



MODUL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1

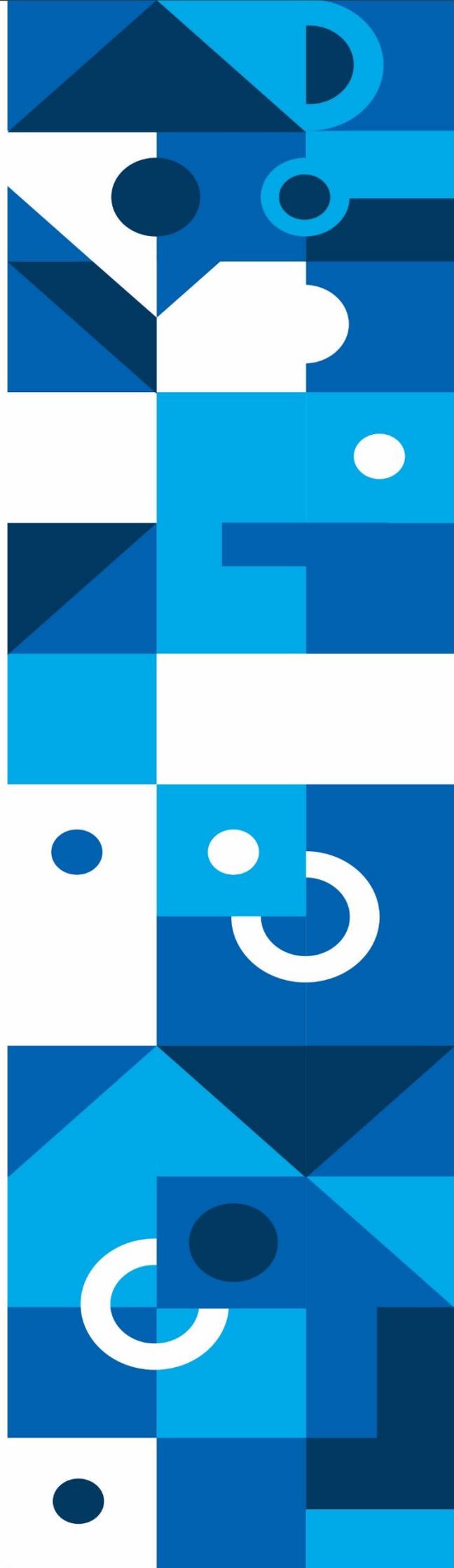
Semester III 2022

**Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Ngurah Rai**

Dr. Ade Maharini Adiandari, S.Sos., M.M., CFP., CHRA

Universitas Ngurah Rai

Jl. Kampus Ngurah Rai, Padma, Penatih Denpasar
Phone: +62361-462617
Fax: 462617
info@unr.ac.id



COPYRIGHT © 2022

Universitas Ngurah Rai,

All Rights Reserved.

Informasi yang terdapat pada dokumen ini diatur oleh Universitas Ngurah Rai dari berbagai sumber yang sesuai dengan kebutuhan internal Universitas Ngurah Rai yang selanjutnya diicetak dan diterbitkan oleh Universitas Ngurah Rai untuk penggunaan di kalangan terbatas.



UCAPAN TERIMA KASIH



Puji syukur ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya atas karunia-Nya, modul ini dapat diselesaikan modul Manajemen Sumber Daya Manusia 1 dengan tema Kewirausahaan di Era Disruptif dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada ibu Dr. Ni Putu Tirka Widanti, M.M., M.Hum, selaku Rektor Universitas Ngurah Rai atas inspirasi, kekuatan, kesempatan diskusi dan seluruh fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan modul ini pada Program Sarjana, Program Studi Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Ngurah Rai. Terimakasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan juga kepada keluarga yang selalu memberikan dorongan semangat dan dukungan penuh untuk menunaikan kewajiban dalam bentuk apapun demi kepentingan dunia Pendidikan.

Terimakasih juga kepada rekan – rekan sejawat dosen dan/atau akademisi eksternal yang telah banyak menginspirasi dalam penyusunan modul ini dan tidak lupa terimakasih juga kepada staf tenaga kependidikan atas bantuan administrasi yang diberikan.

Hingga saat ini, Penulis yakin bahwa modul ini masih belum sempurna, oleh karena itu, besar harapan penulis dengan kerendahan hati memohon kepada seluruh pembaca untuk dapat memberikan masukan, kritik dan saran guna perbaikan yang lebih baik lagi untuk dapat menjadi sumber inspirasi dalam pembuatan revisi modul ini selanjutnya.

Denpasar, 01 September 2022

Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Halaman Judul | i |
| Copyright | ii |
| Ucapan Terima Kasih | iii |
| Daftar Isi | iv |
| 1. Pendahuluan | 1 |
| 1.1. Deskripsi Singkat | 1 |
| 1.2. Mata Kuliah Prasyarat | 1 |
| 1.3. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah | 1 |
| Kegiatan Belajar 1 : Sumber Daya Manusia Unggul di Era Disruptif | 2 |
| 2.1. Uraian Materi | 2 |
| 2.1.1. Perubahan dunia di berbagai bidang dan dampaknya | 2 |
| 2.1.2. Sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia | 4 |
| 2.1.3. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Disruptif | 8 |
| 2.2. Latihan | 9 |
| 2.3. Rangkuman | 9 |
| 2.4. Tugas/Lembar Kerja | 10 |
| 2.5. Umpan Balik dan Tindak Lanjut | 11 |
| 2.6. Pustaka | 11 |
| Kegiatan Belajar 2 : Pengertian, Fungsi dan Peran Strategik Sumber Daya Manusia | 12 |
| 3.1. Uraian Materi | 12 |
| 3.1.1. Pengertian, Fungsi dan Peran Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia | 12 |
| 3.1.2. Pengertian MSDM | 18 |
| 3.1.3. Tujuan MSDM | 21 |
| 3.1.4. Fungsi MSDM | 22 |
| 3.1.5. Peranan Strategis MSDM | 24 |
| 3.1.6. Pendekatan dan Prinsip-prinsip MSDM | 25 |
| 3.1.7. Permasalahan dalam MSDM | 26 |
| 3.1.8. Perencanaan Strategis MSDM | 31 |
| 3.2. Latihan | 31 |
| 3.3. Rangkuman | 32 |
| 3.4. Tugas/Lembar Kerja | 32 |
| 3.5. Umpan Balik dan Tindak Lanjut | 33 |
| 3.6. Pustaka | 33 |
| Kegiatan Belajar 3 : Proses Manajemen Sumber Daya Manusia | 34 |
| 4.1. Uraian Materi : Proses Manajemen Sumber Daya Manusia | 34 |
| 4.1.1. Perencanaan SDM | 35 |
| 4.1.2. Proses Rekrutmen | 36 |
| 4.1.3. Proses Seleksi | 37 |
| 4.1.4. Proses Pengenalan/Orientasi | 37 |
| 4.1.5. Proses Pelatihan dan Pengembangan | 38 |
| 4.1.6. Proses Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi | 39 |
| 4.1.7. Proses Pemanfaatan SDM | 40 |
| 4.1.8. Proses Evaluasi Kerja | 42 |
| 4.1.9. Reward | 42 |
| 4.1.10. Perencanaan Karir/Suksesi | 43 |
| 4.2. Latihan | 43 |



| | |
|---|-----------|
| 4.3. Rangkuman..... | 43 |
| 4.4. Tugas/Lembar Kerja..... | 44 |
| 4.5. Umpan Balik dan Tindak Lanjut | 46 |
| 4.6. Pustaka | 46 |



I. PENDAHULUAN

1.1. Deskripsi Singkat

Mata kuliah ini merupakan penjabaran dari konsep manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Sumber daya manusia merupakan asset strategis organisasi yang akan menentukan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi. Mata kuliah fungsional manajemen ini (MSDM) membahas tentang fungsi- fungsi pengelolaan/manajemen sumber daya manusia yang meliputi perencanaan, perekrutan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan karir, reward, dan retirement. Aplikasi tentang teori-teori fungsi MSDM juga dibahas dalam proses pembelajaran

1.2. Mata Kuliah Prasyarat

-

1.3. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Capaian Pembelajaran Mata Kuliah MSDM adalah :

4. Mahasiswa mampu memahami dan menguraikan kebutuhan atas SDM yang unggul di Era Disruptif
5. Mahasiswa mampu mendeskripsikan dan menganalisis fungsi dan peran strategik MSDM
6. Mahasiswa mampu menguraikan dan menganalisis siklus MSDM serta menunjukkan keterkaitan antar proses dalam siklus MSDM



Kegiatan Belajar 1 : Sumber Daya Manusia Unggul di Era Disruptif

2.1. Uraian Materi

2.1.1. Perubahan dunia di berbagai bidang dan dampaknya

Perubahan dunia semakin cepat ketika perkembangan penemuan teknologi yang naik secara eksponensial. Hal ini menjadi salah satu pendorong perubahan di berbagai jenis usaha dan segala sendi pengelolaan manajemen berbagai bidang, termasuk bidang Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia di era disruptif ini menerima tantangan cukup besar, khususnya dalam mengimbangi pergerakan kemajuan teknologi yang super cepat.

