adanya IPTEK, maka SDM Indonesia akan semakin meningkat dengan pengetahuan-pengetahuan dari teknologi tersebut. Dengan kemajuan SDM ini, tentunya secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan ekonomi di Indonesia. Berkaitan dengan pasar global dwasa ini, tidaklah mungkin jika suatu negara dengan tingkat SDM rendah dapat bersaing, untuk itulah penguasaan IPTEK sangat penting sekali untuk dikuasai. Selain itu, tidak dipungkiri globalisasi telah menimbulkan pergeseran nilai dalam kehidupan masyarakat di masa kini akibat pengaruh negatif dari globalisasi.

2) Aspek Sosial Budaya.

Globalisasi juga menyentuh pada hal-hal yang mendasar pada kehidupan manusia, antara lain adalah masalah Hak Asasi Manusia (HAM), melestarikan lingkungan hidup serta berbagai hal yang menjanjikan kemudahan hidup yang lebih nyaman, efisien dan security pribadi yang menjangkau masa depan, karena didukung oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dampak yang timbul diakibatkannya ikatan-ikatan tradisional yang kaku, atau dianggap tidak atau kurang logis dan membosankan. Akibat nyata yang timbul adalah timbulnya fenomena-fenomena paradoksal yang muaranya cenderung dapat menggeser paham kebangsaan/nasionalisme. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan meningkatnya tanggapan masyarakat atas kasus-kasus yang terjadi dinilai dengan didasarkan norma-norma kemanusiaan

atau norma-norma sosial yang berlaku secara umum (Universal internasional).

Dari uraian diatas mengenai IPTEK dalam upaya peningkatan SDM Indonesia di era globalisasi ini, sudah jelas bahwa dengan adanya IPTEK sudah barang tentu menunjang sekali dalam kaitannya meningkatkan kualitas SDM kita. Dengan meningkatnya kualitas SDM, maka Indonesia akan lebih siap menghadapi era globalisasi dewasa ini.

Perlu sekali diperhatikan, bahwasannya dengan adanya IPTEK dalam era globalisasi ini, tidak dipungkiri juga akan menimbulkan dampak yang negatif dari berbagai aspek, baik aspek ekonomi, budaya maupun informasi dan komunikasi, untuk itulah filtrasi sangat diperlukan sekali dalam penyerapan IPTEK, sehingga dampak negatif IPTEK dalam upaya peningkatan SDM dapat ditekan seminimal mungkin.

7.3 Peranan Sumber Daya Manusia di Indonesia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global. Dalam kaitan tersebut setidaknya ada dua hal penting menyangkut kondisi SDM Indonesia, yaitu:

Pertama adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja. jumlah angkatan kerja nasional pada krisis ekonomi tahun pertama (1998) sekitar 92,73 juta orang, sementara jumlah kesempatan kerja yang ada hanya sekitar 87,67 juta orang dan ada sekitar 5,06 juta orang penganggur

terbuka (open nemployment). Angka ini meningkat terus selama krisis ekonomi yang kini berjumlah sekitar 8 juta.

Kedua, tingkat pendidikan angkatan kerja yang ada masih relatif rendah. Struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi pendidikan dasar yaitu sekitar 63,2 %. Kedua masalah tersebut menunjukkan bahwa ada kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional di berbagai sektor ekonomi.

Ketiga, lesunya dunia usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi. Sementara di sisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Sampai dengan tahun 2000 ada sekitar 2,3 juta angkatan kerja lulusan perguruan tinggi. Kesempatan kerja yang terbatas bagi lulusan perguruan tinggi ini menimbulkan dampak semakin banyak angka pengangguran sarjana di Indonesia.

Menurut catatan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Depdiknas angka pengangguran sarjana di Indonesia lebih dari 300.000 orang. Fenomena meningkatnya angka pengangguran sarjana seyogyanya perguruan tinggi ikut bertanggungjawab. Fenomena pengangguran sarjana merupakan kritik bagi perguruan tinggi dan sekolah negeri, karena ketidakmampuannya dalam menciptakan iklim pendidikan yang mendukung kemampuan wirausaha siswanya.

Masalah SDM inilah yang menyebabkan proses pembangunan yang berjalan selama ini kurang didukung oleh produktivitas tenaga kerja yang memadai. Itu sebabnya

keberhasilan pembangunan yang selama 32 tahun dibanggakan dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 7%, hanya berasal dari pemanfaatan sumberdaya alam intensif (hutan, dan hasil tambang), arus modal asing berupa pinjaman dan investasi langsung. Dengan demikian, bukan berasal dari kemampuan manajerial dan produktivitas SDM yang tinggi. Keterpurukan ekonomi nasional yang berkepanjangan hingga kini merupakan bukti kegagalan pembangunan akibat dari rendahnya kualitas SDM dalam menghadapi persaingan ekonomi global

7.4 Sumber Daya Manusia Indonesia Dalam Kancah Global

Sumberdaya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Dalam kaitan tersebut setidaknya ada dua hal penting menyangkut kondisi SDM Indonesia, yaitu: Pertama adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja. Jumlah angkatan kerja nasional pada krisis ekonomi tahun pertama (1998) sekitar 92,73 juta orang, sementara jumlah kesempatan kerja yang ada hanya sekitar 87,67 juta orang dan ada sekitar 5,06 juta orang penganggur terbuka (open unemployment). Angka ini meningkat terus selama krisis ekonomi yang kini berjumlah sekitar 8 juta. Kedua, tingkat pendidikan angkatan kerja yang ada masih relatif rendah. Struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi pendidikan dasar yaitu sekitar 63,2 %. Kedua masalah tersebut

menunjukkan bahwa ada kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional di berbagai sektor ekonomi.

Lesunya dunia usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi. Sementara di sisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Sampai dengan tahun 2000 ada sekitar 2,3 juta angkatan kerja lulusan perguruan tinggi. Kesempatan kerja yang terbatas bagi lulusan perguruan tinggi ini menimbulkan dampak semakin banyak angka pengangguran sarjana di Indonesia. Menurut catatan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Depdiknas angka pengangguran sarjana di Indonesia lebih dari 300.000 orang.

Fenomena meningkatnya angka pengangguran sarjana seyogyanya perguruan tinggi ikut bertanggungjawab. Fenomena pengangguran sarjana merupakan kritik bagi perguruan tinggi, karena ketidakmampuannya dalam menciptakan iklim pendidikan yang mendukung kemampuan wirausaha mahasiswa. Masalah SDM inilah yang menyebabkan proses pembangunan yang berjalan selama ini kurang didukung oleh produktivitas tenaga kerja yang memadai. Itu sebabnya keberhasilan pembangunan yang selama 32 tahun dibanggakan dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 7%, hanya berasal dari pemanfaatan sumberdaya alam intensif (hutan, dan hasil tambang), arus modal asing berupa pinjaman dan investasi langsung. Dengan demikian, bukan berasal dari kemampuan manajerial dan produktivitas SDM yang tinggi. Keterpurukan ekonomi nasional yang berkepanjangan

hingga kini merupakan bukti kegagalan pembangunan akibat dari rendahnya kualitas SDM dalam menghadapi persaingan ekonomi global.

Kenyataan ini belum menjadi kesadaran bagi bangsa Indonesia untuk kembali memperbaiki kesalahan pada masa lalu. Rendahnya alokasi APBN untuk sektor pendidikan -- tidak lebih dari 12% -- pada pemerintahan di era reformasi. Ini menunjukkan bahwa belum ada perhatian serius dari pemerintah pusat terhadap perbaikan kualitas SDM. Padahal sudah saatnya pemerintah baik tingkat pusat maupun daerah secara serius membangun SDM yang berkualitas. Sekarang bukan saatnya lagi Indonesia membangun perekonomian dengan kekuatan asing. Tapi sudah seharusnya bangsa Indonesia secara benar dan tepat memanfaatkan potensi sumberdaya daya yang dimiliki (resources base) dengan kemampuan SDM yang tinggi sebagai kekuatan dalam membangun perekonomian nasional.

Orang tidak bekerja alias pengangguran merupakan masalah bangsa yang tidak pernah selesai. Ada tiga hambatan yang menjadi alasan kenapa orang tidak bekerja, yaitu hambatan kultural, kurikulum sekolah, dan pasar kerja. Hambatan kultural yang dimaksud adalah menyangkut budaya dan etos kerja. Sementara yang menjadi masalah dari kurikulum sekolah adalah belum adanya standar baku kurikulum pengajaran di sekolah yang mampu menciptakan dan mengembangkan kemandirian SDM yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Sedangkan hambatan pasar kerja lebih disebabkan oleh rendahnya kualitas SDM yang ada untuk memenuhi kebutuhan pasar kerja.

Ekonomi abad ke-21, yang ditandai dengan globalisasi ekonomi, merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan, di mana negara-negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi dengan tanpa rintangan batas teritorial negara. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Dalam globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan internasional akan terjadi persaingan antarnegara. Indonesia dalam kancah persaingan global menurut World Competitiveness Report menempati urutan ke-45 atau terendah dari seluruh negara yang diteliti, di bawah Singapura (8), Malaysia (34), Cina (35), Filipina (38), dan Thailand (40).

Perwujudan nyata dari globalisasi ekonomi yang akan dihadapi bangsa Indonesia antara lain terjadi dalam bentuk-bentuk berikut: Produksi, di mana perusahaan memproduksi di berbagai negara, dengan sasaran agar biaya produksi menjadi lebih rendah. Hal ini dilakukan baik karena upah buruh yang rendah, tarif bea masuk yang murah, infrastruktur yang memadai ataupun karena iklim usaha dan politik yang kondusif. Dunia dalam hal ini menjadi lokasi manufaktur global.

Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu kunci dan tantangan yang tidak ringan. Tanpa dibekali kemampuan dan keunggulan saing yang tinggi niscaya produk suatu negara, termasuk produk Indonesia, tidak akan mampu menembus pasar internasional. Bahkan masuknya produk impor dapat mengancam posisi pasar domestik. Dengan kata lain, dalam pasar yang bersaing, keunggulan kompetitif

(competitive advantage) merupakan faktor yang desisif dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, upaya meningkatkan daya saing dan membangun keunggulan kompetitif bagi produk Indonesia tidak dapat ditunda-tunda lagi dan sudah selayaknya menjadi perhatian berbagai kalangan, bukan saja bagi para pelaku bisnis itu sendiri tetapi juga bagi aparat birokrasi, berbagai organisasi dan anggota masyarakat yang merupakan lingkungan kerja dari bisnis corporate.

Realitas globalisasi yang demikian membawa sejumlah implikasi bagi pengembangan SDM di Indonesia. Salah satu tuntutan globalisasi adalah daya saing ekonomi. Daya saing ekonomi akan terwujud bila didukung oleh SDM yang handal. Untuk menciptakan SDM berkualitas dan handal yang diperlukan adalah pendidikan. Sebab dalam hal ini pendidikan dianggap sebagai mekanisme kelembagaan pokok dalam mengembangkan keahlian dan pengetahuan. Pendidikan merupakan kegiatan investasi di mana pembangunan ekonomi sangat berkepentingan. Sebab bagaimanapun pembangunan ekonomi membutuhkan kualitas SDM yang unggul baik dalam kapasitas penguasaan IPTEK maupun sikap mental, sehingga dapat menjadi subyek atau pelaku pembangunan yang handal. Dalam kerangka globalisasi, penyiapan pendidikan perlu juga disinergikan dengan tuntutan kompetisi. Oleh karena itu dimensi daya saing dalam SDM semakin menjadi faktor penting sehingga upaya memacu kualitas SDM melalui pendidikan merupakan tuntutan yang harus dikedepankan.

Salah satu problem struktural yang dihadapi dalam dunia pendidikan adalah bahwa pendidikan merupakan subordinasi

dari pembangunan ekonomi. Pada era sebelum reformasi pembangunan dengan pendekatan fisik begitu dominan. Hal ini sejalan dengan kuatnya orientasi pertumbuhan ekonomi. Visi pembangunan yang demikian kurang kondusif bagi pengembangan SDM, sehingga pendekatan fisik melalui pembangunan sarana dan prasarana pendidikan tidak diimbangi dengan tolok ukur kualitatif atau mutu pendidikan.

Problem utama dalam pembangunan sumberdaya manusia adalah terjadinya missallocation of human resources. Pada era sebelum reformasi, pasar tenaga kerja mengikuti aliran ekonomi konglomeratif. Di mana tenaga kerja yang ada cenderung memasuki dunia kerja yang bercorak konglomeratif yaitu mulai dari sektor industri manufaktur sampai dengan perbankan. Dengan begitu, dunia pendidikan akhirnya masuk dalam kemelut ekonomi politik, yakni terjadinya kesenjangan ekonomi yang diakselerasi struktur pasar yang masih terdistorsi.

Kenyataan menunjukkan banyak lulusan terbaik pendidikan masuk ke sektor-sektor ekonomi yang justru bukannya memecahkan masalah ekonomi, tapi malah memperkuat proses konsentrasi ekonomi dan konglomerasi, yang mempertajam kesenjangan ekonomi. Hal ini terjadi karena visi SDM terbatas pada struktur pasar yang sudah ada dan belum sanggup menciptakan pasar sendiri, karena kondisi makro ekonomi yang memang belum kondusif untuk itu. Di sinilah dapat disadari bahwa visi pengembangan SDM melalui pendidikan terkait dengan kondisi ekonomi politik yang diciptakan pemerintah. Sementara pada pascareformasi belum ada proses egalitarianisme SDM yang dibutuhkan oleh struktur

bangsa yang dapat memperkuat kemandirian bangsa. Pada era reformasi yang terjadi barulah relatif tercipta reformasi politik dan belum terjadi reformasi ekonomi yang substansial terutama dalam memecahkan problem struktural seperti telah diuraikan di atas. Sistem politik multipartai yang telah terjadi dewasa ini justru menciptakan oligarki partai untuk mempertahankan kekuasaan. Pemilu 1999 yang konon merupakan pemilu paling demokratis telah menciptakan oligarki politik dan ekonomi. Oligarki ini justru bisa menjadi alasan mengelak terhadap pertanggungjawaban setiap kegagalan pembangunan.

Dengan demikian, pada era reformasi dewasa ini, alokasi SDM masih belum mampu mengoreksi kecenderungan terciptanya konsentrasi ekonomi yang memang telah tercipta sejak pemerintahan masa lalu. Sementara di sisi lain Indonesia kekurangan berbagai keahlian untuk mengisi berbagai tuntutan globalisasi. Pertanyaannya sekarang adalah bahwa keterlibatan Indonesia pada liberalisasi perdagangan model AFTA, APEC dan WTO dalam rangka untuk apa? Bukankah harapannya dengan keterlibatan dalam globalisasi seperti AFTA, APEC dan WTO masalah kemiskinan dan pengangguran akan terpecahkan.

Dengan begitu, seandainya bangsa Indonesia tidak bisa menyesuaikan terhadap pelbagai kondisionalitas yang tercipta akibat globalisasi, maka yang akan terjadi adalah adanya gejala menjual diri bangsa dengan hanya mengandalkan sumberdaya alam yang tak terolah dan buruh yang murah. Sehingga yang terjadi bukannya terselesaikannya masalah-masalah sosial ekonomi seperti kemiskinan, pengangguran dan kesenjangan ekonomi, tetapi akan semakin menciptakan ketergantungan

kepada negara maju karena utang luar negeri yang semakin berlipat.

Oleh karena itu, untuk mengantisipasi tuntutan globalisasi seyogyanya kebijakan link and match mendapat tempat sebagai sebuah strategi yang mengintegrasikan pembangunan ekonomi dengan pendidikan. Namun sayangnya ide link and match yang tujuannya untuk menghubungkan kebutuhan tenaga kerja dengan dunia pendidikan belum ditunjang oleh kualitas kurikulum sekolah yang memadai untuk menciptakan lulusan yang siap pakai. Yang lebih penting dalam hal ini adalah strategi pembangunan dan industrialisasi secara makro yang seharusnya berbasis sumberdaya yang dimiliki, yakni kayanya sumberdaya alam (SDA). Kalau strategi ini tidak diciptakan maka yang akan terjadi adalah proses pengulangan kegagalan karena terjebak berkelanjutannya ketergantungan kepada utang luar negeri, teknologi, dan manajemen asing. Sebab SDM yang diciptakan dalam kerangka mikro hanya semakin memperkuat proses ketergantungan tersebut.

Bangsa Indonesia sebagai negara yang kaya akan SDA, memiliki posisi wilayah yang strategis (geo strategis), yakni sebagai negara kepulauan dengan luas laut 2/3 dari luas total wilayah; namun tidak mampu mengembalikan manfaat sumber kekayaan yang dimiliki kepada rakyat. Hal ini karena strategi pembangunan yang diciptakan tidak membangkitkan local genuin. Yang terjadi adalah sumber kekayaan alam Indonesia semakin mendalam dikuasai oleh asing. Sebab meskipun andaikata bangsa ini juga telah mampu menciptakan SDM yang kualifaid terhadap semua level IPTEK, namun apabila kebijakan

ekonomi yang diciptakan tidak berbasis pada sumberdaya yang dimiliki (resources base), maka ketergantungan ke luar akan tetap berlanjut dan semakin dalam.

Oleh karena itu harus ada shifting paradigma, agar proses pembangunan mampu mendorong terbentuknya berbagai keahlian yang bisa mengolah SDA dan bisa semakin memandirikan struktur ekonomi bangsa. Supaya visi tersebut pun terjadi di berbagai daerah, maka harus ada koreksi total kebijakan pembangunan di tingkat makro dengan berbasiskan kepada pluralitas daerah. Dengan demikian harapannya akan tercipta SDM yang mampu memperjuangkan kebutuhan dan penguatan masyarakat lokal. Karena untuk apa SDM diciptakan kalau hanya akan menjadi perpanjangan sistem kapitalisme global dengan mengorbankan kepentingan lokal dan nasional.

Soal Latihan

Carilah artikel terkait kondisi sumber daya manusia di Indonesia dan jelaskan determinan yang mempengaruhi kondisi sumber daya manusia tersebut. Berikan bukti pendukungnya

Bab 8

Perencanaan **SUMBER DAYA MANUSIA**

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pengertian perencanaan SDM, komponen-komponen perencanaan SDM, syarat – syarat perencanaan SDM, proses perencanaan SDM prosedur perencanaan SDM, pengevaluasian rencana SDM, kendala-kendala PSDM, empat tahap dasar perencanaan, perencanaan operasional, peramalan, estimasi persediaan/supply SDM internal dan eksternal, penilaian internal terhadap ketenagakerjaan, dan organisasi pelaksanaan perencanaan SDM.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian perencanaan SDM
2. Memahami komponen-komponen perencanaan SDM
3. Menjelaskan syarat – syarat perencanaan SDM
4. Melakukan simulasi proses perencanaan SDM prosedur perencanaan SDM
5. Melakukan pengevaluasian rencana SDM
6. Memahami kendala-kendala PSDM
7. Menjelaskan empat tahap dasar perencanaan
8. Melakukan perencanaan operasional
9. Melakukan peramalan terkait PSDM
10. Melakukan estimasi persediaan/supply SDM internal dan eksternal
11. Melakukan penilaian internal terhadap ketenagakerjaan organisasi
12. Melakukan pelaksanaan perencanaan SDM

8.1 Pengertian Perencanaan SDM

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

Dalam proses manajemen, yang menjadi titik awalnya adalah perencanaan. Jadi perencanaan sebagai awal kita melakukan proses manajemen sebelum kita melakukan pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat

Menurut George R. Terry perencanaan adalah: *“planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result”*.

Dalam pengertian tersebut bisa kita simpulkan antara lain:

- 1) Perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data dan keterangan kongkret.
- 2) Perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang.
- 3) Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.

Pada intinya perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.

8.2 Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

1) Tujuan

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

2) Perencanaan Organisasi

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM

dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, PSDM 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.

8.3 Syarat – syarat perencanaan SDM

- 1) Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- 2) Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- 3) Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
- 4) Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- 5) Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- 6) Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

8.4 Proses Perencanaan SDM

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola.

Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

8.5 Prosedur Perencanaan SDM

- 1) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- 2) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- 3) Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- 4) Menetapkan beberapa alternative.
- 5) Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- 6) Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Metode PSDM ,dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa

perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

8.6 Pengevaluasian Rencana SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- 1) Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- 2) Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- 3) Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.
- 4) Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas didalam rencana masa

yang akan datang.

- 5) Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

8.7 Kendala-kendala PSDM

1) *Standar kemampuan SDM*

Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

2) *Manusia (SDM) Mahluk Hidup*

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

3) *Situasi SDM*

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.

4) *Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah*

Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

8.8 Empat Tahap Dasar Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui 4 tahapan berikut ini :

- 1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya sumberdayanya secara tidak efektif.
- 2) Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak di capai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi-terutama keuangan dan data statistik yang didapat melalui komunikasi dalam organisasi
- 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intren dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walau pun sulit dilakukan,

antisipasi keadaan, masalah, dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan

- 4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

8.9 Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional diturunkan dari perencanaan taktis, mempunyai fokus yang lebih sempit, jangka waktu yang lebih pendek (kurang dari 1 tahun) dan melibatkan manajemen tingkat bawah.

1) Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang (lebih dari 5 tahun) untuk mencapai tujuan strategis. Fokus perencanaan ini adalah organisasi secara keseluruhan. Rencana strategis dapat dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumberdaya, prioritas, dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Tujuan strategis biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak.

2) Faktor Waktu dan Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen atau pengelolaan termasuk pengelolaan komunikasi, baik ditinjau dari segi proses, bentuk maupun komponen-komponen

atau unsur-unsur.

Dari sudut proses, pengelolaan mencakup unsur-unsur dalam manajemen, baik secara lengkap maupun secara sederhana. Secara lengkap unsur-unsur tersebut terdiri dari penelitian pengembangan (litbang); perencanaan; pengorganisasian; pelaksanaan/ pengkomunikasian; monitoring/pengawasan; dan penilaian. Secara singkat unsur tersebut dikenal dengan POAC (Planning Organizing, Actuating dan Controlling). Setiap unsur harus mampu didefinisikan baik secara logis maupun akademis. Dari masing-masing definisi setiap unsur/komponen tidak boleh tumpang tindih. Proses pengelolaan, bisa berbentuk lingkaran (cycle) termasuk proses komunikasi.

Dari sudut objek, perencanaan memerlukan faktor-faktor untuk pelaksanaannya, yaitu man, money, material, dan method untuk mencapai tujuan. Di samping faktor proses dan objek juga harus diperhatikan komponen-komponen dalam proses komunikasi, seperti komunikator, pesan, media, komunikan, efek, feed back, tujuan, dan lingkungan yang turut mempengaruhinya.

Konsep dasar perencanaan terutama yang menyangkut pengertian merupakan langkah yang strategis di dalam menguasai konsep-konsep serta indikator-indikator dari perencanaan itu sendiri.

Perencanaan merupakan proses karya yang berkesinambungan sampai pada tahap pelaksanaan dan bahkan sampai pada tahap evaluasi. Seorang perencana selalu berusaha mengorganisasikan sumber-sumber atau faktor-faktor, seperti orang, material, dana dalam proses pengerjaan suatu kegiatan. Perencanaan juga merupakan langkah kedua dalam pengelolaan

kegiatan setelah mengidentifikasi masalah-masalah, baik dari hasil penelitian maupun dari pengumpulan data yang sederhana.

Kurangnya berfikir strategis dan tidak mantapnya perencanaan dalam kegiatan komunikasi akan menimbulkan kontroversi daripada memecahkan masalah. Dalam perencanaan, sering berkaitan dengan istilah goal dan objective di samping meliputi pendekatan-pendekatan dan strategi yang harus diadakan.

Proses perencanaan melibatkan berbagai unsur di antaranya menurut Harold Koontz adalah menentukan tujuan, menetapkan premis-premis serta mencari dan menyelidiki berbagai kemungkinan rangkaian tindakan yang diambil.

Dalam penilaian tiap-tiap kemungkinan yang diselidiki berdasarkan pertimbangan untung rugi serta faktor-faktor yang akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Harus disadari bahwa perencanaan banyak menghadapi faktor-faktor yang tidak pasti dan berubah-ubah sehingga penilaian terhadap kemungkinan tersebut sangat sulit untuk dilakukan.

Fungsi dan manfaat perencanaan dalam dunia modern semakin mendapat tempat yang paling penting karena di samping nilai manfaat juga fungsinya pun semakin dirasakan. Manfaat dan fungsi perencanaan dapat disimpulkan, sebagai berikut:

- a) Perencanaan itu penting karena di dalamnya memuat garis-garis tujuan baik yang berjangka panjang ataupun pendek serta digariskan pula apa saja yang harus dilakukan agar tercapai tujuan-tujuan tersebut.
- b) Perencanaan berfungsi sebagai petunjuk (guide) bagi semua anggota organisasi.

- c) Perencanaan merupakan proses yang terus-menerus.
- d) Perencanaan berfungsi sebagai alat pengendali.
- e) Perencanaan yang baik menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien.

Faktor waktu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan dalam tiga hal yaitu :

- 1) Waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan efektif
- 2) Waktu sering di perlukan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variabel-variabel dan alternatif-alternatif,karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan.
- 3) Jumlah waktu yang akan dicakup dalam rencan harus dipertimbangkan.
- 4) Factor waktu lainnya yang mempengaruhi perencanaan adalah seberapa sering rencana-rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki..ini tergantung sumber daya yang tersedia dan drajat ketetapan perencanaan manajemen.
- 5) Waktu perkiraan akan menjadi masukan penting sebagai teknik lainnya digunakan untuk mengatur struktur dan semua proyek. Menggunakan teknik estimasi waktu yang baik dapat mengurangi proyek-proyek besar ke sejumlah proyek-proyek kecil.

3) *Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia*

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat

memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain: (Rivai, 2004;48) Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. inventarisasi tersebut antara lain meliputi:

- a) Jumlah karyawan yang ada
- b) Berbagai kualifikasinya
- c) Masa kerja masing-masing karyawan
- d) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
- e) bakat yang masih perlu dikembangkan
- f) Minat Karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

4) *Langkah-langkah Perencanaan SDM*

Menurut M.T.E Hariandja (2002, h 76). Langkah-langkah perencanaan SDM adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, sebagaimana disinggung diatas, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditunjukkan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- b) Peramalan kebutuhan sumber daya manusia.

- c) penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- d) Analisis ketersediaan (supply) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
- e) Penentuan dan implementasi program.

8.10 Peramalan

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.

1) 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, yaitu:

a) Metode penilaian terdiri dari:

- Estimasi dapat top down atau bottom up, tetapi pada dasarnya yang berkepentingan ditanya “Berapa orang yang akan anda butuhkan tahun depan?”
- 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 setuju 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

b) Metode Matematika, terdiri dari:

- 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 %.
- 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.
- 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.