Pengaruh globalisasi juga merasuk hingga ke perubahan peranan strategis MSDM. Coba saja kita lihat manajer sekarang yang lebih dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Para manajer SDM tidak bisa tinggal diam dengan adanya resesi ekonomi global, PHK massal, dan mengalirnya tenaga asing yang mampu menggantikan para profesional lokal. Begitu juga dengan berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada satu-dua dekade tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika. Singkatnya, pengaruh globalisasi akan menjadikan persaingan yang semakin mendunia, pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dan sebagainya oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang, dan munculnya berbagai perusahaan baru yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).

Peran MSDM juga harus mewaspadaai terjadinya perubahan demografi tenaga kerja global yang mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita. Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRC yang menjadi negara industri raksasa, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan. Pergeseran dan perubahan tersebut di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya *merger, joint-venture* dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan *sustainable* sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan *cost-effective*.

Hal yang sangat mendasar terjadinya pergeseran perubahan peran MSDM adalah dengan



melihat kecenderungan organisasi yang lebih datar (*flat organization*). Organisasi piramidal dengan 7 – 10 lapis kini mulai di”datar”kan menjadi hanya 3 – 4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya 6 lapis atau kurang). Bentuk piramidal kini bahkan dianggap kuno, tradisional, *out of style*, Sementara “rantai komando” semakin tidak diikuti. Perampingan personalia (*downsizing*), dan kecenderungan bekerja dalam tim yang lebih mendasarkan kerjanya kepada proses, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen SDM. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan terutama bagi *front line employees* (seperti *front desk clerks*) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan. Berkenaan dengan kiprah manajer mengantisipasi perubahan struktur organisasi bisnis, Prof. Rosebeth Moss Kanter (1989) mengatakan: “*Position, title and authority are no longer adequate tools for managers to rely on to get their jobs done. Instead, success depends increasingly on tapping into sources of good idea, on figuring out whose collaboration is needed to act on those ideas, and on working with both to produce results.*”

Indikasi terjadinya pergeseran peran MSDM sebagai akibat gelombang globalisasi sebetulnya sudah terasa sejak 20 tahun lampau ketika manajemen organisasi melakukan penggantian mesin-mesin sebagai basis keberhasilan oleh human kapital. Drucker (1988), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga *manual* dan *clerical* ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah (“komando”) ala militer yaitu cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu.

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech.-knowledgeable, high tech.- knowledgeable*) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu (*part-timer*) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut “pengetahuan” baru dan “cara penanganan” (manajemen) yang baru. *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau (Moskowitz, R. and Warwick D. : 1996).

Pergeseran peranan dan perubahan yang terjadi telah menjelaskan bahwa dinamika bisnis di milenium sekarang mengandung kata-kata kunci seperti: *high tech knowledge-based HR, strategic management, IT, e-business (banking, commerce, procurement, dll)*. Inilah antara lain



tantangan MSDM masa kini dan angkatan kerja milenium. Pola pikir para pengelola SDM perlu berubah, perlu menyesuaikan diri, meninggalkan paradigma lama agar tak tertinggal bersama keusangan abad yang lalu.

2.1.2. Sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Losey (2004), sejarah dan pertumbuhan profesi manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan sikap masyarakat tentang kerja, yaitu evolusi dari kecenderungan-kecenderungan hukum dan sosiologis berkaitan dengan pekerjaan. Bidang kajian sumber daya manusia (SDM) telah mengakui adanya hubungan dinamis antara strategi, orang, teknologi, dan proses yang mendorong beroperasinya perusahaan. Dinamika hubungan tersebut nampak jelas, meskipun evolusi profesi SDM sendiri seringkali berjalan lambat.

Lambatnya evolusi profesi tersebut dapat dirunut dari sejarah perkembangan pengaturan-pengaturan kerja yang muncul pertama kali. Menurut sejarah (Losey, 2004), pengaturan kerja yang pertama kali terjadi antara ahli perajin dengan orang yang magang kepadanya. Sebelum revolusi industri pengaturan kerja melibatkan hubungan yang erat antara para mentor dan para pemegang yang berkomitmen belajar mengenai usaha dagang tertentu. Para pemegang tersebut seringkali diminta untuk tinggal di toko atau di rumah ahli perajin. Jika seorang pemegang terluka atau sakit, maka keluarga dari ahli perajin tersebut bertanggung jawab memulihkan kembali kesehatan dan kebugaran pekerja muda yang sedang magang tersebut. Di sini terjadi saling berbagi rasa antara guru (ahli perajin) dengan para pemegang, baik dalam waktu senang maupun waktu susah atau baik pada saat memperoleh untung maupun pada saat mengalami rugi.

Hubungan yang sangat erat dan bermanfaat antara yang muda dan yang tua tersebut pada akhirnya berakhir dengan datangnya era industrial. Dalam gelombang perubahan yang cukup hebat, pemikiran-pemikiran yang berkaitan dengan pekerjaan bergeser dari *gilde-gilde* dan rumah-rumah toko ke pabrik-pabrik yang dijalankan dengan mesin-mesin uap. Dengan diperkenalkannya teknik perakitan mesin, muncullah kebutuhan terhadap karyawan dengan tingkat keahlian rendah untuk melakukan tugas-tugas yang dilakukan secara berulang-ulang, seperti memasang baut, memasang roda dan sebagainya yang tidak lagi memerlukan kepandaian pikiran, tapi hanya mengandalkan kekuatan fisik. Dalam kegiatan merakit bagian-bagian mesin (produk pabrik) tersebut perusahaan membutuhkan sejumlah besar karyawan (pegawai). Karyawan tersebut harus bekerja secara bersama-sama, dan di antara mereka dapat saling mengganti. Bahkan pada tingkat tertentu satu atau sejumlah pekerja



dapat ditiadakan karena melalui mekanisasi, perusahaan hanya butuh sedikit orang/keahlian saja untuk melakukan sebagian besar pekerjaan pabrik. Dalam hal ini yang menjadi fokus perhatian pengusaha hanya bagaimana memenuhi kebutuhan/permintaan pelanggan melalui intensifikasi kerja mesin-mesin baru mereka. Setelah berlangsungnya era industrial tersebut beberapa waktu kemudian muncullah beberapa pergerakan, seperti pergerakan administrasi personel, pergerakan hubungan manusia, dan pergerakan sumber daya manusia (Losey, 2004). Beberapa pergerakan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1. Pergerakan Administrasi Personel

Pada akhir tahun 1800-an permasalahan karyawan di tempat kerja sungguh memprihatinkan. Hampir di semua pekerjaan, pekerja kerah biru upahnya sangat rendah, kerjanya monoton, dan tidak aman. Sejumlah industri mengalami kesulitan merekrut dan mempertahankan karyawan karena kondisi kerja yang jelek dan pekerja tidak terlindungi. Dengan bergesernya produksi dari tanah pertanian dan gilde-gilde ke pabrik-pabrik di kota, akhirnya menumbuhkan keprihatinan terhadap upah, keamanan, penggunaan buruh anak, dan pelaksanaan kerja selama 12 jam sehari. Oleh karena itu, para pekerja mulai bersatu dalam perserikatan untuk melindungi kepentingan mereka dan berusaha meningkatkan standar hidup mereka.

Dengan adanya permasalahan pekerja tersebut, pemerintah mulai turun tangan dengan menyediakan hak-hak dasar dan memberikan perlindungan kepada pekerja. Selanjutnya, para pengusaha juga mulai sadar bahwa produktivitas perusahaan berhubungan erat dengan kepuasan dan partisipasi karyawan. Mereka juga sadar bahwa perusahaan tidak akan dapat memenuhi skedul produksi jika bekerja dengan sekumpulan pekerja yang tidak puas.

Pada akhir tahun 1800-an dan awal 1900-an, para ahli urusan personel tumbuh kepedulian dan keprihatinannya terhadap tingginya ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Mereka mencoba membantu memecahkan permasalahan pekerja melalui fungsi-fungsi manajemen personel dasar, seperti seleksi karyawan, pelatihan, dan kompensasi.

Dengan adanya perubahan yang drastis dalam teknologi, perkembangan organisasi, munculnya serikat pekerja, dan adanya perhatian serta campur tangan pemerintah dalam menangani permasalahan buruh, lahirlah perkembangan baru, yaitu pembentukan departemen personalia dalam perusahaan.

Losey (2004) menyatakan bahwa Departemen Manajemen Personalia yang pertama kali didirikan adalah di National Cash Register Co. (NCR). Pada pergantian abad 19 ke abad 20, NCR menghadapi pemogokan besar-besaran dan NCR akhirnya mengalahkan serikat



pekerja setelah adanya larangan bekerja pada tahun 1901. Setelah perang melawan serikat pekerja yang sangat menyulitkan tersebut selesai, Presiden NCR memutuskan mengembangkan hubungan kerja dengan para pekerja yang diorganisir oleh departemen personalia. Hubungan kerja ini diadakan terutama untuk menangani keluhan, pemberhentian, keamanan, dan isu-isu karyawan lainnya.

Pada tahun 1929 di Amerika Serikat (AS) mulailah apa yang disebut dengan *Great Depression* yang mengubah secara drastis tata aturan bisnis di AS. Pada saat itu banyak perusahaan yang mulai berkurang keuntungannya sehingga mengurangi semua program kesejahteraan karyawan dan pada akhirnya mengurangi jumlah pekerjaan. Kemudian, pemerintah turun tangan memberikan bantuan melalui penciptaan pekerjaan mulai dari pembangunan jalan raya hingga ke pembuatan lukisan murah di gedung-gedung pemerintah melalui program Administrasi Kerja Sipil. Selain itu juga dikembangkan program-program sosial baru termasuk pensiun hari tua, standar tenaga kerja dan upah minimum untuk beberapa industri.

2. Pergerakan Hubungan Manusia (*Human Relations Movement*)

Bidang kajian hubungan manusia (atau hubungan industrial dan personel) yang lahir pada tahun 1920 an memberikan fokus baru bagi profesi sumber daya manusia. Pergerakan hubungan manusia memberikan pemikiran baru, khususnya yang berasal dari studi yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, dilandasi oleh filosofi manajemen yang menekankan pada komunikasi, kooperasi, dan pelibatan karyawan. Pemikiran baru tentang kooperasi karyawan berkembang dari studi Elton Mayo (dikenal dengan Bapak Hubungan Manusia) dan studi Hawthorne, yaitu serangkaian studi eksperimental pencahayaan di ruang kerja pabrik yang diadakan antara tahun 1924 dan 1932 di pabrik listrik dekat Chicago. Studi tersebut mengeksplorasi tentang bagaimana perubahan dalam lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas. Meskipun studi tersebut dimulai dengan usaha mengkuantifikasi level pencahayaan dan kondisi fisik lainnya yang akan memaksimalkan produktivitas karyawan, para peneliti menemukan adanya hubungan yang lebih besar antara produktivitas karyawan dengan level perhatian manajer terhadap karyawan dan perilaku mereka. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa, dalam rangka memotivasi karyawan, faktor- faktor kemanusiaan seringkali lebih penting daripada kondisinya. Selanjutnya, sekitar tahun 1940 an peran konsep motivasi karyawan menjadi semakin penting. Karya pemikiran Mayo tersebut dengan diperkuat oleh pengalaman kenyataan bisnis dunia, telah menimbulkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika kelompok kerja dan kebutuhan



sosial karyawan. Para pemimpin bisnis mulai menghargai produksi yang dihasilkan oleh manajer yang bertindak sebagai pemimpin, konselor, dan fasilitator yang baik, dan bukan sebagai penguasa. Penghargaan non moneter menjadi pelengkap penting dari penghargaan berbentuk uang untuk memotivasi karyawan

3. Pergerakan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Movement*)

Pada pertengahan kedua abad 20 peningkatan kesejahteraan sosial bersamaan dengan pergerakan sosial, telah mengubah pikiran karyawan di Amerika Serikat. Pada akhir tahun 1960 an atau awal tahun 1970 an banyak bermunculan kelompok manajer yang lebih peduli kemanusiaan. Mereka tertarik memperhatikan orang dan keseluruhan tahap-tahap perkembangan bisnis yang mencakup perkembangan riset pasar, komunikasi dan hubungan publik. Kelompok manajer tersebut lebih menekankan pada hubungan antara pengusaha dengan karyawan daripada menggunakan pendekatan manajemen ilmiah. Mereka terus memikirkan pengembangan program-program untuk meningkatkan upah dan tunjangan karyawan. Studi baru yang mengaitkan antara produktivitas dengan filosofi manajemen yang mendorong ide dan inisiatif karyawan, terus dikembangkan. Undang-undang atau peraturan yang melindungi karyawan dari ketidakamanan pekerjaan dan kekerasan, terus bermunculan. Para manajer hubungan personel bertanggung jawab memotivasi karyawan dan membantu mengarahkan organisasi dari kesimpangsiuran regulasi, perintah eksekutif, atau putusan pengadilan. Saudara mahasiswa, sejalan dengan perubahan waktu, sifat pekerjaan juga terus berubah. Kelompok orang-orang berpendidikan tinggi juga mulai menghayati dan menerapkan teori-teori SDM baru dengan menempatkan hak-hak asasi manusia dalam perhatian mereka. Mereka menginginkan tidak hanya sekedar pekerjaan, tetapi pekerjaan yang lebih menantang dan menarik. Karyawan mulai melihat dirinya sebagai pemangku kepentingan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kalau pada awal tahun 1900 an karyawan hanya dianggap sebagai bagian dari mesin-mesin pabrik, saat ini pekerja terampil dan berpengetahuan baik mengontrol mesin, memiliki kekuasaan dan kemampuan membuat keputusan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Mereka berdedikasi untuk membuat kerja lebih berarti, memperkaya lingkungan kerja; berkomunikasi dan berimajinasi melalui tujuan organisasi. Mereka mengaitkan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Di sisi lain organisasi telah mengakui pentingnya sumber daya manusia dalam kaitannya dengan perencanaan strategik jangka panjang organisasi. Saat ini profesional sumber daya manusia ditugaskan untuk mengoptimalkan keahlian karyawan, mencocokkan karyawan dengan pekerjaannya, dan memaksimalkan potensi karyawan



sebagai sumber daya yang berharga.

2.1.3. Tantangan MSDM di Era Disruptif

Walaupun banyak dari para pemimpin bisnis di Indonesia memandang kemajuan dan kemampuan transformasi digital dalam organisasi mereka menjadi salah satu yang terbaik di dunia, namun, optimisme tersebut masih menyisakan tantangan terkait kualitas sumber daya manusia (SDM) pendukung teknologi transformasi digital, khususnya di era disruptif selama beberapa tahun terakhir. Kondisi tersebut dapat terlihat salah satunya dalam penelitian bertajuk “Disruptive Decision Making” yang diprakarsai oleh Telstra, anak perusahaan induk dari Telkomtelstra.

Penelitian tersebut melakukan survei 3.810 pengambil keputusan senior dari 12 industri di 14 pasar di seluruh dunia, termasuk 350 di antaranya dari Indonesia, mengenai kekuatan dan kelemahan di sekitar inisiatif dan pengambilan keputusan transformasi digital. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan tingkat kepercayaan tinggi dari pemimpin bisnis di Indonesia percaya dalam kemajuan transformasi digital yang telah dicapai, dengan responden survei menempatkan Indonesia di urutan ketiga secara global.

Dari hasil penelitian tersebut, terlihat bahwa lebih dari seperempat (26 persen) dari pemimpin bisnis di Indonesia menggambarkan perusahaan mereka 'sangat matang' secara digital, dibandingkan dengan rata-rata 21 persen secara global. Sekitar 27 persen pemimpin bisnis di Indonesia juga mengemukakan organisasi mereka telah membuat keputusan transformasi digital 'sangat baik', di atas rata-rata global (23 persen).

Dari hasil penelitian tersebut, terlihat bahwa terdapat peluang dan tantangan dalam optimisme menyikapi transformasi digital di Indonesia. Ketika pesatnya perkembangan digital berakselerasi pada tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya, cara perusahaan Indonesia bertindak menjadi sangat penting bagi masa depan mereka.

Optimisme para pemimpin bisnis di Indonesia juga tercermin dari ekspektasi peningkatan investasi transformasi digital ke depan. Penelitian Telstra menemukan bahwa empat dari sepuluh (40 persen) perusahaan di Indonesia mengharapkan total pengeluaran perusahaan untuk transformasi digital meningkat lebih dari 10% dalam tiga tahun ke depan, di atas level global (32 persen).

Walaupun demikian berdasarkan penelitian tersebut, para pemimpin bisnis di Indonesia belum mendapatkan hasil atau kesuksesan yang ingin dicapai dari investasi transformasi digital yang telah dilakukan. Tidak bisa dipungkiri adanya kesulitan dalam mengukur dampak transformasi digital terhadap pengembalian finansial dari investasi. Bahkan, dalam



pemeringkatan efektivitas hasil transformasi digital, responden penelitian menyatakan bahwa peningkatan margin laba dan pemangkasan biaya bisnis hanya berada di peringkat kedua dan ketiga terbawah.

Untuk memahami bagaimana mengukur kesuksesan dari investasi transformasi digital yang telah dilakukan, penelitian ini meminta responden untuk menilai kemampuan pengambilan keputusan digital mereka di empat faktor yakni orang, proses, pemahaman teknologi, dan kemitraan.

Terkait empat faktor sukses itu, pemimpin bisnis di Indonesia menempatkan 'pemahaman teknologi' sebagai area di mana mereka memiliki kemampuan paling besar dalam transformasi digital. Akan tetapi penelitian ini menunjukkan organisasi global paling sukses mengambil pendekatan yang berbeda. Perusahaan-perusahaan paling maju secara digital di seluruh dunia menunjukkan fokus yang lebih besar pada orang dan proses daripada teknologi sebagai kunci utama. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital dimungkinkan oleh teknologi, tetapi tetap harus dipimpin oleh SDM andal.

Hal inilah yang merupakan tantangan besar yang dihadapi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia di era disruptif dimana transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang tepat, namun juga dibutuhkan dukungan budaya yang tepat dan orang yang tepat dengan proses yang tepat. Transformasi digital yang sukses harus merupakan perjalanan keseluruhan perusahaan yang melibatkan karyawan, meningkatkan keterampilan internal, mengadaptasi struktur dan cara kerja terbaik, serta menciptakan tim yang dapat memaksimalkan teknologi baru.