8.11 Estimasi Persediaan/ Supply SDM Internal Dan Eksternal

Kalau sudah ada proyeksi permintaan HR dimasa yang akan datang, masalah berikutnya adalah bagaimana mengisi kebutuhan tersebut. Ada dua sumber persediaan SDM : internal dan eksternal. Persediaan/supply internal bisa berasal dari karyawan yang telah ada yang dapat dipromosikan, ditransfer, atau didemosi untuk mengisi lowongan. Supply eksternal berasal dari luar atau mereka yang tidak sedang bekerja di organisasi tersebut dan siap direkrut oleh organisasi/perusahaan.

8.12 Penilaian Internal Terhadap Ketenagakerjaan Organisasi

Bagian dari perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis pekerjaan yang perlu dilakukan dan keahlian yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu tugas. Kebutuhan organisasi harus dibandingkan dengan penyediaan tenaga kerja yang ada.

Tidak hanya sekedar menghitung jumlah karyawan. Harus dilakukan audit tenaga kerja yang sudah ada untuk mengetahui kemampuan pekerja yang ada. Informasi ini menjadi dasar estimasi tentatif mengenai lowongan-lowongan yang dapat diisi oleh karyawan yang ada. Penugasan tentatif ini biasanya dicatat di”Replacement Chart”. Chart ini merupakan representasi visual menyangkut SIAPA yang akan menggantikan SIAPA jika terjadi pergantian. Namun karena informasinya yang terbatas maka perlu juga dilengkapi dengan “Replacement Summaries”.

Mempertimbangkan karyawan-karyawan yang sudah ada untuk lowongan di masa yang akan datang adalah penting jika karyawan diproyeksikan memiliki karir yang panjang. Audit and Replacement Chart juga penting bagi HRD. Dengan pengetahuan akan karyawan yang lebih banyak, HRD dapat merencanakan recruiting, training, dan career planning secara lebih efektif.

Pengetahuan ini juga dapat membantu HRD untuk memenuhi AAP dengan mengidentifikasi calon-calon minoritas interen untuk lowongan-lowongan tertentu. Berikut adalah pertanyaan yang di berikan selama penilaian internal:

- 1) Pekerjaan apa yang ada pada saat ini ?
- 2) Berapa banyak orang yang mengerjakan setiap tugas ?
- 3) Apa hubungan laporan di antara tugas-tugas tersebut ?
- 4) Berapa pentingnya masing-masing tugas tersebut ?
- 5) Pekerjaan manakah yang membutuhkan penerapan strategi organisasi ?
- 6) Apa saja karakteristik dari pekerjaan yang di harapkan?

Metode-metode yang digunakan untuk mengestimasi/menilai supply SDM internal yaitu:

1) *Auditing Pekerjaan dan Keahlian*

Tahap permulaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada didalam suatu perusahaan adalah mengaudit pekerjaan yang sedang dilakukan organisasi pada saat ini. Penilaian internal ini menolong menempatkan kedudukan suatu organisasi dalam mengembangkan atau memantapkan keunggulan kompetitif. Analisis yang

komprehensif dari semua pekerjaan saat ini memberikan dasar untuk mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan pada masa yang akan datang. Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan.

a) Kepentingan audit bagi perusahaan

- Untuk mengetahui prestasi karyawan.
- Untuk mengetahui besarnya kompensasi karyawan yang bersangkutan.
- Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
- Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (vertical-horizontal) dan atau diberhentikan.
- Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

b) Kepentingan audit bagi SDM

- Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik dari pada karyawan lainnya.
- Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
- Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya

c) Tujuan audit SDM

- Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu.
- Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
- Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
- Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertical (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
- Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan kedisiplinan karyawan.

2) *Inventarisasi Kemampuan Organisasi*

Sumber dasar dari data tenaga kerja adalah data Sumber Daya Manusia pada organisasi. Perencana dapat menggunakan inventarisasi ini untuk menentukan kebutuhan jangka panjang untuk perekrutan, penyeleksian dan pengembangan sumber daya manusia. Juga informasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan kemampuan tambahan yang diperlukan tenaga kerja masa mendatang yang mungkin belum diperlukan pada saat ini. Komponen Inventarisasi Kemampuan Organisasi sering kali terdiri dari:

- a. Demografi tenaga kerja secara individu (umur, masa kerja di organisasi, masa kerja pada jenis tugas yang sekarang).
- b. Kemajuan karier secara individu penanggung tugas, waktu yang diperlukan untuk setiap jenis tugas, promosi atau perbahan ke tugas lain, tingkat upah).
- c. Data kinerja secara individu (penyerlesaian pekerjaan, perkembangan pada keahliannya)

Ketiga informasi diatas dapat diperluas meliputi:

- Pendidikan dan pelatihan
- Mobilitas dan letak geografis yang diinginkan
- Bakat, kemampuan dan keinginan yang spesifik
- Bidang yang diminati dan tingkat promosi didalam perusahaan
- Tingkat kemampuan untuk promosi
- Pensiun yang diharapkan

8.13 Pelaksanaan Perencanaan SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008, h 64), beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan SDM yaitu:

- 1) Munculnya perencanaan SDM menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi SDM.
- 2) Peran-peran staf baru yang punya waktu yang mulai ada pada perusahaan adalah untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktik manajerial dalam perencanaan SDM.

- 3) Profesionalitas manajemen SDM mengisi berbagai peran bertanggung pada tugas dan prioritas organisasi. Tujuan kategori dasar aktivitas yang menghadirkan peran utama merupakan hal yang bisa dalam pengkajian manajemen SDM.
- 4) Aktifitas yang di Checklist dalam kegiatan manajemen SDM menunjukkan peran tertentu yang harus diajukan.
- 5) Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen SDM.

Soal Latihan

Buatlah perencanaan sumberdaya manusia sesuai dengan tahap perencanaan dan sumberdaya yang dibutuhkan dalam perencanaan ini.

Bab 9

Pengembangan **SUMBER DAYA MANUSIA**

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pengertian pengembangan, langkah-langkah yang ditempuh dalam mengembangkan sumber daya manusia, pelaksanaan program, penilaian pelaksanaan program, manfaat pengembangan sumber daya manusia, tujuan pengembangan sumber daya manusia, proses pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan (diklat), tujuan pelatihan dan pengembangan, langkah-langkah program pelatihan dan pengembangan kendala pengembangan, dan indikator keberhasilan pengembangan .

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian pengembangan
2. Memahami langkah-langkah yang ditempuh dalam
3. Mengembangkan sumber daya manusia
4. Melakukan pelaksanaan program
5. Melakukan penilaian pelaksanaan program
6. Memahami manfaat pengembangan sumber daya manusia
7. Memahami tujuan pengembangan sumber daya manusia
8. Melakukan proses pengembangan sumber daya manusia
9. Memahami pendidikan dan pelatihan (diklat)
10. Memahami tujuan pelatihan dan pengembangan
11. Melakukan langkah-langkah program pelatihan
12. Melakukan pengembangan kendala pengembangan
13. Menyusun indikator keberhasilan pengembangan

9.1 Pengertian Pengembangan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut: *“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.”*

Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka scope MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM

melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Dessler (2000) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*. Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (added value) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan competitive advantage dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan added value yang maksimum yang dapat mengoptimalkan competitive advantage

Pengembangan adalah usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pengembangan karyawan

akan dirasakan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Menurut Sjarfi Mangkuprawira (2004), “pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.”

Menurut H. Ranupandojo dan Suad Husnan (1993). Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Menurut Mariot Tua Efendi H (2002), “Latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai”.

Demikian pula Martoyo (1992) mengemukakan bahwa setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.¹

Armstrong (1997:507) menyatakan: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”.²

McLagan dan Suhadolnik (Wilson, 1999:10) mengatakan: Pengembangan sumber daya manusia adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi.²

Mondy and Noe (1990:270) mengatakan: Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.²

Harris and DeSimone (1999:2) mengatakan: Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.²

Stewart dan McGoldrick (1996:1) mengatakan: Pengembangan sumber daya manusia meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu.²

Kesimpulan penulis: Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang terencana dan terintegrasi antara satu

dengan yang lain, yang diadakan oleh suatu organisasi dalam hal pelatihan dan pengembangan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi tersebut

9.2 Langkah-Langkah yang Ditempuh dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia

1) Penentuan Kebutuhan

Merupakan kenyataan bahwa anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sungguh-sungguh dapat dibenarkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan tersebut sudah nyata-nyata diperlukan. Artinya pelatihan dan pengembangan tertentu hanya diselenggarakan apabila kebutuhan didasarkan pada analisis yang tepat.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan terdapat tiga pihak yang turut terlibat. Pihak pertama adalah satuan organisasi yang mengelola sumber daya butuhan. Organisasi sebagai keseluruhan baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. Pihak kedua adalah para manajer satuan kerja. Karena para manajer itulah yang sehari-hari memimpin para karyawan dan karena mereka pulalah yang paling bertanggungjawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya, merekalah yang dianggap paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan. Pihak ketiga adalah para pegawai yang bersangkutan sendiri. Banyak organisasi

yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan diri sendiri mengikuti program pelatihan dan pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini adalah para pegawai yang sudah dewasa swacara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

Informasi kebutuhan dan keinginan ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai. Sumber-sumber informasi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a) Perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
- b) Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
- c) Catatan tentang produksi
- d) Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan statistic kemangkiran
- e) Data mutasi pegawai
- f) Hasil “exit interview”

2) Penentuan Sasaran

Berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut keperilakuan. Atau mungkin kedua-duanya. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas dan sekongkrit mungkin. Baik bagi para pelatih maupun para peserta.

Bagi penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut ialah:

- a) Sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan
- b) Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.
- c) Kejelasan sasaran juga akan sangat berguna dalam hal program pelatihan dan pengembangan ternyata kurang dianggap berhasil terutama sebagai umpan balik bagi bagian yang mengelola sumber daya manusia, baik mengenai programnya maupun mengenai pesertanya.

3) Penentuan Program

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Mungkin pula pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dimaksud untuk mengajarkan pengetahuan baru. Bahkan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama adalah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang apabila tidak terpenuhi akan berakibat pada kurangnya motivasi, juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

9.3 Pelaksanaan Program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dalam kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar-mengajar. Di samping itu, suatu teknik mengajar dapat berupa pelatihan bagi sekelompok peserta, tetapi berupa pengembangan bagi sekelompok peserta yang lain pada hal sama-sama mengikuti program yang sama.

Tepat tidaknya suatu teknik mengajar digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin ditonjolkan seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan. Berikut ini adalah teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini

- 1) Pelatihan dalam jabatan, pelatihan dalam jabatan pada dasarnya berarti penggunaan teknik pelatihan dimana para peserta dilatih langsung ditempatnya bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan langsung atau rekan sekerja yang lebih senior dan lebih berpengalaman. Para ahli pelatihan sering menggunakan teknik ini karena semua prinsip belajar telah dibahas di muka, yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik diterapkan

secara intensif. Hasilnya pun pada umumnya memuaskan dalam arti terjadinya praktek, rotasi pekerjaan, jika maksud penyelenggaraan pelatihan adalah untuk menjamin kontinuitas kegiatan organisasi meskipun ada pegawai yang cuti atau berhenti, rotasi pekerjaan sebagai teknik pelatihan sering digunakan. Menggunakan teknik ini berarti bahwa para pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialihkan tugaskan, baik secara permanen maupun untuk sementara waktu.

- 2) Sistem magang, banyak organisasi yang menerapkan sistem magang bagi para karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa system magang dapat mengambil berbagai bentuk, yang penerapannya situasional.
- 3) Sistem ceramah, penyelenggaraan suatu program latihan dan pengembangan dengan menerapkan system ceramah dapat dikatakan sebagai salah satu system yang paling tua dan juga paling populer. Pengamatan menunjukkan bahwa terdapat dua alasan mengapa hal demikian terjadi. Pertama, penyelenggaraan relative murah karena ceramah dapat diikuti oleh para pegawai dalam jumlah yang relative besar. Kedua, materi pelajaran dapat dipersiapkan dengan baik oleh penceramah sebelum ceramah berlangsung dan materi tersebut dapat digunakan berulang kali, meskipun setiap kali dilakukan juga penyesuaian-penyesuaian tertentu. Ceramah dapat diberikan dengan berbagai variasi. Misalnya, tanpa Tanya jawab, dengan Tanya jawab, tanpa atau dengan alat peraga seperti film, slide, overhead projector, dan video.

Meskipun sangat lumrah digunakan dalam berbagai program pelatihan dan pengembangan pegawai, sesungguhnya telah terbukti bahwa cara ini merupakan cara yang paling tidak efektif. Penyebab utamanya adalah bahwa berbagai prinsip belajar yaitu, partisipasi, repetisi, pengalihan dan umpan balik nyaris tidak diterapkan.