2.2. Latihan

1. Jelaskan pergerakan yang muncul dalam sejarah perkembangan MSDM
2. Jelaskan bagaimana cara menghadapi tantangan MSDM di era disruptif

2.3. Rangkuman

Dalam bagian ini dijelaskan bahwa perubahan dunia yang semakin cepat dengan perkembangan penemuan teknologi yang naik secara eksponensial menjadi salah satu pendorong perubahan di berbagai jenis usaha dan segala sendi pengelolaan manajemen berbagai bidang, termasuk bidang Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia di era disruptif ini menerima tantangan cukup besar, khususnya dalam mengimbangi pergerakan kemajuan teknologi yang super cepat. Untuk itu perlu dipahami bagaimana perubahan-perubahan terjadi, apa tantangan yang dihadapi dan bagaimana



menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia di era disruptif.

2.4. Tugas/Lembar Kerja

Tugas/Lembar Kerja ke-1 (Tatap Muka 2)

1. Tujuan Tugas :

Mahasiswa memahami menguraikan kebutuhan atas SDM yang unggul di Era Disruptif

2. Uraian Tugas :

a. Obyek garapan :

Soal tugas 1 - diambil dari materi/bahan ajar sesuai dengan TM-1

b. Yang harus dikerjakan dengan batasan-batasan :

1. Atas dasar bahan ajar yang telah disampaikan
2. Menganalisis 1 perusahaan (lokal atau internasional) yang terbukti memiliki kualitas SDM yang sangat dibutuhkan di era disruptif

c. Metode/cara pengerjaan, acuan yang digunakan:

1. Dikerjakan secara individu
2. Format bebas, minimal mencantumkan secara jelas identitas dan profil perusahaan serta pertimbangan dan diskusi terkait keberhasilan perusahaan tersebut dalam mendidik SDMnya di era disruptif

d. Deskripsi luaran tugas yang dihasilkan/ dikerjakan setiap kelompok berupa:

1. Hasil akhir berupa analisis terhadap 1 perusahaan yang terbukti memiliki kualitas SDM yang sangat dibutuhkan di era disruptif
2. Analisis secara mendalam sesuai konsep/teori yang ada

3. Kriteria Penilaian :

1. Orisinalitas Ide dan Pembahasan (bobot 60%)
2. Pembahasan hasil analisis (bobot 40%).

Rubrik Penilaian Deskriptif

TUGAS 1 MK: Manajemen Sumber Daya Manusia

| KRITERIA | ANGKA | BOBOT | KOMENTAR |
|---|-------|-------|----------------|
| 1. Orisinalitas ide dan pembahasan dalam tugas yang dikumpulkan | | 60% | Tugas individu |
| 2. Pembahasan hasil analisis | | 40% | Tugas individu |

Rubrik Deskriptif

| KRITERIA | ANGKA | INDIKATOR KINERJA |
|---------------|-----------|---|
| Sangat kurang | ≤ 20 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat tidak memuat seluruh teori, orisinal |
| Kurang | 21–54 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat kurang memuat seluruh teori, orisinal |
| Cukup | 55– 66 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat cukup memuat seluruh teori, orisinal |
| Baik | 67- 79 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat sudah memuat seluruh teori, orisinal |
| Sangat Baik | ≥ 80 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat sudah sangat memuat |



| KRITERIA | ANGKA | INDIKATOR KINERJA |
|----------|-------|-------------------------|
| | | seluruh teori, orisinil |

2.5. Umpan Balik/Tindak Lanjut

Setelah mempelajari uraian materi bagian ini serta mengerjakan soal latihan serta tugas yang diberikan, saudara dapat melakukan penilaian atas jawaban soal latihan sesuai dari hasil diskusi yang dilaksanakan di kelas maupun dengan melihat hasil kinerja pengerjaan tugas sesuai dalam rubrik deskriptif tugas. Jika Anda dapat mengerjakan soal latihan dengan benar dan memperoleh nilai minimal “Baik”, maka Anda dianggap memenuhi ketuntasan dalam menguasai materi pada bagian ini. Jika kurang dari itu, maka saudara perlu mempelajari kembali bagian dari modul ini dengan lebih baik.

2.6. Pustaka

1. Losey, M. 2004. *Bibliography for “HR Comes of Age History of Human Resource Management*. Gale Group.
2. Drucker, Peter (1988). *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review. Jan-Feb 1988, p. 45.
3. Moskowitz, R. and Warwick D. (1996). *The 1994-2005 Job Outlook in Brief*. Occupational Outlook Quarterly 40(1): 2-41.



Kegiatan Belajar 2 : Pengertian, Fungsi dan Peran Strategik Sumber Daya Manusia

3.1. Uraian Materi

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari Manajemen Kerja.

Tidak ada definisi yang sama tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, 3 (tiga) definisi awal sebagai perbandingan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- ♦ Bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi, Amstrong (1994).
- ♦ Suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintergrasikan MSDM kedalam strategi bisnis, Kenooy (1990).
- ♦ Pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel, Storey (1995).

3.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam praktik sehari-hari, kita tentukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia, dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda. Definisi-definisi itu antara lain:

Sikula mendefinisikan administrasi personalia (*personnel administration*) sebagai



“penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam sebuah perusahaan.

Flippo mendefinisikan manajemen personalia (*personnel management*) sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integritas, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Mondy dan Noe mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Jadi, dari sejumlah definisi yang diungkapkan di atas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

3.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah keluaran (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu **tujuan khusus** sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

Dalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah seseorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi pada



dasarnya, semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam praktiknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen SDM dan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran :

1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Kalangan manajer dan departemen SDM berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan menenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralsisir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan untuk membuat seperti itu bias merugikan kinerja, keuntungan dan bahkan eksistensi perusahaan.

Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen SDM dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

- Sasaran perusahaan
- Sasaran fungsional
- Sasaran sosial
- Sasaran pribadi karyawan

2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

Untuk mencapai tujuan sasarannya, departemen SDM membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis hak karyawan. Bila sasaran – sasaran ini dipenuhi, maka tujuan manajemen SDM dicapai melalui orang-orang yang memberikan andil atas strategi perusahaan dan tujuan efektivitas dan efisiensi menyeluruh. Karena alasan-alasan ini, para eksekutif SDM memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi perusahaan-perusahaan lokal maupun global.

Dua macam aktivitas manajemen perusahaan yaitu :

- Kunci aktivitas SDM

Aktivitas SDM merupakan tindakan – tindakan yang diambil untuk memberikan



dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.

- Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer. Bila manajer di seluruh perusahaan tidak menerima tanggung jawab ini, maka aktivitas SDM bisa jadi hanya dilakukan sebagian atau bahkan tidak sama sekali.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah :

- Peningkatan efisiensi
- Peningkatan efektivitas
- Peningkatan produktivitas
- Rendahnya tingkat pemindahan pegawai
- Rendahnya tingkat absensi
- Tingginya kepuasan pelayanan
- Rendahnya komplain dari pelanggan
- Meningkatnya bisnis perusahaan

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya:

- SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui :
 - perencanaan sumber daya manusia
 - rekrutmen
 - seleksi
 - induksi
- SDM yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui :
 - pelatihan dan pengembangan
 - pengembangan karir
- SDM yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin melalui :



- motivasi
- penilaian karya
- pemberian “hadiah” dan “hukuman”
- SDM yang memenuhi syarat berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui:
 - kesejahteraan (kompensasi)
 - lingkungan kerja yang sehat dan aman
 - hubungan industrial yang baik

3.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Fungsi Manajerial
 - perencanaan (*planning*)
 - pengorganisasian (*organizing*)
 - pengarahan (*directing*)
 - pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
 - pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - pengembangan
 - kompetensi
 - pengintegrasian
 - pemeliharaan
 - pemutusan hubungan kerja

Fungsi-fungsi MSDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai



literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikiran relatif sama. Aspek lain dari MSDM adalah peranannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu.

3.1.4. Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

1. melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM);
2. merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
3. menyeleksi calon pekerja;
4. memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru;
5. menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompetensi;
6. memberikan insentif dan kesejahteraan;
7. melakukan evaluasi kinerja;
8. mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja;
9. memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
10. membangun komitmen kerja;
11. memberikan keselamatan kerja;
12. memberikan jaminan kesehatan;
13. menyelesaikan perselisihan perburuhan;
14. menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

Berikut ini dijelaskan masalah tiga peran sumber daya manusia dalam organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia makin meluas dan lebih strategis dari sekedar administrasi dan operasional. Peran sumber daya manusia harus difokuskan melebar ke kanan. Peran baru dilakukan tetapi tidak melupakan peran lama.

Dalam gambar ditunjukkan peran sumber daya manusia yang makin strategis dengan visi kedepan yang lebih panjang.



| | Administrasi | Operasi | Strategi |
|----------------|--|---|---|
| Fokus | Proses administrasi penyimpanan data | Pendukung kegiatan | Organisasi global |
| Waktu | Jangka pendek (<1 tahun) | Jakngka menengah (1-2 tahun) | Jangka panjang (2-5 tahun) |
| Jenis kegiatan | Mengadministrasi manfaat tenaga kerja menjalankan orientasi tenaga kerja baru, membuat kebijakan & prosedur SDM. Menyiapkan laporan pekerjaan. | Mengelola program kompetensi, merekrut & Menyeleksi jabatan yang kosong. Menjalankan pelatihan dengan aman, mengatasi keluhan tenaga kerja. | Menilai kecenderungan masalah tenaga kerja. Melakukan rencana pengembangan dan merencanakan strategi. |

Ada beberapa peran dan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain :

1. peran administrasi manajemen sumber daya manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun hal ini menumbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebaifai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi. Peran organisasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga dari luar organisasi (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dal dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. peran operasional manajemen sumber daya manusia

Perananini lebih bersipat teknis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi. Baik aktifitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengna



para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

3. peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran ini strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan cara apa yang akan dipergunakan untuk menyiasati masalah kekurangan ini.