- 4) Pelatihan vestibule, adalah metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, terutama yang bersifat teknis, ditempatkan pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Skenario penggunaan adalah sebagai berikut: organisasi menyediakan lokasi tertentu dalam organisasi untuk meniru kegiatan-kegiatan yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan. Akan tetapi karena lokasi meniru itu disediakan khusus, kegiatan-kegiatan yang sebenarnya tidak terganggu sama sekali
- 5) Role-playing, metode ini sering digunakan apabila sasaran pelatihan bukan terutama peningkatan keterampilan, melainkan yang menyangkut berperilaku, terutama yang berwujud kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat suatu dari kaca mata orang lain. Teknik penggunaan adalah dengan mengharuskan peserta pelatihan terlibat dalam suatu permainan dimana seseorang memainkan peranan pihak lain tertentu yang memiliki kepentingan yang seolah-olah bertolak belakang dengan kepentingan sendiri.
- 6) Studi kasus, penggunaan studi kasus dewasa ini sering digunakan sebagai metode pelatihan, terutama bagi para manajer atau calon manajer yang kemampuan mengambil keputusan dan/atau memecahkan masalah merupakan sasaran pokok. Penggunaan studi kasus sebagai

instrument pelatihandapat mempunyai dua makna. Pertama, peserta pelatihan mempelajari situasi problematic tertentu dan cara orang lain mengatasi situasi tersebut. Kedua, peserta pelatihan menganalisa sendiri situasi problematik itu dan mengambil keputusan tentang cara-cara terbaik untuk mengatasinya.

- 7) Stimulasi teknik ini merupakan suatu bentuk pelatihandengan menggunakan suatu alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya
- 8) Pelatihan laboratorium. Apabila manajemen merasa bahwa tukar menukar pengalaman, pemahaman persaan, perilaku, persepsi dan reaksi orang lain dalam berinteraksi dalam pekerjaan, teknik pelatihan yang dipandang tepat untuk digunakan adalah salah satu bentuk pelatihan laboratorium seperti pelatihan kepekaan (sensitivity training) dan teknik-teknik lain yang sejenis
- 9) Belajar sendiri, banyak organisasi yang mendorong para karyawannya untuk belajar sendir, akan tetapi tatap terkendali melalui proses belajara yang terprogram. Da;lam penggunaan teknik ini, organisasi ,mempersiapkan bahan pelajaran yang berbentuk seperti buku pedoman, buku petunjuk, video atau disket yang kesemuanya mengandung bahan-bahan pelajaran yang dianggap penting dikuasai oleh para pegawai

9.4 Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelathan

dan pengembangan tersebut terjadi proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu:

- 1) Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas
- 2) Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dikukan penilaian untuk mengukur berhasil tidaknya yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi perilaku.

9.5 Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

- 1) Manfaat untuk organisasi

Bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia:

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain, karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda yang bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap

dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif

- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh para manajer.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial dan partisipatif
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasi
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi

2) Manfaat bagi karyawan/pegawai

Di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan yang baik sudah barang tentu bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Pengalaman dan penelitian menunjukkan adanya paling sedikit sepuluh manfaat bagi para karyawan suatu organisasi yaitu:

- a. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan baik

- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya
- c. Terjadinya internalisasi dan operasional factor-faktor multivasional
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terusd meningkatkan kemampuan kerjanya
- e. Peningkatan kemampuan pegtawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya mempoerbesar rasa percaya pada diri sendiri
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masingt-masing secara teknikal dan intelektual.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja
- h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
- i. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

Seperti telah disinggung di atas, manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia secara baik dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal demikian terjadi karena:

- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
- b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
- c. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang brersifat normatif, baik yang berlaku umum dan

ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus dilingkungan suatu organisasi tertentu.

- d. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai, dan
- e. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya

Dari berbagai, manfaat yang dikemukakan di atas, yang sifatnya masih ilustratif, dapat ditarik kesimpulan bahwa penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia pada karyawan sebagai investasi organisasi bukan hanya wajar akan tetapi mutlak dilakukan.

9.6 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional atau organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi atau organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia.³

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 1997:507).²

Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang

dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Beberapa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas kerja.
2. Mencapai efisiensi.
3. Meminimalisir kerusakan.
4. Mengurangi kecelakaan.
5. Meningkatkan pelayanan.
6. Memelihara moral pegawai.
7. Meningkatkan peluang karier.
8. Meningkatkan kemampuan konseptual.
9. Meningkatkan kepemimpinan.
10. Peningkatan balas jasa.
11. Peningkatan pelayanan kepada konsumen.

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknikal, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula.

9.7 Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

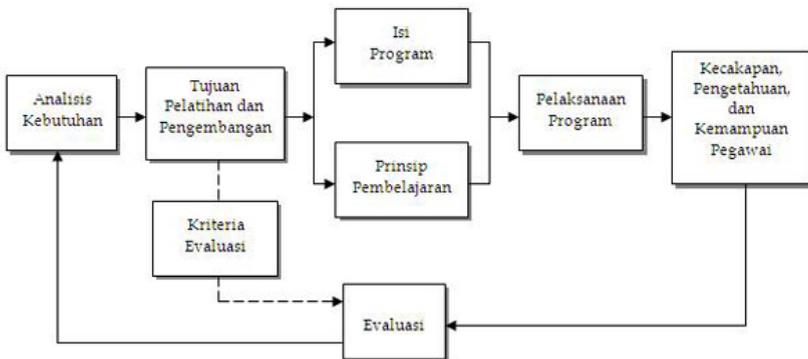
Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar organisasi. Namun sebelum proses pengembangan

sumber daya manusia ini dilaksanakan, maka ada dua pertanyaan pokok yang harus dijawab, yaitu:

- Apakah kebutuhan pelatihan kita?
- Apa yang ingin kita penuhi melalui upaya pengembangan sumber daya manusia?

Setelah menentukan tujuan proses pengembangan sumber daya manusia, maka manajemen dapat menentukan metode-metode yang cocok dan media yang tepat untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan tersebut. Pada dasarnya banyak sekali metode dan media yang dapat digunakan, namun dalam prakteknya, pemilihan metode tersebut tergantung pada tujuan pengembangan sumber daya manusia. Secara umum, pengembangan sumber daya manusia harus selalu dievaluasi secara terus-menerus dalam rangka memfasilitasi perubahan dan memenuhi tujuan organisasi.

Dalam bentuk bagan, proses/tahap pengembangan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

Proses/Tahap Program Pelatihan & Pengembangan

9.8 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Menurut Sastradipoera, pengembangan sumber daya manusia mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pendidikan (*education*) sumber daya manusia merupakan proses pengembangan jangka panjang yang mencakup pengajaran dan praktek sistematis yang menekankan pada konsep-konsep teoritis dan abstrak. Sedangkan pelatihan (*training*) adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Menurut Suprihanto mengemukakan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi. Sedangkan pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan.⁵

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya. Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk

mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan.⁶

Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasi. Pelatihan juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapat diobservasi pada tempat tugasnya.

9.9 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan utama pelatihan pada intinya adalah :

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan permasalahan organisasional
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Adapun manfaat nyata yang diperoleh dengan adanya pelatihan dan pengembangan adalah :

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja

- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

Tujuan pengembangan pada hakikatnya menyangkut hal-hal berikut :

- 1) Produktivitas kerja
- 2) Karier
- 3) Efisiensi
- 4) Konseptual
- 5) Kerusakan
- 6) Kepemimpinan
- 7) Kecelakaan
- 8) Balas Jasa
- 9) Pelayanan
- 10) Konsumen
- 11) Moral

9.10 Langkah-Langkah Program Pelatihan dan Pengembangan

Penyusunan suatu program Pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan, harus dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah-langkah tertentu dan sistematis. Langkah-langkah tersebut adalah:

- 1) Analisa kebutuhan:
- 2) identifikasikanlah keterampilan-keterampilan kinerja jabatan yang akan diperbaiki.
- 3) Analisis audiens, bahwa program sesuai dengan tingkat pendidikan, keterampilan, sikap dan motivasi karyawan.
- 4) Rancangan instruksional:

- 5) kumpulkan sasaran instruksional, media, gambaran, metode dan urutan dari isi, contoh, latihan dan kegiatan.
- 6) Pastikanlah semua bahan untuk pelatihan telah disiapkan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- 7) Keabsahan:
- 8) Perkenalkanlah dan syahkanlah pelatihan dihadapan para audiens.
- 9) Implementasi
- 10) Doronglah keberhasilan dengan lokakarya melatih pelatih yang berfokus pada penyajian keterampilan selain isi pelatihan.
- 11) Evaluasi dan tindak lanjut.

9.11 Kendala Pengembangan

Didalam pengembangan SDM tidak luput dari kendala-kendala yang menghambat pengembangan SDM tersebut. Kendala-kendala pengembangan tersebut yaitu

- 1) Peserta
- 2) Pelatih atau instruktur
- 3) Fasilitas pengembangan
- 4) Kurikulum
- 5) Dana pengembangan

9.12I Indikator Keberhasilan Pengembangan

Tolak ukur metode pengembangan, adapun Indikator pengukurannya yaitu :

- 1) Prestasi Kerja karyawan
- 2) Kedisiplinan karyawan

- 3) Absensi karyawan
- 4) Tingkat kerusakan produksi, dan mesin-mesin
- 5) Tingkat kecelakaan karyawan
- 6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu
- 7) Prakarsa karyawan
- 8) Tingkah upah insentif karyawan
- 9) Kepemimpinan dan keputusan manager

Soal Latihan

Carilah artikel mengenai permasalahan pada kualitas atau terkait kondisi sumber daya manusia, buatlah simulasi perencanaan, pelaksanaan, dan sampai pada tahap evaluasi program pelatihan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kondisi permasalahan dalam artikel

Pengorganisasian **SUMBER DAYA MANUSIA**

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Pengorganisasian Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pengertian pengorganisasian dan struktur organisasi, prinsip pengorganisasian sumber daya manusia, merancang pekerjaan, departemenisasi, pelimpahan wewenang, dan prinsip-prinsip pelimpahan wewenang.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian pengorganisasian dan struktur organisasi
2. Memahami prinsip pengorganisasian sumber daya manusia
3. Melakukan dan merancang pekerjaan
4. Memahami konsep departemenisasi
5. Memahami konsep pelimpahan wewenang
6. Memahami prinsip-prinsip pelimpahan wewenang

10.1 Pengertian Pengorganisasian dan Struktur Organisasi

Pengorganisasian (*organizing*) mempunyai bermacam-macam pengertian seperti yang dikemukakan dalam buku manajemen Hani sebagai berikut:

- 1) Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya-sumber daya keuangan, fisik, bahan baku dan tenaga kerja
- 2) Bagaimana organisasi mengelompokan kegiatan-kegiatannya di mana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota kelompok.
- 3) Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas, para karyawan
- 4) Cara manajer membagi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas .

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi. Pengorganisasian sebagai proses dikemukakan oleh Ernest Dale dalam buku James AF Stoner sebagai berikut:

- a. Memerinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi dibentuk dengan seperangkat tujuan, pencapaian tiap tujuan jelas dilakukan dengan cara yang berbeda. Oleh karena itu pertama kali harus menentukan tugas organisasi secara menyeluruh.
- b. Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang

secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh anggota organisasi. Organisasi dibentuk karena pekerjaan yang akan diselesaikan tidak dapat dilakukan oleh satu orang saja, sehingga pekerjaan tersebut harus dibagi secara tepat diantara anggotanya.

- c. Pemisahan pekerjaan sesuai dengan ketrampilan dan keahlian karyawan yang berbeda-beda, dimana interaksi mereka diatur dengan prosedur yang ditetapkan pemisahan pekerjaan seperti ini disebut dengan departemnisasi
- d. Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian memungkinkan anggota organisasi tetap mengarahkan aktivitasnya ke arah pencapaian tujuan.
- e. Memonitor efektivitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan efektivitas. Pada saat organisasi tumbuh dan berubah, struktur harus dievaluasi untuk memastikan kebutuhan sekarang.

Struktur organisasi adalah suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individu dan kelompok. Sebuah struktur organisasi mengalokasikan pekerjaan melalui sebuah divisi pekerjaan dan menyediakan koordinasi dari hasil-hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik. Bentuk dari pengalokasian pekerjaan tersebut dapat digambarkan ke dalam suatu struktur atau bagan organisasi.

Beberapa hal yang menentukan perancangan struktur organisasi sebagai berikut:

- 1) Pembagian kerja. Setiap kotak mewakili tanggungjawab seseorang atau sub unit untuk bagian tertentu dari beban kerja organisasi.
- 2) Manajer dan bawahan. Garis tebal menunjukkan garis komando (siapa melapor kepada siapa)
- 3) Jenis pekerjaan yang dilakukan. Label atau uraian kotak-kotak menunjukkan tugas-tugas organisasi atau bidang-bidang tanggungjawab yang berbeda.
- 4) Pengelompokan bagian-bagian kerja. Keseluruhan bagan menunjukkan dasar pembagian aktivitas organisasi
- 5) Tingkat manajemen. Sebuah bagan tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan secara perorangan tetapi juga hirarki pimpinan secara keseluruhan.

10.2 Prinsip Pengorganisasian Sumber Daya Manusia

Dalam upaya memastikan bahwa organisasi memiliki sistem dan target pencapaian sasaran dan tujuan maka perlu difahami sejumlah prinsip. Dalam bukunya Pengantar Manajemen Syariah yang ditulis oleh M. Karebet Widjayakusuma mengatakan bahwa terdapat tujuh prinsip suatu organisasi sebagai berikut. Dengan hanya mengambil ketujuh pointer, kami mencoba mempertajamnya sebagai berikut.

- 1) **Perumusan Tujuan.** Organisasi harus menetapkan tujuan yang hendak dicapai yang bersifat fokus, spesifik, terukur, target waktu, memiliki nilai manfaat di sisi Allah Swt. Dalam sebuah kitab *Sur'atul Badihah* dikatakan bahwa ciri seseorang yang berfikir serius (*fikrun jiddiyah*) adalah ditetapkannya tujuan yang kongrit dan tergambar

pasti (*tashwirul maadah*)

- 2) **Kesatuan Arah.** Organisasi harus memiliki konsistensi dan komitmen sejak dari pimpinan hingga anggota/bawahan. Pimpinan berkewajiban mengurus, mengarahkan, melindungi, dsb. Sementara anggota/bawahan wajib mendengarkan dan mentaatinya.

10.3 Merancang Pekerjaan

Merancang pekerjaan merupakan suatu landasan fundamental dalam pengorganisasian. Merancang pekerjaan terkait dengan mendefinisikan bidang tanggungjawab pengambilan keputusan, mengidentifikasi tujuan, dan menetapkan keberhasilan yang ingin dicapai. Sebagai titik awal dalam merancang pekerjaan adalah adanya spesialisasi pekerjaan. Spesialisasi pekerjaan merupakan suatu perkembangan dalam organisasi. Spesialisasi pekerjaan adalah tingkat di mana seluruh tugas dalam organisasi dipecah dan dibagi menjadi bagian-bagian komponen yang lebih kecil. Keuntungan adanya spesialisasi pekerjaan:

- 1) Pekerja yang melaksanakan pekerjaan kecil dan sederhana akan menjadi lebih pandai dalam tugas tersebut.
- 2) Waktu perpindahan antar pekerjaan menurun. Jika pekerja melaksanakan beberapa pekerjaan yang berbeda, pergantian dari pekerjaan pertama ke pekerjaan berikutnya tidak akan kehilangan waktu banyak.
- 3) Semakin sempit definisi suatu pekerjaan semakin mudah mengembangkan peralatan khusus untuk membantu pekerjaan tersebut

- 4) Manajer harus mampu melatih pekerja lain apabila ada pekerja yang melakukan pekerjaan terspesialis tidak masuk atau mengundurkan diri.

Spesialisasi pekerjaan dapat memiliki konsekuensi yang negatif. Kritik paling utama adalah pekerja yang melaksanakan pekerjaan terspesialis mungkin akan merasa bosan dan tidak puas, karena tidak memberi tantangan atau stimulasi. Dengan adanya kebosanan dan keadaan monoton, tingkat ketidakhadiran pekerja meningkat, dan akan berdampak pada kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, walaupun beberapa tingkat spesialisasi diperlukan tidak seharusnya dilaksanakan secara ekstrim, karena adanya beberapa kemungkinan konsekuensi yang negatif. Manajer harus sensitif terhadap situasi dimana spesialisasi yang ekstrim harus dihindari.

Untuk mengatasi masalah yang berhubungan dengan spesialisasi pekerjaan, manajer menggunakan beberapa pendekatan dalam merancang pekerjaan untuk mencapai keseimbangan yang baik antara permintaan organisasi untuk efisiensi dan produktivitas dengan kebutuhan individual untuk kreativitas dan otonomi. Pendekatan yang dilakukan oleh manajer dalam merancang pekerjaan adalah rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan, pengayaan pekerjaan, karakteristik pekerjaan dan tim kerja.

Rotasi pekerjaan. Rotasi pekerjaan (*Job Rotation*) adalah memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain secara sistematis. Pekerjaan tidak berubah tapi karyawan yang berpindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan lain. Pekerja yang dirotasikan ke suatu pekerjaan “baru” pada mula merasa puas,

tapi kepuasan tersebut akan segera berkurang, karena memang rotasi pekerjaan bukan untuk meningkatkan motivasi atau kepuasan karyawan.

Perluasan pekerjaan. Perluasan pekerjaan dikembangkan untuk meningkatkan jumlah pekerjaan total yang dilaksanakan oleh karyawan, sebagai akibatnya karyawan melaksanakan beraneka macam pekerjaan yang dapat dianggap mengurangi tingkat ketidakpuasan karyawan.

Pengayaan pekerjaan. Pengayaan pekerjaan suatu usaha untuk meningkatkan jumlah pekerjaan dan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Implementasi dari pengayaan pekerjaan ini manajer mengurangi pengawasan dan mendelegasikan otoritas pengawasannya pekerjaan pada karyawan. Pendekatan ini dapat meningkatkan rasa tanggungjawab, memberi pekerjaan baru pada karyawan dan pekerjaan tersebut menantang, sehingga dapat meningkatkan karyawan untuk maju dan berkembang.

Karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan adalah suatu alternatif spesialisasi pekerjaan yang memperhitungkan sistem kerja dan preferensi karyawan. Karakteristik pekerjaan dapat dilihat dari dimensi-dimensi sebagai berikut:

- 1) Ragam pekerjaan; jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang
- 2) identitas pekerjaan; sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan satu bagian dari seluruh pekerjaannya
- 3) signifikansi pekerjaan
- 4) otonomi; tingkat pengendalian yang dimiliki karyawan tentang bagaimana pekerjaan dilaksanakan

- 5) umpan balik; sejauh mana karyawan mengetahui kebaikan pekerjaannya.

Tim Kerja; suatu kelompok kerja yang merancang sistem kerja yang akan diterapkan untuk melaksanakan serangkaian pekerjaan yang saling berhubungan. Dalam tim kerja, kelompok sendirilah yang memutuskan bagaimana pekerjaan akan dialokasikan

10.4 Departemenisasi.

Menggabungkan kembali dan mengelompokkan menjadi satu pekerjaan disebut departemntalisasi. Dalam pengertian lain departementalisasi adalah uapaya membagi-mbagikan pekerjaan secara fungsional yang mempunyai spesifikasi tertentu, sifat dan batasan wewenang tertentu serta sarana yang digunakan dalam satu kesatuan kelompok aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Departemenisasi memberikan batas kekuasaan dan tanggungjawab pada setiap departemen yang akan dibentuk sehingga memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan pembagian kerja. Keuntungan adanya departementalisasi adalah adanya kemudahan dalam melaksanakan koordinasi. Karena setiap fungsi dan pembagian kerja yang dilakukan telah memberikan fungsi dan ruang lingkup pekerjaan yang jelas.

Departemenisasi dilakukan berdasarkan kebutuhan sebagai berikut:

- 1) Departementalisasi atas dasar wilayah. Dilakukan atas dasar porsi kekuasaan dan wilayah operasi atau daerah

geografis

- 2) Departementalisasi atas dasar produksi. Didasarkan atas jenis-jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan
- 3) Departementalisasi atas dasar pelanggan. Didasarkan atas pembagian kelompok menjadi pelanggan perusahaan atau orang yang membeli barang yang dijual oleh perusahaan.
- 4) Departementalisasi atas dasar fungsi organisasi. Mengelompokan fungsi-fungsi yang sama atau sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi

10.5 Pelimpahan Wewenang

Wewenang adalah hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Pelimpahan samadengan penyerahan. Pelimpahan wewenang berarti penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggungjawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat satu kepada pejabat yang lain.

Wujud pelimpahan wewenang dapat dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan tinggi kepada pejabat lebih bawah atau pejabat atasan kepada pejabat bawahan atau pelimpahan wewenang vertikal. Pelimpahan wewenang juga dapat dilakukan diantara pejabat yang berkedudukan pada jenjang yang sama atau antara pejabat yang sederajat atau pelimpahan wewenang horisontal.

Setiap pejabat yang disertai tugas mempunyai tanggungjawab agar tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik. Tanggungjawab adalah keharusan pejabat untuk melaksanakan

pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Tanggungjawab tersebut hanya dapat dilaksanakan oleh pejabat yang mempunyai wewenang tertentu dalam tugasnya.

Beberapa hal yang diperhatikan dalam pelimpahan wewenang :

- 1) *Batas wewenang.* Setiap pejabat harus mengetahui dengan jelas apa saja wewenang yang dimiliki dalam organisasi
- 2) *Tanggungjawab.* Dalam pelimpahan wewenang tanggungjawab dipikul bersama antara pejabat yang melimpahkan dan pejabat yang menerima wewenang.
- 3) *Antara tugas, tanggungjawab dan wewenang harus seimbang.* Apabila tugas yang diserahkan ringan maka tanggungjawabnya juga ringan sehingga wewenang yang diperlukan juga sedikit, demikian sebaliknya
- 4) *Kemauan memperhatikan pendapat dari pejabat yang menerima limpahan.* Apabila pejabat telah beani melimpahkan wewenang pada pejabat lain maka harus disertai kemauan untuk memperhatikan pendapat atau saran dari pejabat yang menerima limpahan wewenang.
- 5) *Mempercayai pejabat yang disertai wewenang*
- 6) *Membimbing pejabat yang disertai wewenang*
- 7) *Melakukan pengontrolan*

Manfaat pelimpahan wewenang anantara lain (1) pejabat hanya dapat melakukan tugas-tugas pokoknya saja, (2) pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat, (3) inisiatif dan tanggungjawab dapat ditingkatkan, (4) sebagai latihan bagi pejabat apabila kelak menduduki jabatan yang lebih tinggi.

10.6 Prinsip-Prinsip Pelimpahan Wewenang

- 1) Prinsip skalar. Yaitu prinsip pelimpahan di mana jalur wewenang dan tanggungjawab ditetapkan secara tegas dan jelas dari tingkatan manajemen atas sampai ke tingkat manajemen yang paling bawah. Dalam proses pelimpahan semua tugas harus dibagi habis
- 2) Prinsip pelimpahan penuh. Yaitu sebagian besar tugas organisasi harus dilimpahkan diantara para anggota. Artinya tugas yang tidak dapat dilakukan pimpinan, maka harus dilimpahkan kepada pejabat lainnya.
- 3) Prinsip kesatuan perintah. Prinsip ini berpandangan bahwa bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya pada satu orang atasan.

Dalam suatu organisasi, baik organisasi kecil maupun besar lebih-lebih dalam sebuah perusahaan.sangat di butuhnya peran sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkualitas tinggi untuk bisa mewujudkan tujuan suatu organisasi atau perusahaan tersebut.

Sebagai mana dalam perusahaan, seorang pemimpin perusahaan harus pandai dan ahli dalam memimpin anak buah atau karyawannya sehingga dia harus memiliki jiwa kepemimpinan yang luar biasa (leader ship) sehingga memudahkan hubungan antara manajer atau pimpinan dengan karyawannya dengan baik dan benar selain itu juga harus mengetahui kemauan karyawan tersebut. Sehingga ketika menejer tersebut mengetahui karakteristik maka akan dengan mudah seorang manajer dalam mengatur perusahaan tersebut sehingga timbulnya simbiosis mutualisme yang baik.

Dalam bukunya Napoleon Hill yang berjudul Berfikir dan Menjadi Kaya menerangkan bahwa jika kita ingin hidup dengan tujuan yang terwujud kita harus bisa memahami lingkungan dimana kita hidup dan kita juga harus bisa berinteraksi didalamnya dengan baik. Selain itu dijelaskan pula dalam bukunya David J. Schwartz yang berjudul The Magic Of Thinking Big, menjelaskan mengenai visi dan misi supaya terwujud dengan baik. Kita harus berani berfikir besar dan positif jika kita ingin menjadi orang besar.

Griffin menerangkan dalam bukunya, "jika anda memperlakukan orang dengan penuh rasa hormat dan bermartabat dan memberi mereka penghargaan atas kontribusi mereka, maka sebaliknya mereka akan memperlakukan anda dengan cara yang sama".

Dalam perusahaan-perusahaan besar mereka dalam memberikan tunjangan berupa pelayanan, fasilitas, baik fasilitas kesehatan, rumah tinggal, dan lain-lain pasti secara Cuma-Cuma karena mereka tahu persis akan pentingnya hukum memperlakukan atau berinteraksi dengan sumber daya manusianya. sehingga tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut bisa tercapai.

Satu contoh dalam perusahaan International Power. dalam perusahaan tersebut pemilik perusahaan secara Cuma-Cuma memberikan fasilitas, tunjangan kepada karyawannya, dan bukan hanya itu saja dalam wujud kerjanya pun, perusahaan tersebut sangat mengedepankan keselamatan para pekerjanya. dengan berbagai macam cara baik dengan sisi bangunan gedung, baju para pegawai beserta baju keselamatannya, sampai

dengan tingkat teknologi paling canggih yang di gunakan untuk melindungi keselamatan para pegawainya sangat di perhatikan. selain itu perusahaan dalam hal penggajian, pengaturan jam kerja, serta pemberian kompensasi sangat di perhatikan betul. sehingga muncul kenyamanan dan kemamanan karyawan yang menyebabkan timbulnya loyalitas dalam diri karyawan tersebut untuk disumbangkan sepenuhnya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Soal Latihan

Berikan contoh kegiatan di masyarakat yang menggambarkan upaya pengorganisasian sumber daya manusia.

Bab **11**

Pengkoordinasian

SUMBER DAYA MANUSIA

Ruang Lingkup Pembahasan :

Ruang lingkup mengenai Pengkoordinasian Sumber Daya Manusia. Dalam bab ini akan ditampilkan uraian mengenai pengertian dan konsep koordinasi, rentang manajemen, jenis koordinasi, dan prinsip koordinasi.

Tujuan Pembelajaran :

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian dan konsep koordinasi
2. Memahami rentang manajemen
3. Menyebutkan dan menjelaskan jenis koordinasi
4. Memahami prinsip koordinasi

11.1 Pengertian dan Konsep Koordinasi

Koordinasi adalah proses pengintegrasian aktivitas pada satuan-satuan terpisah (departemen atau bidang –bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien. Atau proses menghubungkan aktivitas-aktivitas dari berbagai departemen dalam suatu organisasi.