3.1.5. Pendekatan dan Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia :

- a. Pendekatan strategis
- b. Pendekatan SDM
- c. Pendekatan manajemen
- d. Pendekatan system
- e. Pendekatan proaktif

2. Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun prinsip-prinsip manajemen SDM yang perlu diperhatikan adalah :

- a. Prinsip kemanusiaan
- b. Prinsip demokrasi
- c. Prinsip the right man is the right place
- d. Prinsip equal pay for equal work
- e. Prinsip kesatuan arah
- f. Prinsip kesatuan komando



- g. Prinsip efisiensi
- h. Prinsip efektivitas
- i. Prinsip produktifitas kerja
- j. Prinsip disiplin
- k. Prinsip wewenang dan tanggung jawab

3.1.6. Permasalahan dalam Manajemen SDM

Manajemen SDM timbul sebagai masalah baru pada dasarwarsa 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir pada tahun 1940-an. Antara manajemen SDM dan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan dalam ruang lingkup atau objeknya. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Permasalahan seputar MSDM meliputi :

1. Masalah Eksternal
2. Keragaman budaya dan sikap
3. Keragaman melalui imigrasi dan migrasi
4. Keragaman dan professional
5. Masalah ekonomi global

Persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam sebuah industry untuk berusaha lebih produktif. Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan pada polisi yang sama, karena era globalisasi ini sebagai era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang serba katat, kuat, berat dan cepat.

6. Masalah pemerintah

Melalui pemberdayaan undang-undang pemerintah memiliki dampak langsung dan segera terhadap para manajer dan fungsi SDM.

7. Masalah organisasi

Masalah – masalah dari dalam perusahaan tempat mereka bernaung sering muncul, seperti tujuan keuangan, penjualan, layanan jasa, produksi, pekerja, dan tujuan-tujuan lainnya.



konteks strategis MSDM, perumusan strategis MSDM, MSDM yang strategis dan peran SDM sebagai mitra strategis.

3.1.7. Pengertian Perencanaan Strategi MSDM

Beberapa pengertian dari beberapa istilah strategi MSDM adalah sbb :

1. *Strategic Management is a process concerned with determining the Future direction of an organization and implementing decision aimed at achieving an organization's long and short - term objectives.* Manajemen strategi adalah suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi
2. *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.
3. *Manajemen sumber daya* manusia strategis dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan.

Dari berbagai pengertian di atas, pemahaman tentang strategi manajemen SDM dapat terbangun secara jelas (tidak ambigu). Inti pokok dari perencanaan SDM bukanlah seperangkat teknis khusus dan bukan pula pengalaman relatifnya, tetapi lebih dari manfaatnya bagi para pimpinan dalam memetakan arah baru. Perubahan strategi manajemen SDM adalah tanggapan manajemen terhadap masalah-masalah darurat. Strategi ini adalah perencanaan yang mendatangkan kesempatan untuk memperoleh dan menopang daya saing melalui manajemen SDM.

Ada dua aspek utama dalam strategi manajemen yaitu:

- a. Strategi perusahaan secara konsisten dalam memposisikan dirinya secara



relatif terhadap para pesaing.

- b. Strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan yang sedang dihadapi saat ini.

3.1.7.1. Langkah-Langkah Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program Perusahaan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam perencanaan strategis meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen. Unsur-unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan SDM antara lain adalah:

1. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal, Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan? Apa kontribusi perusahaan pada SDM? Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan?
2. Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan: Perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan?, Bagaimana dengan suplai SDM?, Bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan dikemudian hari? Bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi? Sudahkan diperhitungkan kekuatan, strategi dan kelemahan pesaing, bahkan strategi perusahaan lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan di masa mendatang?
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul di sini adalah: Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan?, Faktor-faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan? Faktor-faktor SDM apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintang perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi)?
4. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan, dalam ini akan timbul pertanyaan penting lainnya: Apa tujuan pemasarannya? Bagaimana proyeksi laba, serta



kapan investasi akan kembali? Apa dasar perhitungan penentuan target tersebut? Bagaimana pola marketingnya? Siapa segmen pasarnya?

5. Menyusun strategi akhir, penting mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini: Program-program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut? Pertanyaan-pertanyaan di sini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan-pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan SDM yang benar dan berkualitas.

3.1.7.2. Tingkatan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis berhubungan dengan perspektif jangka panjang, dan secara otomatis mengalir ke dalam perencanaan operasional perusahaan. Perencanaan operasional memiliki perspektif jangka menengah dan pendek, yang berkaitan dengan program tertentu yang merencanakan jenis, jumlah SDM yang dibutuhkan, struktur organisasi, rencana suksesi dan pengembangan SDM, di samping rencana-rencana tertentu untuk menetapkan rencana strategis. Dengan demikian, perencanaan strategi pada dasarnya sejajar dengan proses perencanaan bisnis. Dalam praktiknya perencanaan strategi terkadang dikaburkan dengan perencanaan operasional.

3.1.7.3. Penentuan Isu-Isu SDM

Isu SDM adalah kesenjangan antara situasi yang tengah terjadi dengan situasi yang diharapkan. Isu SDM terjadi agar pekerja bisa memberikan kontribusinya yang lebih efektif dan produktif bagi keberhasilan strategi bisnis. Penentuan isu merupakan langkah pertama dalam proses perumusan strategi SDM dan pelurusan kegiatan-kegiatan SDM lewat prioritas bisnis. Berikut ini dikemukakan isu-isu SDM strategis yang akan dikaji, antara lain:

1. Bagaimana perusahaan mengidentifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu-isu SDM yang ditunjukkan melalui strategi SDM
2. Isu-isu SDM yang tengah terjadi, yang diperoleh dari strategi bisnis dan dari perubahan lingkungan yang diharapkan

Langkah-langkah penentuan isu adalah sebagai berikut :

- a *Langkah pertama* dalam penentuan isu adalah penilaian perubahan lingkungan



internal dan eksternal bisnis. Penilaian lingkungan berarti mengamati internal perusahaan serta eksternal perusahaan tersebut dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang diharapkan pada kinerjanya di masa depan. Kegiatan itu diintegrasikan dengan penilaian lingkungan yang diarahkan bagi keseluruhan perumusan strategi bisnis ataupun yang sebagian difokuskan pada masalah SDM. Ada dua langkah yang fundamental untuk melihat kegunaan perubahan lingkungan, yaitu: (1) dari masa kini ke masa depan, dan (2) dari masa depan ke masa kini. Penilai menyajikan analisis perubahan incremental, kemudian menyajikan analisis terhadap kondisi masa depan yang memungkinkan,

- b. *Langkah kedua* dalam menentukan isu adalah mendefinisikan masalah-masalah bisnis yang relevan, seperti kesenjangan atau beragam masalah yang akan disikapi melalui aneka kegiatan. Banyak isu SDM yang mudah ditentukan secara spesifik, misalnya menentukan kemampuan SDM yang diperkirakan dapat mendukung produk atau teknologi baru. Melalui observasi dan pengalaman para manajer dapat melihat bahwa isu-isu tersebut perlu untuk ditanggapi. Isu-isu lainnya sangat sukar ditentukan, seperti isu tantangan bisnis global. Banyak pula hal yang kompleks serta tidak ada solusi, seperti menyediakan biaya bagi upaya menjaga kesehatan.
- c. *Langkah ketiga* adalah menyeleksi isu-isu yang terpenting. Para manajer kerap lebih suka memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang sedikit penting dan mudah dilakukan. Namun demikian, mereka mulai menyadari pentingnya menyeleksi serta memperhatikan manajemen sumber-sumber yang terbatas. Untuk keperluan seleksi, perusahaan melakukan proses skrining untuk membatasi isu yang mereka tengarai dapat berpengaruh besar pada perusahaan. Beberapa isu kadang merupakan peluang. Proses penentuan isu tersebut harus secara jelas. Meskipun isu-isu tersebut bisa menjadi hal Penting secara keseluruhan, namun perusahaan biasanya hanya memfokuskan perhatian pada sebagian saja, yang kira-kira lebih penting dari yang dapat dilakukan. Karena itu manajemen perusahaan mengadakan seleksi dalam kerangka mempertahankan keseimbangan atau meraih keunggulan bersaing.
- d. Selanjutnya *langkah keempat* dalam penentuan isu adalah memasukkan isu-isu ke dalam berbagai strategi. Isu-isu SDM yang terpenting dibangun dari perubahan bisnis. Biasanya hal ini berada dalam konteks strategi bisnis dan



rencana pelaksanaan. Beberapa strategi yang terdapat dalam perubahan bisnis adalah:

- e. Mempertahankan biaya rendah dan aliran uang yang kuat.
- f. Memperbaiki kualitas produk dan pelayanan.
- g. Menggunakan teknologi baru secara efektif.
- h. Membangun kemampuan superior.
- i. Memelihara komitmen pekerja.