Cukup banyak para ahli manajemen yang mendefinikan tentang koordinasi, berikut ini pengertian koordinasi menurut beberapa ahli G.R Terry : Koordinasi adalah suatu usaha yang sikron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

E.F.L Brech: Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan tersebut dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

M.c Farland : Koordinasi adalah suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan didalam mencapai tujuan bersama.

Dr. Awaluddin Djamin M.P.A : Koordinasi adalah suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sehingga terdapat saling mengisi, membantu dan melengkapi.

Drs. H Malayu S.P Hasibuan: Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan

unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Handoko : Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Dari pengertian yang dimaksud oleh para ahli seperti tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Koordinasi merupakan suatu "pengaturan/penataan" beragam elemen ke dalam suatu pengoperasian yang terpadu dan harmonis. Kesuksesan koordinasi akan menciptakan keharmonisan dan keselarasan seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga beban tiap bagian menjadi serasi, selaras dan seimbang. Sebagai salah satu fungsi manajemen koordinasi merupakan fungsi pengikat, penyeimbang dan penyalaras semua aktifitas dan usaha, maka dapat disimpulkan bahwa setiap fungsi manajemen pasti memerlukan fungsi koordinasi. Disamping itu koordinasi sangat dibutuhkan pada saat pekerjaan yang insidental dan tidak rutin serta kegiatan yang tidak direncanakan . Kebutuhan akan koordinasi tidak dapat dihindarkan karena setiap organisasi pasti mempunyai unit-unit atau satuan-satuan organisasi yang mempunyai fungsi berbeda-beda tetapi mempunyai hubungan yang saling ketergantungan.

Menurut James D.Thompson, ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu:

- 1) Saling ketergantungan yang menyatu (pooled interdependent), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan

kegiatan harian tetapi tergantung kepada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.

- 2) Saling ketergantungan yang berurutan (sequential interdependent), dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaan terlebih dahulu sebelum satuan yang lain bekerja.
- 3) Saling ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependent) merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Adanya saling ketergantungan ini menyebabkan koordinasi sangat diperlukan dalam mengintegrasikan kinerja setiap unit. Peran koordinasi dalam hal ini adalah berupaya membuat struktur dan memfasilitasi transaksi antar bagian yang saling bergantung. Terciptanya koordinasi yang baik antar unit atau departemen dapat meminimalisir terjadinya kesalahan dan konflik sehingga proses kegiatan dapat berjalan dengan efektif. Sehingga dapat disimpulkan koordinasi bertujuan meliputi:

- 1) Menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran
- 2) Mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran organisasi
- 3) Menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan
- 4) Menghindari keterampilan overlapping dari sasaran organisasi
- 5) Menjuruskan keterampilan spesialis ke arah sasaran organisasi

6) Mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan unsur manajemen ke arah sasaran organisasi

Aktivitas kerja pada organisasi dibagi-bagi dan didepartemenkan, maka para manajer perlu mengkoordinasikan aktivitas – aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer harus mengkoordinasikan tujuan ke subunit. Menerjemahkan tujuan ke dalam tujuan subunit yang sesuai. Disamping itu juga menyampaikan informasi kepada subunit tentang aktivitas subunit lain sehingga bagian-bagian organisasi yang terpisah dapat bekerja sama dengan lancar.

Kemampuan manajer untuk mengkoordinasi secara efektif sebagian tergantung pada jumlah bawahan yang melapor pada mereka. Jumlah bawahan yang malpor ini disebut dengan ‘rentang manajemen atau rentang kendali’ makin banyak bawahan yang malapor pada manajer tertentu makin sukar pula manajer untuk mengawasi dan mengkoordinasikan aktivitas mereka, sebaliknya makin sedikit bawahan yang malapor pada manajer tertentu makin mudah manajaer untuk mengadakan pengawasan dan mengkoordinasikan aktivitas mereka. Pemilihan rentang yang dapat membantu manajer dalam upaya mengkoordinasikan bukanlah pekerjaan yang sederhana.

1) Kebutuhan koordinasi

Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada persyaratan bentuk komunikasi tugas-tugas yang dilakukan dan ketergantungan subunit yang melaksanakan tugas-tugas tersebut. Apabila tugas-tugas tersebut memerlukan atau dapat memperoleh manfaat dari arus informasi antar unit, maka yang terbaik ada koordinasi. Tetapi apabila persyaratan komunikasi tugas atau manfaat informasi anatar unit/ subunit tidak ada maka

pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat melalui interaksi dengan anggota unit/subunit yang lain. Kebutuhan koordinasi juga diperlukan untuk pekerjaan non rutin dan tidak diperkirakan sebelumnya, misal pekerjaan yang berkaitan dengan faktor-faktor lingkungan yang berubah..

Ketergantungan koordinasi menurut Griffin ada tiga bentuk yaitu terpusat, berurutan dan timbal balik. *Saling ketergantungan terpusat (pooled interdependence)* bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan lainnya dalam melaksanakan aktivitas harian, tetapi tergantung pada pelaksanaan aktivitas di setiap satuan untuk memuaskan hasil akhirnya

Saling ketergantungan berurutan (sequential interdependence) bila satuan organisasi harus melakukan aktivitas/pekerjaannya lebih dulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja. *Saling ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependence)* merupakan hubungan saling memberi dan menerima.

2) Teknik dasar koordinasi

a) Hirarki Manajemen

Garis komando organisasi menetapkan hubungan kerja dan pelaporan di antara para anggotanya. Hubungan kerja sub-subunit yang melapor pada tiap manajernya juga dispesifikasikan, hal ini untuk memudahkan arus informasi dan kerja antara sub-sub unit dan menunjukkan pertanggungjawaban. Garis komando juga menunjukkan konflik yang harus diselesaikan. Agar dapat berhasil dengan efisien mekanisme membutuhkan struktur wewenang yang

ditetapkan dengan jelas. Manajer pada setiap level haruslah menyadari tanggungjawab mereka dan memiliki prosedur dan wewenang yang diperlukan dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Manajer akan mendapat hambatan dalam mengkoordinasikan sub-sub unit apabila terlalu banyak informasi dan dipaksa untuk mengambil keputusan. Hal ini terjadi karena manajer mempunyai keterbatasan kemampuan dan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

b) *Peraturan dan Prosedur*

Peraturan dan prosedur merupakan suatu keputusan pimpinan yang diambil untuk menangani aktivitas-aktivitas rutin dan dapat menjadi alat koordinasi dan pengendalian rutin yang efisien. Apabila peraturan dan prosedur organisasi, dan departemen/bagian dipahami dan digunakan oleh semua bawahan secara teratur maka kebutuhan berkomunikasi dengan atasan untuk masalah-masalah rutin dapat berkurang, sehingga manajer dapat menyelesaikan masalah baru. Upaya untuk mengatasi masalah dan isu yang lebih rumit membutuhkan adanya peraturan dan prosedur yang rumit dan dipandang tidak praktis.

c) *Perencanaan dan Penyusunan*

Tujuan Perencanaan dan penyusunan tujuan dalam rangka mencapai koordinasi dengan cara menggerakkan seluruh unit ke arah sasaran yang lebih luas dan sama. Perencanaan dan penyusunan tujuan merupakan hal sangat bermanfaat apabila manajer sekalipun telah berbekal pada peraturan dan prosedur tidak dapat mengolah semua informasi untuk mengkoordinasikan semua aktivitas sub-

sub unit. Dengan tujuan yang telah ditetapkan maka lebih mudah untuk mendelegasikan wewenang pelaksanaan kepada sub-sub unit lainnya. Dengan mengetahui tujuan masing-masing subunit maka subunit akan bertindak sendiri secara konsisten dengan tujuannya.

3) *Manfaat adanya Koordinasi*

- a. dengan koordinasi dapat dihindarkan adanya kekosongan pengerjaan suatu aktivitas oleh satuan-satuan organisasi atau kekosongan pengerjaan oleh pejabat-pejabat.
- b. dengan koordinasi dapat disadarkan adanya kesadaran di antara pejabat untuk kerja saling membantu
- c. dengan koordinasi dapat ditumbuhkan kesatuan kebijaksanaan antar pejabat
- d. dengan koordinasi ada kesatuan sikap antar pejabat
- e. dengan koordinasi dijamin adanya kesatuan tindakan antar pejabat.

4) *Hambatan jika koordinasi tidak dijalankan dengan baik*

- a. petugas atau satuan-satuan bertengkar menuntut bidang kerja atau wewenang, yang masing-masing mengganggu termasuk dalam lingkungan tugasnya
- b. petugas atau satuan-satuan bertengkar saling melempar tanggungjawab kepada pihak lain karena merasa tidak menjadi tanggungjawab tugasnya.
- c. Pencapaian tujuan tidak berjalan lancar karena suasana organisasi kacau, para pekerja merasa ragu, merasa saling berbeturan dalam melaksanakan pekerjaan.

11.2 Rentang Manajemen

Rentang manajemen (*Span of control/span of authority/span of supervision*) adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang manajer/atasan tertentu. Bawahan langsung adalah jumlah pejabat yang langsung berkedudukan di bawah seorang atasan tertentu, sedang atasan langsung adalah seorang pejabat yang memimpin langsung sejumlah bawahan tertentu.

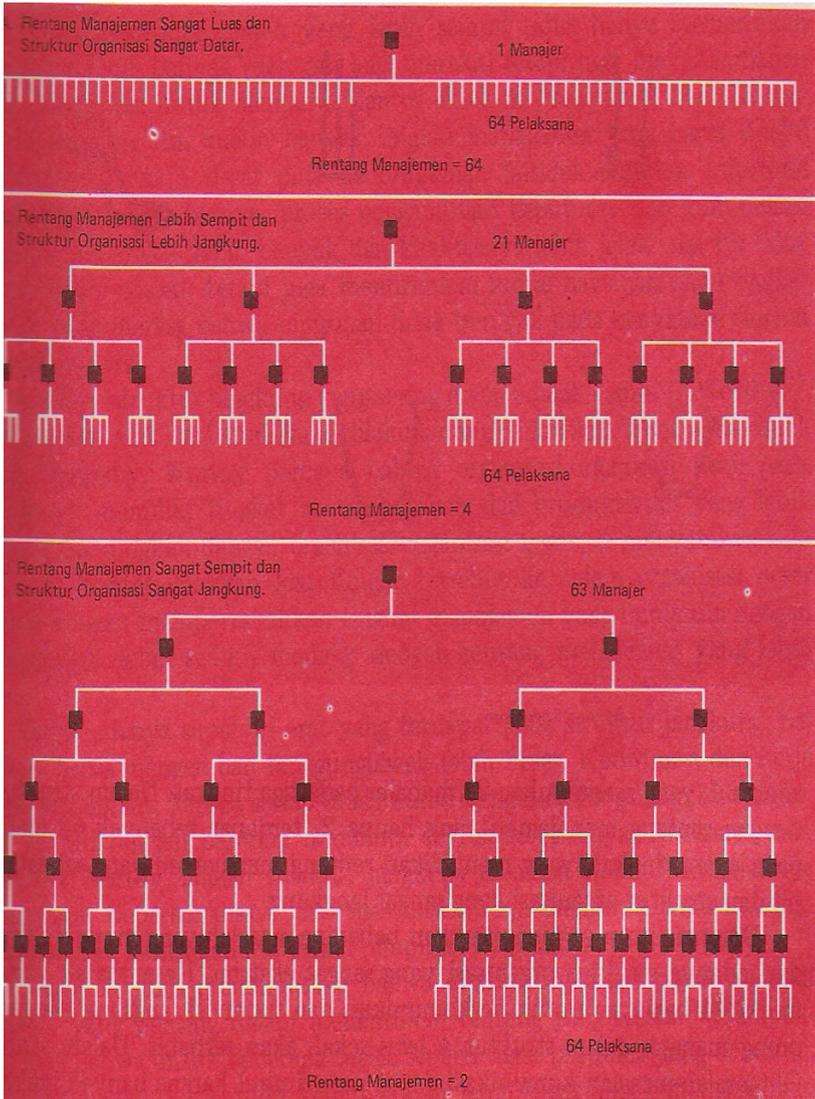
Rentang manajemen dan koordinasi saling berkaitan erat, ada anggapan bahwa semakin banyak jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan . karena jumlah bawahan yang melapor ke setiap manajer/atasan lebih banyak. Sebaliknya, dengan sedikit entang manajemen semakin mudah mengkoordinasikan kegiatan bawahan

1) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rentang Manajemen

- a. Kesamaan fungsi yang disupervisi. Kesamaan fungsi atau tugas yang berada di bawah tanggungjawab manajer yang bersangkutan.
- b. Kerumitan fungsi yang disupervisi. Hakikat fungsi atau tugas yang berada di bawah tanggungjawab manajer.
- c. Arahan dan pengendalian yang diperlukan bawahan. Kadar supervisi yang diperlukan bawahan.
- d. Koordinasi yang diperlukan supervisor (manajer lini pertama) . Sejauh mana manajer harus berusaha memadukan fungsi atau tugas-tugas dalam subunit
- e. Perencanaan yang diperlukan supervisor. Sejauh mana manajer harus memprogramkan dan meninjau kegiatan sub-subunit
- f. Bantuan organisasi yang diterima supervisor.