3.1.7.4. Konteks Strategis MSDM

Pada dasarnya dalam proses perencanaan SDM terdiri dari tiga sub proses, yaitu:

1. Proses pembentukan data rekapitulasi untuk analisis dan simulasi untuk mendapatkan gambaran kekuatan SDM yang ada saat ini, serta dari segi kapasitas SDM tersebut.
2. Proses pengadaan SDM atau rekrutmen yang diikuti oleh cara penilaian/kriteria penerimaan.
3. Proses alokasi, relokasi SDM atau *re-employment* dengan menggunakan data administrasi yang ada, dapat dianalisis informasi kebutuhan atau relokasi seorang karyawan ketempat yang lebih tepat.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut perusahaan untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis yang tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap pengaruh lingkungan. Artinya, suatu perusahaan mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi perusahaan harus didukung lebih banyak oleh fungsi manajerial yang ada, salah satunya adalah fungsi manajemen SDM.

3.1.7.5. Perumusan Strategi MSDM

1. Perumusan Strategi Manajemen

Di sini dibahas bagaimana proses perencanaan bekerja dalam proses



perencanaan strategi klasik. Penilaian lingkungan di lengkapi :

- a. Manajemen mendefinisikan atau menegaskan misi, visi, dan nilai perusahaan dengan melengkapi arah strategi organisasi.
- b. Perumusan strategi diterjemahkan ke dalam tujuan strategis dan bagian kegiatan yang luas, meliputi program, proyek dan proses yang akan mencapainya.
- c. Perumusan strategi menetapkan konteks bagi pendefinisian perencanaan operasi dan tujuan serta pengalokasian sumber daya melalui proses keputusan anggaran dan modal.
- d. Unit, tim maupun individual mendefinisikan rencana kegiatannya, tujuan kemampuan tertentu

2. Rencana Kegiatan

Ada bias yang timbul terhadap pelaksanaan dalam perusahaan-perusahaan yang sedang merencanakan pelaksanaan manajemen, khusus sebagai bagian dari rumusan strategi. Mereka menafsirkan persoalan-persoalan ke dalam rencana kegiatan dalam program-program beberapa tahun dan skala prioritas, akuntabilitas yang jelas dan pengukuran-pengukuran hasil. Mereka memberikan tanggung jawab yang jelas, penentuan waktu, dan sumber daya yang dikehendaki bagi pelaksanaan strategi.

Perusahaan juga mempertimbangkan bagaimana strategi itu dijalankan, bagaimana semua kelompok diberitahukan dan dilibatkan dalam penerapan strategi. Perusahaan juga memberikan alternatif lain terhadap pelaksanaan yang mungkin diambil atau praktik manajemen SDM yang dapat diterapkan terhadap kebutuhan yang dianggap perlu.

3. Penerapan

Suatu strategi yang baik akan menjadi tidak berharga jika strategi itu tidak diterapkan. Penerapan strategi menghendaki penyesuaian harapan karyawan, penyusunan organisasi, staffing, dan pengembangan kemampuan serta manajemen kemampuan terhadap strategi.

Lebih-lebih sistem dan teknologi, juga keuangan dan sumber daya lain selain SDM tentunya diharapkan seperti yang diatur dalam strategi. Bagaimanapun



fokus kita pada manajemen SDM sebagai prasarana pokok dalam penerapan strategi, di mana kecepatan, pelayanan, kualitas, dan harga adalah pertimbangan pokok daya saing.

Penerapan SDM bukanlah prioritas kedua bagi manajemen. Strategi manajemen SDM adalah tanggung jawab utama yang memberikan sumber daya utama dalam memberikan manfaat kompetitif terhadap perusahaan.

3.1.8. Peran SDM Sebagai Mitra Strategis

Kenyataan bahwa SDM dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM yang strategis. Manajemen SDM strategis telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. "Dengan kata lain, itu merupakan" pola dari penyebaran SDM dari kegiatan-kegiatan terencana dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya". SDM strategis berarti menerima fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi-strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi-strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, pengimbalan personil.

SDM sebagai staf atau fungsi kemitraan telah mewariskan suatu reputasi yang miskin dengan ide-ide dan motivasi, serta tidak kreatif. Sebagai contoh, satu pandangan bahwa SDM itu terlalu fokus pada kegiatan operasional sehingga kegiatan SDM sama sekali tidak strategis.

Dalam pandangan ini, peran strategi SDM adalah untuk menyesuaikan praktik SDM individual (perekrutan, pengimbalan, dan lain-lain) agar cocok dengan strategi perusahaan khusus dan strategi bersaing. Pandangan lainnya adalah bahwa manajemen SDM itu merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategis.

3.2. Latihan



3. Jelaskan mengapa MSDM memiliki peran yang sangat strategis dalam perusahaan
4. Berikan contoh peran strategis MSDM dalam mengelola perusahaan

3.3. Rangkuman

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Untuk itu dibutuhkan pemahaman yang benar akan pengertian, fungsi, prinsip-prinsip pelaksanaan pengelolaan MSDM, termasuk bagaimana Menyusun perencanaan MSDM secara strategis

3.4. Tugas/Lembar Kerja

Tugas/Lembar Kerja ke-2 (Tatap Muka 4)

1. Tujuan Tugas :

Mahasiswa mampu mendeskripsikan dan menganalisis fungsi dan peran strategik MSDM

2. Uraian Tugas :

a. Obyek garapan :

Soal tugas 2 - diambil dari materi/bahan ajar sesuai dengan TM-3

b. Yang harus dikerjakan dengan batasan-batasan :

1. Atas dasar bahan ajar
2. Menganalisis peran strategik MSDM dalam satu perusahaan yang sukses

c. Metode/cara pengerjaan, acuan yang digunakan:

1. Dikerjakan secara individu
2. Format bebas

d. Deskripsi luaran tugas yang dihasilkan/ dikerjakan setiap individu berupa:

1. Hasil akhir berupa analisis peran strategik MSDM dalam satu perusahaan yang sukses
2. Dipresentasikan secara spontan di kelas di TM-4
3. Pembahasan hasil analisis secara mendalam sesuai konsep teori yang ada

3. Kriteria Penilaian :

1. Pembahasan hasil analisis dalam tugas yang dikumpulkan (bobot 80%).
2. Presentasi (bobot 20%)

Rubrik Penilaian Deskriptif

TUGAS 2 MK: Manajemen Sumber Daya Manusia

| KRITERIA | ANGKA | BOBOT | KOMENTAR |
|--|-------|-------|----------------|
| 1. Pembahasan hasil analisis dalam tugas | | 80% | Tugas individu |
| 2. Presentasi | | 20% | Tugas individu |

Rubrik Deskriptif



| KRITERIA | ANGKA | INDIKATOR KINERJA |
|---------------|-----------|--|
| Sangat kurang | ≤ 20 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat tidak memuat teori-teori terkait strategik manajemen, tidak presentasi |
| Kurang | 21–54 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat kurang memuat teori-teori terkait strategik manajemen, tidak presentasi |
| Cukup | 55– 66 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat cukup memuat teori-teori terkait strategik manajemen, tidak presentasi |
| Baik | 67- 79 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat sudah memuat teori-teori terkait strategik manajemen, tugas kurang sesuai deskripsi luaran tugas, tidak presentasi |
| Sangat Baik | ≥ 80 | Pembahasan hasil analisis dibuat sudah sangat memuat teori-teori terkait strategik manajemen, presentasi |

3.5. Umpan Balik/Tindak Lanjut

Setelah mempelajari uraian materi bagian ini serta mengerjakan soal latihan serta tugas yang diberikan, saudara dapat melakukan penilaian atas jawaban soal latihan sesuai dari hasil diskusi yang dilaksanakan di kelas maupun dengan melihat hasil kinerja pengerjaan tugas sesuai dalam rubrik deskriptif tugas. Jika Anda dapat mengerjakan soal latihan dengan benar dan memperoleh nilai minimal “Baik”, maka Anda dianggap memenuhi ketuntasan dalam menguasai materi pada bagian ini. Jika kurang dari itu, maka saudara perlu mempelajari kembali bagian dari modul ini dengan lebih baik.

3.6. Pustaka

4. Tb. Sjafrli Mangkuprawira., Dr., Ir., *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, 2003.
5. Achmad S. Rukky, *Meningkatkan SDM yang berkualitas*, 2003.
6. Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbitan, STIE YKPN, 1995.



Kegiatan Belajar 3 : Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

4.1. Uraian Materi

Proses dalam MSDM merupakan proses penyusunan personalia (*staffing process*) yang dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Ini mencakup juga strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi yang didasarkan atas kompetensi-kompetesi kritical dari pekerjaan.

Secara garis besar, proses dalam MSDM dibagi ke dalam lima bagian, yaitu:

1. *Human resources planning*. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. *Personnel procurement*. Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
3. *Personnel development*. Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
4. *Personnel maintenance*. Memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.
5. *Personnel utilization*. Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk didalamnya promosi, demosi, transfer dan juga reparasi (PHK).