2) Rentang Manajemen Dan Tingkat Organisasi

Hubungan antara rentang manajemen dengan tingkat organisasi dapat diilustrasikan pada gambar -gambar berikut:



Gambar 3:

Hubungan Antara Rentang Manajemen Dengan Struktur Organisasi

11.3 Jenis Koordinasi

Menurut Drs. Soewarno Handayani (1991) jenis koordinasi ada 2 (dua) yaitu : Koordinasi intern dan Koordinasi ekstern.

- 1) Koordinasi intern terdiri atas: koordinasi vertikal, koordinasi horizontal, dan koordinasi diagonal.
 - a) *Koordinasi vertikal* atau koordinasi struktural, dimana antara yang mengkoordinasikan secara struktural terdapat hubungan hierarchies. Hal ini juga dapat dikatakan koordinasi yang bersifat hierarkhis, karena satu dengan lainnya berada pada satu garis komando (*line of command*). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh seorang kepala direktorat terhadap para kepala sub direktorat yang berada dalam lingkungan direktoratnya.
 - b) *Koordinasi horizontal* yaitu koordinasi fungsional, dimana kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan yang dikoordinasikan mempunyai kedudukan setingkatnya eselonnya. Menurut tugas dan fungsinya kedua mempunyai kaitan satu dengan yang lain sehingga perlu dilakukan koordinasi. Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh Sekretaris Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dengan para kepala pusdiklat dilingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).
 - c) *Koordinasi diagonal* yaitu koordinasi fungsional, dimana yang mengkoordinasikan mempunyai

kedudukan yang lebih tinggi tingkat eselonnya dibandingkan yang dikoordinasikan, tetapi satu dengan yang lainnya tidak berada pada suatu garis komando (line of command). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala pusdiklat pengembangan sumberdaya manusia dengan para kepala balai diklat keuangan BPPK.

- 2) Koordinasi ekstern, termasuk koordinasi fungsional. Dalam koordinasi ekstern yang bersifat fungsional, koordinasi itu hanya bersifat horizontal dan diagonal.
 - a) Koordinasi ekstern yang bersifat horizontal, misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala pusdiklat pengembangan sumberdaya manusia BPPK dengan Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur (KITSDA) Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan dalam rangka pelaksanaan Leadership Development Program
 - b) Koordinasi ekstern yang bersifat diagonal, misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala Pusdiklat Pengembangan Sumberdaya Manusia dengan kepala kantor pelayanan Bea dan Cukai dalam rangka pelaksanaan in house training.

11.4 Prinsip Koordinasi

Dalam pelaksanaan proyek perubahan pasti membutuhkan koordinasi, untuk itu kita perlu memahami terlebih dahulu prinsip koordinasi yang merupakan acuan atau dasar dalam

melaksanakan koordinasi. Penerapan prinsip koordinasi secara tepat dapat mendukung terwujudnya proyek perubahan. Menurut para ahli terdapat beberapa prinsip koordinasi, Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

1) *Komunikasi*

Komunikasi yang terjalin dalam rangka koordinasi harus menciptakan hubungan yang produktif. Komunikasi dilakukan secara formal dan informal, komunikasi organisasi dan individu, komunikasi eksternal dan internal. Hubungan yang produktif hasil komunikasi yang efektif akan sangat membantu keberhasilan proyek perubahan.

2) *Integrasi*

Integrasi merupakan suatu usaha untuk menyatukan tindakan-tindakan berbagai badan, instansi, unit, sehingga merupakan suatu kebulatan pemikiran dan kesatuan tindakan yang terarah pada suatu sasaran yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dengan adanya integrasi, koordinasi dapat berjalan secara terarah di semua level.

3) *Sinkronisasi*

Sinkronisasi adalah suatu usaha untuk menyesuaikan, menyelaraskan kegiatan, tindakan, dan unit sehingga diperoleh keserasian dalam pelaksanaan tugas atau kerja. Keserasian dalam pelaksanaan tugas mampu mempermudah penerapan koordinasi di suatu organisasi.

4) *Simplifikasi*

Simplifikasi dimaksudkan adalah bahwa perumusan

organisasi yang ada harus mampu dijabarkan secara sederhana, mudah dipahami oleh masing-masing unit organisasi. Masing-masing unit akan mengkoordinasikan tentang tugas dan pelaksanaannya kepada masing-masing bagian yang ada.

Prinsip koordinasi lain menurut Mary Follet dalam studi manajemen klasik terdapat empat prinsip, yaitu:

1) *Early Stage*

Berdasarkan prinsip tahap awal, proses koordinasi harus dilakukan pada tahap awal proses manajerial. Koordinasi harus dimulai sejak proses perencanaan sehingga dapat menghasilkan perencanaan dan implementasi yang baik. Jika koordinasi selalu dilakukan di awal maka semua fungsi manajemen yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling dapat terlaksana dengan baik. Selain itu dengan proses koordinasi yang baik, tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih mudah dan cepat.

2) *Continuity*

Berdasarkan prinsip kesinambungan, koordinasi merupakan sebuah proses yang berkelanjutan atau berkesinambungan. Proses koordinasi dimulai sejak membentuk organisasi sampai organisasi tersebut berjalan. Koordinasi selalu dilakukan secara berkesinambungan dalam setiap proses planning, organizing, actuating, dan controlling.

3) *Direct contact*

Berdasarkan prinsip kontak langsung, proses koordinasi

dapat berjalan dengan baik karena adanya komunikasi langsung antara anggota organisasi. Seluruh manajer harus mampu berkomunikasi langsung dengan baik dengan bawahannya sehingga tercipta hubungan yang baik. Kontak langsung ini sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman, salah penafsiran, dan perselisihan antara manajer dan anggota organisasi lainnya. Dengan demikian manajer dapat mengkoordinasi berbagai aktivitas anggotanya secara efektif dan efisien.

4) *Reciprocal relation*

Prinsip timbal balik menyatakan bahwa semua faktor dalam organisasi saling bergantung dan berhubungan. Setiap keputusan dan tindakan seseorang di dalam organisasi akan mempengaruhi situasi keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, sebelum mengambil keputusan atau melakukan tindakan harus mempertimbangkan efek yang muncul pada orang lain atau departemen lain apabila keputusan atau tindakan tersebut diterapkan. Dengan diterapkannya prinsip ini diharapkan manajer atau anggota lainnya mengambil keputusan atau tindakan sepihak, sehingga koordinasi dapat dilakukan dengan lebih mudah.

Selanjutnya para ahli manajemen modern menambahkan beberapa prinsip koordinasi untuk melengkapi prinsip koordinasi yang diungkapkan oleh Mary Follet, yaitu:

1) *Effective Communication*

Koordinasi dapat dilakukan dengan baik dengan adanya komunikasi yang efektif. Komunikasi yang baik harus

diterapkan pada semua departemen dalam organisasi, antara para pekerja, maupun manajer dengan bawahannya. Semua penghalang dan jarak dalam berkomunikasi sebisa mungkin harus dihindari dan dibenahi. Komunikasi yang baik membantu mengurangi kesalahpahaman sehingga koordinasi dapat berlangsung dengan baik.

2) *Mutual Respect*

Koordinasi dapat dilakukan dengan baik apabila ada rasa saling menghargai terhadap keseluruhan organisasi. Semua manajer yang bekerja pada level yang berbeda harus menghargai satu sama lain, begitu juga pekerja harus menunjukkan sikap yang baik dan menghargai pekerja lain. Sikap saling menghargai juga harus diterapkan pada hubungan antara manajer dan pekerja. Manajer harus menghargai ide, perasaan, dan emosi para pekerjanya, sebaliknya pekerja harus menghargai dan mematuhi keputusan manajer.

3) *Clarity of Objective*

Koordinasi dapat diterapkan dengan baik apabila seluruh anggota organisasi mengetahui dengan jelas tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Pemahaman yang baik akan tujuan membuat anggota organisasi menyadari pentingnya koordinasi sehingga koordinasi dapat berjalan secara efektif.

4) *Scalar Chain*

Koordinasi dapat dilakukan dengan baik apabila terdapat garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai

tingkat terendah dalam struktur organisasi. Kewenangan paling besar dimiliki oleh top manager dan kewenangan paling berada di first line manager. First line manager harus melaporkan setiap aktivitas mereka kepada manager, dengan begitu proses koordinasi dapat berjalan dengan baik. Demikian tulisan ini membahas tentang pengertian, tujuan, jenis dan prinsip koordinasi dengan memahaminya diharapkan kita dapat menjawab pertanyaan pokok dari “Apa dan Mengapa harus Berkoordinasi?” Pada tulisan berikutnya penulis akan membahas pokok-pokok pikiran yang dapat menjawab pertanyaan pokok “Bagaimana Koordinasi Dilakukan”

Soal Latihan

Jelaskan macam-macam koordinasi yang dapat dilakukan untuk menunjang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Fathoni. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Rineka Cipta. 2006
- Amirullah, Haris Budiyono, 2004. *Pengantar Manajemen*; Graha Ilmu, Yogyakarta
- Barthos, Basir. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Bumi Aksara, 2003. *Academic of Management Journal* : George F. Dreker
- Cascio, W.F. (2003). *Managing human resources: Productivity, Quality of Work Life*,
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar analisis kebijakan publik* edisi kedua. Jogjakarta. Gadjah Mada University Press
- Edy Sutrisno. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group. 2014.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- Faustino. Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta,
- Griffin, Alih bahasa Gina Gania MBA, 2002, *Manajemn* Jilid I; Erlangga, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. BPF E Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hanggraeni, dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, H. Malayu DR. S. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara Sondang P. Siagian Prof.

- DR. MPA. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- Indiahono. (2009). *Kebijakan publik*. Yogyakarta. Gava Media
- Jimmy Joses Sembiring,. *Smart HRD . Perusahaan Tenang Karyawan Senang*. Jakarta. Visimedia. 2010.
- Malayu Hasibuan S. P, *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah* Edisi Revisi PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2003
- Mangkuprawira, Sjafr. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Manullang, M. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Marihot Tua Efendi Hariandja. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Grasindo. 2007.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat. (meningkatkan karier). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Moekijat, Drs, 2008. *Administrasi Perkantoran*, Penerbit CV. Mandar Maju
- Mondy, RW, Noe, RM & Mondy, JB 2005, *Human Resources Management*. Pearson Prentice-Hall. New Jersey.
- Nursanti, T.Desy, 2002, A (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Amara books.
- P. Siagian, Prof. Dr. Sondang. (2007). *MPA : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT.Bumi Aksara
- Panggabean, Mutiara S, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Patrick, Donal, L. (2008), *Evaluating Training Programs. The Four Level*. (1st ed). San Fransisco, Berret – Koehler Publishers.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, Nomor 35 Tahun 2012, *Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah*.

- Perencanaan SDM. Jakarta, Usahawan, 7(29):3-8 Riva'i, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek*, Jakarta.
- Poerwadarminta, 2006, *Kamus Umum Bahasa Indonesi. Edisi Ketiga*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Prof. Dr. Soekidjo Notoadmodjo, 2003, *Pengembangan sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Qomariyah, Nurul, 2011, *Pengaruh Kualitas Layanan dan Citra Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan*.
- R.Wayne Mondy. *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2008. SPHR. Jilid 1. Edisi 10. Jakarta
- Rachmawati, ike kusdyah, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV. ANDI OFFSET (penerbit andi).
- Rangkuti, Freddy, 2002, *Measuring Consumer Satisfaction : Gaining Customer Relation Strategy*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ratminto dan Atik S. W., 2008, *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Ruky, Achmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sahat Siregar, 2009. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai* (studi kasus pada dinas perhubungan kota medan). Medan
- Sahat Siregar, 2009. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai* (studi kasus pada dinas perhubungan kota medan). Medan
- Sariyoni, Eming, 2003, *The Influence of the Primary Helth Service Quality of Puskesmas on The Patient's Loyalty*, Bandung : Thesis, Program Megister Manajemen Universitas Padjadjaran.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: C.V Mandar Maju

- Sedarmayanti.2010.*Manajemen sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.Refika Aditama
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta
- Sofyandi, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.2008
- Suharto, Edi. (2008). *Analisis Kebijakan Publik. Panduan Praktis Mengkaji Masalah dan Kebijakan Sosial*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, Azhar (2004), *Sistem Informasi Manajemen : Konsep dan Pengembangannya*, Edisi tiga, Lingga
- Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005: 1
- Winarno, B. (2007). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Edisi revisi. Yogyakarta: Media Pressindo.