Apabila proses tersebut diurutkan berdasarkan aktifitasnya, maka secara umum proses manajemen SDM ada sepuluh aktivitas, yaitu:

1. Perencanaan SDM
2. Rekrutmen
3. Seleksi
4. Orientasi atau sosialisasi
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi



7. Pemanfaatan sumber daya manusia (Promosi, transfer, demosi dan PHK)
8. Evaluasi Kerja
9. Reward
10. Perencanaan Karir/Suksesi

Langkah-langkah proses ini mencakup:

4.1.1. Perencanaan Sumber Daya manusia

1. Perencanaan SDM, didesain untuk memastikan bahwa personel yang diperlukan akan selalu terpenuhi secara memadai. Dengan kata lain aktifitas ini dirancang untuk menjamin kelancaran dalam pemenuhan kebutuhan personalia organisasi. mencakup semua kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi.
 - a. Ada tiga bagian, yaitu: (1) penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan; (2) pemahaman pasar tenaga kerja dimana karyawan potensial berada; (3) pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.
 - b. Perencanaan sumber daya manusia mempunyai empat aspek dasar, yaitu: (1) Perencanaan untuk kebutuhan masa depan dengan memutuskan berapa banyak orang dengan keterampilan tertentu yang dibutuhkan organisasi, (2) Perencanaan keseimbangan masa depan dengan membandingkan jumlah karyawan yang dibutuhkan dengan jumlah karyawan yang ada sekarang yang dapat diharapkan masih tetap bekerja, yang mengarah pada (3) Perencanaan untuk merekrut atau memberhentikan karyawan dan (4) Perencanaan untuk pengembangan karyawan, untuk memastikan organisasi mempunyai pasokan personel berpengalaman dan mampu secara tetap.
 - c. Ini dapat dicapai dengan analisis: (a) faktor-faktor internal, seperti kebutuhan keterampilan yang ada sekarang dan yang diharapkan, lowongan dan perluasan departemen serta pengurangan dan (b) faktor-faktor di lingkungan, seperti pasar tenaga kerja. Penggunaan komputer untuk membina dan memperthankan informasi mengenai semua



karyawan membuat organisasi dapat lebih efisien dalam perencanaan sumber daya manusia.

4.1.2. Rekrutmen (Perekrutan/Penarikan)

- a. Penarikan (*recruitment*) berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, atau dengan kata lain, berhubungan dengan pengadaan/mengembangkan calon-calon personalia sejalan dengan rencana sumber daya manusia.
- b. Perekrutan adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja
- c. Menurut Anonimus, perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal perusahaan, antara lain: Jumlah produksi, Ramalan-ramalan usaha, Perluasan perusahaan, Perkembangan teknologi, Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta Perencanaan karier tenaga kerja/pegawai.
- d. Penentuan dasar perekrutan harus ditetapkan terlebih dahulu agar para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dijabatnya. Dasar perekrutan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menjabat jabatan tersebut dan *Job specification* harus diuraikan secara terinci & jelas.
- e. Penentuan sumber-sumber perekrutan, bisa bersumber dari internal (SDM berasal dari dalam perusahaan) dan eksternal (SDM berasal dari luar perusahaan) perusahaan.
- f. Metode-metode perekrutan di bagi menjadi dua, yaitu:
 - a. Metode Tertutup, yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja.
 - b. Metode Terbuka, dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat.
- g. Metode penarikan adalah: pengiklanan di surat kabar dan jurnal professional, *leasing* (penggunaan tenaga honorer) / agen tenaga kerja,



berita lisan yang tersebar, penarikan melalui kunjungan ke lembaga-lembaga pendidikan, kantor-kantor penempatan tenaga kerja, serikat buruh dan penggunaan komputer.

- h. Kendala-kendala perekrutan, antara lain: (a) Kebijakan-kebijaksanaan organisasi, (b) Persyaratan-persyaratan jabatan, (c) Metode pelaksanaan perekrutan, (d) Kondisi pasar tenaga kerja, (e) Soliditas perusahaan dan (f) Kondisi-kondisi lingkungan eksternal.

4.1.3. Seleksi

1. Seleksi adalah proses dimana organisasi memutuskan apakah akan menawarkan pekerjaan atau tidak dan calon memutuskan apakah akan menerima tawaran atau tidak.
2. Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya qualified. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.
3. Tujuan seleksi penerimaan karyawan adalah sebagai berikut : karyawan yang qualified dan potensial; jujur dan berdisiplin; cakap dengan penempatan yang tepat; terampil dan bersemangat dalam bekerja; memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan; dapat bekerja sama; dinamis dan kreatif; inovatif dan bertanggung jawab; loyal dan berdedikasi tinggi; mudah dikembangkan dimasa akan datang; bekerja secara mandiri; karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu; mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan.
4. Langkah-langkah dalam pelaksanaan seleksi meliputi beberapa kegiatan, yaitu seleksi surat-surat lamaran; pengisian blanko lamaran; daftar riwayat hidup; pemeriksaan referensi; wawancara pendahuluan; test penerimaan, meliputi *Physical Test* (Medical Test), *Academic Test* (Knowledge Test), dan *psychological test*; tes psikologi, jenis-jenisnya antara lain : tes kecerdasan, kepribadian, bakat, minat, prestasi dll; tes kesehatan; wawancara akhir atasan langsung (manajer/penyelia) dan kemudian memutuskan diterima atau ditolak.



4.1.4. Pengenalan / Orientasi atau Sosialisasi

1. Tahap orientasi (dikenal sebagai tahap induksi), merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi.
2. Orientasi atau sosialisasi ialah suatu program yang didesain untuk membantu orang yang terpilih menyesuaikan diri dengan mulus ke dalam organisasi. Pendaatang baru diperkenalkan kepada para rekan sekerja, terbisaa dengan tanggung jawabnya, dan diberi tahu mengenai budaya organisasi, kebijakan dan harapan yang bersangkutan dengan tingkah laku karyawan.
3. Kegiatan orientasi meliputi: pengenalan sederhana dengan karyawan lama, pemberian informasi mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia (kondisi kerja, upah, dan jaminan sosial), prosedur-prosedur kerja, gambaran umum sejarah dan sifat perusahaan, serta manfaat- manfaat yang diperoleh karyawan baru.
4. sosialisasi menyampaikan tiga macam informasi, yaitu: (1) informasi umum mengenai kerja rutin sehari-hari, (2) tinjauan sejarah organisasi, tujuan, operasi dan produk atau jasa disamping bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada kebutuhan organisasi dan (3) presentasi terperinci kebijakan organisasi, peraturan kerja dan tunjangan karyawannya.
5. Tujuan orientasi menurut Anonimus adalah *untuk* membantu karyawan baru, membuat penyesuaian yang mulus di tempat kerja mereka. Untuk melakukan hal itu, dibutuhkan program orientasi yang terencana dan di laksanakan dengan baik yang akan :
 - a. Mengurangi tingkat kegelisahan karyawan
 - b. Mendorong sikap positif terhadap organisasi
 - c. Menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tidak tertangani pada saat perekrutan.
 - d. Memperkuat dan menetapkan ekspektasi kerja yang realistis.

4.1.5. Pelatihan dan Pengembangan

- Program pelatihan adalah proses yang didesain untuk mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja saat ini. Sedangkan program pengembangan adalah proses mendesain untuk pengembangan keterampilan yang perlu demi aktivitas pekerjaandi masa depan.



- Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada.
- Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan bagaimana mencapainya.
- Pelatihan dan pengembangan, keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi. Pelatihan didesain untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan yang sekarang; program pengembangan didesain untuk menyiapkan karyawan sebelum dipromosikan.
- Tujuan pelatihan di tempat kerja, baik karyawan baru ataupun karyawan lama, adalah untuk memastikan adanya kesesuaian antara persyaratan yang dituntut oleh suatu pekerjaan dengan ketrampilan serta kompetensi karyawan.
- Secara garis besar, program pengembangan tenaga kerja dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu *on the job* dan *off the job*. Metode *on the job* bisa berupa kegiatan-kegiatan, seperti: (1) *coaching*, program berupa bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. (2) *planned progression*, program berupa pemindahan tenaga kerja ke bagian lain melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda. (3) *job rotation*, pemindahan tenaga kerja ke bagian-bagian yang berbeda dan tugas yang berbeda. (4) *temporary task*, pemberian tugas pada suatu kegiatan atau proyek atau jabatan tertentu



untuk periode tertentu. (5) program penilaian prestasi atau performance appraisal.

- Adapun metode *off the job* yang dapat dilakukan antara lain: (1) *executive development programme*, program pengiriman manajer atau tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar perusahaan. (2) *laboratory training*, program yang ditujukan kepada tenaga kerja untuk mengikuti program-program berupa simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan perusahaan. (3) *organizational development*, program yang ditujukan kepada tenaga kerja dengan mengajak mereka untuk berpikir mengenai berbagai cara memajukan perusahaan.