INDEKS

A

Angkatan kerja · 31

asumsi · 70, 74, 79, 88

attitudes · 25

B

bahan · 5, 18, 23, 53, 58, 95, 113,
174, 179, 188, 189, 192

barang · 18, 19, 33, 54, 93, 95, 99,
102, 110, 117, 133, 181, 199

Bargaining · 114, 123

benefits · 36

bisnis · 8, 10, 30, 33, 57, 58, 66, 125,
138, 169

C

canggih · 17, 27, 48, 94, 103, 113

capabilities · 25

D

demografy · 25

dominasi · 8

E

Efektivitas · 50, 102

Efisiensi · 11, 14, 50, 188

ekonomis · 4, 19, 33

F

formal · 9, 21, 42, 63, 81, 82, 131,
157, 176, 192, 217

future · 44, 145, 168

G

global · 131, 132, 133, 135, 136,
138, 143

globalisasi · 27, 47, 48, 130, 132,
133, 137, 138, 139, 141

H

HRM · 21

I

integration · 40, 107, 112

integritas · 48, 107, 108, 109, 110,
111, 112, 125, 126, 127

Integritas · 107, 108, 109, 112, 125, 126

J

jasa · 11, 12, 18, 23, 27, 33, 93, 95, 99, 100, 102, 163, 164, 184

K

karakteristik · 25, 74, 109, 129, 162, 197, 202

karyawan · 8, 10, 14, 20, 21, 23, 30, 35, 36, 42, 43, 45, 48, 51, 64, 66, 67, 69, 72, 77, 80, 86, 87, 88, 90, 111, 113, 114, 119, 120, 121, 123, 124, 131, 149, 157, 160, 161, 162, 163, 164, 169, 170, 172, 181, 182, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 197, 198, 199, 202, 203

kebutuhan · 19, 23, 25, 29, 33, 36, 42, 43, 45, 52, 69, 72, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 99, 113, 114, 116, 117, 118, 123, 124, 137, 142, 143, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 157, 158, 159, 160, 161, 164, 169, 172, 173, 175, 184, 187, 188, 193, 197, 199, 210

kepegawaian · 17, 22, 24, 38, 39, 43, 46, 96

keselamatan · 36, 173, 203

komitmen · 50, 70, 72, 109, 180, 195

komponen · 71, 72, 146, 153, 154, 196

konsep · 9, 15, 49, 108, 124, 154, 185

konsisten · 34, 107, 108, 109, 112, 126, 147, 211

koordinasi · 96, 97, 180, 194, 199, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221

Koordinasi · 205, 206, 211, 213, 215, 216, 218, 219, 220

kualitas · 9, 19, 26, 27, 29, 30, 36, 44, 48, 49, 51, 54, 107, 125, 129, 130, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 142, 148, 149, 170, 187, 197

L

Leadership · 120, 216

M

maksimal · 24, 38, 51, 104, 120

manajemen · 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 30, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 47, 48, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 63, 65, 66, 69, 72, 73, 74, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 90, 92, 93, 98, 102, 103, 104, 112, 115, 121, 142, 145, 149, 152, 153, 156, 165, 166, 168, 178, 180, 184, 192, 194, 201, 205, 206, 208, 212, 213, 218, 219

manajer · 3, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14, 15, 18, 25, 35, 42, 50, 57, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 85, 86, 87, 94, 95, 115, 120, 150, 158, 168, 169, 172, 178, 180, 192, 194, 197, 198, 202, 208, 210, 211, 212, 213,

218, 219, 220

Manajer · 15, 66, 67, 68, 87, 88, 114,
118, 194, 196, 197, 208, 210, 220

Market · 54

mekanisme · 10, 48, 96, 139, 193,
210

memerintah · 6

mengendalikan · 6, 18, 56, 57, 87,
117, 122, 168

mengoordinasi · 6

mengorganisasi · 6

merancang · 6, 87, 192, 196, 197,
198

mesin · 4, 5, 13, 18, 23, 53, 78, 81,
82, 84, 94, 103, 113, 150, 189

metode · 5, 10, 15, 18, 53, 76, 96,
108, 114, 149, 162, 174, 177, 178,
184, 186, 188, 189

mikroekonomi · 7

Mobilitas · 165

modal · 17, 18, 19, 35, 92, 104, 113,
131, 135, 136

Model · 73, 74, 78, 81, 85, 86, 87

Modus · 20

MSDM · 21, 23, 25, 39, 42, 47, 74,
90, 93, 94, 98, 99, 100, 102, 103,
168, 169

N

needs · 25, 75, 83, 85, 116

O

organisasi · 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13,
14, 15, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25,
26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34,
35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,
45, 49, 51, 53, 56, 57, 58, 59, 61,
63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71,
72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81,
82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 93,
94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101,
103, 104, 107, 111, 113, 116, 119,
120, 121, 139, 145, 146, 147, 148,
151, 152, 153, 155, 158, 159, 161,
162, 164, 165, 168, 169, 170, 171,
172, 175, 176, 177, 179, 180, 181,
182, 183, 184, 186, 187, 192, 193,
194, 196, 197, 200, 201, 202, 203,
205, 206, 207, 208, 209, 210, 211,
212, 213, 217, 218, 219, 220

orientasi · 102, 130, 139, 168

P

pasar · 32, 54, 67, 95, 132, 137, 138,
140, 169

pegawai · 11, 24, 26, 39, 43, 50, 60,
61, 62, 75, 76, 77, 78, 81, 82, 83,
84, 85, 86, 116, 124, 145, 170,
171, 172, 173, 175, 176, 177, 179,
180, 181, 182, 183, 184, 203

pekerja · 4, 6, 8, 9, 13, 14, 31, 33, 35,

- 36, 58, 72, 76, 77, 78, 79, 80, 87, 90, 111, 118, 161, 174, 181, 196, 212, 219, 220
- pekerjaan · 4, 5, 6, 7, 10, 12, 13, 18, 32, 34, 35, 39, 44, 49, 51, 53, 57, 60, 65, 75, 76, 77, 79, 80, 99, 103, 104, 113, 115, 117, 122, 129, 131, 146, 157, 161, 162, 165, 169, 171, 173, 176, 177, 178, 183, 186, 187, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212
- pengembangan · 10, 19, 23, 27, 31, 38, 40, 41, 47, 48, 84, 85, 86, 139, 140, 145, 147, 153, 160, 164, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 216
- Perencanaan · 43, 44, 45, 50, 63, 68, 69, 70, 144, 145, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 165, 173, 210, 211, 213
- personalia · 17, 22, 36, 38, 39, 41, 88, 112, 168
- Perspektif · 12, 14, 101, 128
- perusahaan · 3, 4, 10, 18, 19, 21, 22, 23, 28, 30, 38, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 68, 76, 77, 78, 79, 80, 95, 108, 110, 111, 113, 114, 120, 121, 122, 123, 124, 138, 145, 146, 147, 149, 151, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 169, 170, 199, 202, 203
- Perusahaan · 34, 48, 157
- produksi · 5, 11, 18, 22, 23, 39, 47, 48, 54, 79, 84, 87, 93, 94, 104, 113, 138, 147, 160, 173, 189, 199
- produktif · 51, 94, 101, 114, 115, 121, 217
- produktivitas · 8, 10, 13, 14, 30, 52, 66, 72, 80, 81, 82, 84, 88, 102, 121, 130, 134, 136, 179, 183, 187, 197
- profitabilitas · 9
- prosedur · 13, 36, 50, 62, 68, 72, 75, 78, 84, 94, 96, 97, 193, 210, 211
-
- R**
- reformasi · 48, 130, 133, 135, 137, 139, 140, 141
- relative · 129, 149, 177
- rencana · 10, 11, 18, 34, 36, 43, 45, 46, 58, 62, 63, 64, 65, 67, 73, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 158, 163
- riset · 7, 33
-
- S**
- SDM · 17, 18, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 40, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 88, 92, 93, 94, 98, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 169, 187, 189, 191, 202, 204
- sistem · 8, 9, 15, 21, 23, 28, 47, 50, 59, 71, 72, 73, 77, 78, 79, 82, 100, 107, 108, 118, 121, 143, 185, 193, 194, 198

skill · 27, 28, 116

T

tenaga kerja · 5, 17, 21, 22, 23, 31, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 52, 59, 129, 130, 134, 136, 140, 142, 145, 147, 149, 150, 157, 160, 161, 164, 180, 192

teori · 3, 5, 6, 7, 8, 9, 14, 59, 74, 75, 77, 80, 81, 82, 84, 86, 99, 100, 109, 117, 118, 119, 120, 131, 169, 186

Teori · 2, 3, 11, 13, 14, 20, 71, 72, 81, 117, 118, 119

U

Uang · 52

V

values · 25

GLOSARIUM

Angkatan kerja adalah kelompok pekerja dalam suatu pekerjaan. Hal ini umumnya digunakan untuk menggambarkan orang-orang yang bekerja untuk satu perusahaan atau industri, tetapi juga dapat diterapkan pada wilayah geografis seperti kota, negara bagian, negara, dan lain-lain. Tenaga kerja dari suatu negara baik yang bekerja dan pengangguran.

Buruh, pekerja, worker, laborer, tenaga kerja atau karyawan pada dasarnya adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada Pemberi Kerja atau pengusaha atau majikan. Pada dasarnya, buruh, Pekerja, Tenaga Kerja maupun karyawan adalah sama. namun dalam kultur Indonesia, “Buruh” berkonotasi sebagai pekerja rendahan, hina, kasaran dan sebagainya. sedangkan pekerja, Tenaga kerja dan Karyawan adalah sebutan untuk buruh yang lebih tinggi, dan diberikan cenderung kepada buruh yang tidak memakai otot tapi otak dalam melakukan kerja. akan tetapi pada intinya sebenarnya keempat kata ini sama mempunyai arti satu yaitu Pekerja. hal ini terutama merujuk pada Undang-undang Ketenagakerjaan, yang berlaku umum untuk seluruh pekerja maupun pengusaha di Indonesia.

Compentation : adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan

diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen.^[1] Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*)

Development :merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pengembangan karyawan penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karyawan merupakan suatu investasi bagi perusahaan tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama. Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban,cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Job Analysis :aktivitas atau proses untuk meneliti, memisahkan-misahkan dengan suatu metode tertentu, menghubungkan-

hubungkan dalam suatu keseluruhan, setiap komponen pekerjaan untuk menetapkan pekerjaan dan tugas guna mencapai tujuan tertentu

Job Description : daftar tugas-tugas umum, atau fungsi, dan tanggung jawab dari sebuah posisi. Biasanya, hal itu juga termasuk kepada siapa laporan posisi, spesifikasi seperti kualifikasi yang dibutuhkan oleh orang dalam pekerjaan, gaji range untuk posisi, dll Deskripsi pekerjaan biasanya dikembangkan dengan melakukan analisis pekerjaan, yang meliputi pemeriksaan tugas dan urutan tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan

Job Design : perancangan pekerjaan dengan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari dari satu paket pekerjaan.

Job Specification : merupakan suatu informasi tentang syarat – syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik”.

Karir : adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja.

Kerangka kerja (bahasa Inggris: *framework*) adalah suatu struktur konseptual dasar yang digunakan untuk memecahkan atau menangani suatu masalah kompleks. Istilah ini sering digunakan antara lain dalam bidang perangkat lunak untuk

menggambarkan suatu desain sistem perangkat lunak yang dapat digunakan kembali, serta dalam bidang manajemen untuk menggambarkan suatu konsep yang memungkinkan penanganan berbagai jenis atau entitas bisnis secara homogen

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kompetisi adalah kata kerja *intransitive* yang berarti tidak membutuhkan objek sebagai korban kecuali ditambah dengan pasangan kata lain seperti *against* (melawan), *over* (atas), atau *with* (dengan). Tambahan itu pilihan hidup dan bisa disesuaikan dengan kepentingan keadaan menurut versi tertentu.

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi (Yunani: *ὄργανον*, *organon* - alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

Pengembangan karir : adalah seri kegiatan sepanjang hidup

yang menyumbang kepada penjelajahan, penetapan, keberhasilan, dan pemenuhan. Pengembangan karyawan lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis

Perencanaan karir (career planning) : adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut

Perencanaan Karir : adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya, seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik personil lainnya; menuntut informasi tentang peluang dan pilihan; mengidentifikasi tujuan tujuan yang berhubungan dengan karir; dan memantapkan rencana tinadakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), atau STEER (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*).

Perilaku manusia adalah sekumpulan perilaku yang dimiliki oleh manusia dan dipengaruhi oleh adat, sikap, emosi, nilai, etika, kekuasaan, persuasi, dan/atau genetika

Perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Setiap perusahaan ada yang terdaftar di pemerintah dan ada pula yang tidak. Bagi perusahaan yang terdaftar di pemerintah, mereka mempunyai badan usaha untuk perusahaannya. Badan usaha ini adalah status dari perusahaan tersebut yang terdaftar di pemerintah secara resmi.

Placement karyawan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kopetensinya. Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

Rekrutmen (Recruitment) : adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian

Selection : adalah suatu proses awal untuk mengidentifikasi calon karyawan yang akan menempati posisi tertentu.

Serikat pekerja atau **serikat buruh** ialah organisasi buruh yang bergabung bersama untuk mencapai tujuan umum di bidang seperti upah, jam dan kondisi kerja. Melalui kepemimpinannya,

serikat pekerja bertawar-menawar dengan majikan atas nama anggota serikat (anggota orang kebanyakan) dan merundingkan kontrak buruh (perundingan kolektif) dengan majikan. Hal ini dapat termasuk perundingan upah, aturan kerja, prosedur keluhan, aturan tentang penyewaan, pemecatan, dan promosi buruh, keuntungan, keamanan dan kebijakan tempat kerja.

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Teori X : Teori X dan Teori Y adalah teori motivasi manusia diciptakan dan dikembangkan oleh Douglas McGregor di Sloan School of Management MIT pada tahun 1960

Termination : proses akhir dari aktifitas-aktifitas dalam manajemen sumberdaya manusia

Tingkat partisipasi angkatan kerja, TPAK (atau **tingkat kegiatan ekonomi, EAR**), adalah rasio antara angkatan kerja dan ukuran keseluruhan kelompok mereka (penduduk nasional rentang usia yang sama). Istilah umumnya tidak termasuk pengusaha atau manajemen, dan dapat menyiratkan mereka yang terlibat dalam kerja manual. Ini juga berarti semua orang yang tersedia untuk bekerja