4.1.6. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

- Penilaian prestasi kerja dan kompensasi berisi tentang kegiatan membandingkan prestasi kerja seseorang dengan standar atau tujuan yang dikembangkan untuk posisi orang tersebut. Prestasi yang rendah mungkin menandakan perlunya tindakan korektif, seperti pelatihan tambahan, demosi atau PHK. Sedangkan prestasi yang tinggi mungkin menghasilkan penghargaan, seperti kenaikan gaji, bonus atau promosi.
- Penilaian prestasi kerja dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu informal ataupun formal. Penilaian secara informal, prosesnya berlangsung secara terus-menerus dalam menyampaikan informasi kepada bawahan mengenai sistem kerja mereka. Proses ini memberikan umpan balik kepada karyawan informasi mengenai seberapa baik mereka melakukan pekerjaannya untuk organisasi.
- Penilaian sistematik formal dibuat untuk memberi nilai prestasi kerja, untuk mengetahui mereka yang pantas mendapat kenaikan gaji atau promosi dan mengenal mereka yang memerlukan pelatihan lebih lanjut. Penilaian ini bertujuan untuk memberitahu karyawan secara formal bagaimana nilai prestasi kerjanya, menentukan karyawan mana yang berhak mendapat kenaikan gaji, mengetahui karyawan mana yang memerlukan pelatihan tambahan dan menentukan calon yang dapat dipromosikan.
- Kompensasi umumnya terkait dengan penghargaan dalam bentuk uang



atau sejenisnya yang seringkali dinamakan secara insentif. Program yang diperlukan oleh perusahaan terkait dengan pemberian kompensasi ialah yang terkait dengan: (1) tingkat upah atau pendapatan (*wage-levels*), berapa pendapatan yang akan diberikan kepada tenaga kerja tersebut sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. (2) struktur penggajian (*wage-structure*), yaitu tingkatan-tingkatan upah yang akan diberikan perusahaan tersebut. (3) pengupahan secara individual (*individual-wage decision*), pengupahan individual ini memberikan kejelasan untuk setiap individu mengenai kompensasi yang akan diterimanya jika bekerja dengan tingkat pengorbanan yang berbeda-beda.

4.1.7. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

- Ini merupakan langkah terakhir dalam manajemen SDM. Langkah ini pada dasarnya upaya untuk memelihara tenaga kerja agar senantiasa sejalan dengan perencanaan strategis perusahaan. Produktivitas, efektivitas dan efisiensi merupakan kunci yang senantiasa diharapkan dapat diperlihatkan oleh tenaga kerja. Tetapi kenyataannya tidak semua tenaga kerja melakukan hal tersebut. Hal ini dikarenakan oleh factor internal dan eksternal tenaga kerja sangat mempengaruhi performa tenaga kerja. Oleh karena itu perusahaan melakukan beberapa program untuk tetap memastikan tenaga kerjanya senantiasa sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan.
- Di antara program tersebut ialah promosi, demosi, transfer ataupun separasi. Promosi ialah proses pemindahan tenaga kerja ke posisi yang lebih tinggi secara structural dalam organisasi perusahaan. Demosi ialah penurunan tenaga kerja ke bagian kerja yang lebih rendah dikarenakan kualitas performa tenaga kerja yang menurun. Transfer merupakan upaya untuk memindahkan tenaga kerja ke bagian lain, yang diharapkan tenaga kerja tersebut bisa lebih produktif . Separasi merupakan upaya perusahaan untuk melakukan pemindahan lingkungan kerja tertentu ke lingkungan kerja lain .
- Promosi, transfer, demosi dan PHK mencerminkan nilai seorang karyawan bagi organisasi. Karyawan berprestasi tinggi dapat dipromosikan atau ditransfer untuk membantu mengembangkan keterampilan mereka, sedangkan karyawan berprestasi rendah mungkin



didemosikan, ditransfer ke posisi yang kurang penting, atau bahkan PHK. Pilihan apapun pasti akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

4.1.8. Evaluasi Kerja

Dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dengan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut. Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi. Dari sisi ini diusahakan untuk memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur, Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja serta memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan.

4.1.9. Reward

Kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Masalah ini penting, karena upah/gaji merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Dengan ini para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci. Kompensasi juga penting bagi organisasi, karena jumlah pembayaran kepada karyawan dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Disamping itu, kompensasi mempunyai dampak penting terhadap perekonomian. Sumber pendapatan nasional sebagian datang dari kompensasi. Pendapatan karyawan adalah bagian terbesar dari daya belinya yang digunakan untuk membeli barang-barang dan jasa hasil produksi perusahaan.

4.1.10. Perencanaan Karir/ suksesi

Mencakup transfer (promosi, demosi atau lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun. Memungkinkan organisasi untuk melakukan perbandingan (*benchmark*) di antara sejumlah karyawan potensial



yang prestasinya sangat baik. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah: Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya; dan memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan

4.2. Latihan

1. Berdasarkan rencana yang sudah saudara tetapkan sebelumnya, tahun ini saudara akan mengembangkan usaha baru di bidang konsultan keuangan. Buatlah struktur organisasi (beserta *job description*) pada usaha yang saudara akan kembangkan tersebut.
2. Berdasar usaha yang saudara kembangkan, lakukanlah rancangan proses/ SOP (*Standart Operational Procedure*) dalam MSDM, yang meliputi:
 - a. Perencanaan SDM
 - b. Rekrutmen
 - c. Seleksi
 - d. Orientasi atau sosialisasi
 - e. Pelatihan dan pengembangan
 - f. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

4.3. Rangkuman

Proses dalam MSDM merupakan proses penyusunan personalia (*staffing process*) yang dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat.

Secara umum proses manajemen SDM ada sepuluh aktivitas, yaitu:

1. Perencanaan SDM
2. Rekrutmen
3. Seleksi
4. Orientasi atau sosialisasi
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi
7. Pemanfaatan sumber daya manusia (Promosi, transfer, demosi dan PHK)
8. Evaluasi Kerja



- 9. Reward
- 10. Perencanaan Karir/Suksesi

4.4. Tugas/Lembar Kerja

Tugas/Lembar Kerja ke-3 (Tatap Muka 7)

- 1. Tujuan Tugas :
Mahasiswa mampu melakukan praktek tentang cara menyusun Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
- 2. Uraian Tugas :
 - a. Obyek garapan :
Soal tugas 3 - diambil dari materi/bahan ajar sesuai dengan TM-5 dan 6
 - b. Yang harus dikerjakan dengan batasan-batasan :
 - 1. Atas dasar bahan ajar
 - 2. Melakukan praktek tentang cara menyusun Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
 - c. Metode/cara pengerjaan, acuan yang digunakan:
 - 1. Dikerjakan secara kelompok
 - 2. sesuai arahan yang diberikan dosen pengampu
 - d. Deskripsi luaran tugas yang dihasilkan/ dikerjakan setiap kelompok berupa:
 - 1. Hasil akhir berupa dokumen analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan
 - 2. Dipresentasikan oleh masing-masing kelompok di kelas di TM-7
 - 3. Pembahasan kasus secara mendalam sesuai konsep teori yang ada
- 3. Kriteria Penilaian :
 - 1. Pembahasan hasil analisis (bobot 40%).
 - 2. Presentasi (bobot 30%)
 - 3. Partisipasi setiap anggota kelompok (bobot 20%)
 - 4. Kekompakan kelompok (10%)

Rubrik Penilaian Deskriptif

TUGAS 1 MK: *Business Creation & Prototype*

| KRITERIA | ANGKA | BOBOT | KOMENTAR |
|---|-------|-------|----------------|
| 3. Pembahasan hasil analisis | | 40% | Tugas kelompok |
| 4. Presentasi | | 30% | Tugas kelompok |
| 5. Saat presentasi setiap anggota kelompok berpartisipasi | | 20% | Tugas kelompok |
| 6. Kekompakan kelompok saat presentasi | | 10% | Tugas kelompok |

Rubrik Deskriptif

| KRITERIA | ANGKA | INDIKATOR KINERJA |
|---------------|-------|--|
| Sangat kurang | ≤20 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat tidak memuat seluruh teori dan konsep pelatihan dan pengembangan. Kelompok tidak kompak. |



| KRITERIA | ANGKA | INDIKATOR KINERJA |
|-------------|--------|---|
| Kurang | 21–54 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat kurang memuat seluruh teori dan konsep pelatihan dan pengembangan. Kelompok terlihat belum kompak |
| Cukup | 55– 66 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat cukup memuat seluruh teori dan konsep pelatihan dan pengembangan. Kelompok cukup kompak |
| Baik | 67- 79 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat sudah memuat seluruh teori dan konsep pelatihan dan pengembangan. Kelompok kompak |
| Sangat Baik | ≥80 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat sudah sangat memuat seluruh teori dan konsep pelatihan dan pengembangan. Kelompok sangat kompak |

Tugas/Lembar Kerja ke-4 (Tatap Muka 15)

1. Tujuan Tugas :
Mahasiswa mampu menganalisis keterkaitan antar proses dalam siklus MSDM
2. Uraian Tugas :
 - a. Obyek garapan :
Soal tugas 4 - diambil dari materi/bahan ajar sesuai dengan TM-9 sd 14
 - b. Yang harus dikerjakan dengan batasan-batasan :
 1. Atas dasar bahan ajar
 2. Menghasilkan analisis keterkaitan antar proses dalam siklus MSDM (proses-proses dalam siklus MSDM dapat dipilih secara bebas, minimal melibatkan keterkaitan 3 proses)
 - c. Metode/cara pengerjaan, acuan yang digunakan:
 1. Dikerjakan secara individu
 2. Sesuai arahan yang diberikan dosen pengampu
 - d. Metode/cara pengerjaan, acuan yang digunakan:
 1. Dikerjakan secara individu
 2. Format bebas, minimal mencantumkan dan mendiskusikan secara jelas kasus nyata untuk menganalisis keterkaitan antar minimal 3 proses dalam siklus MSDM
 - e. Deskripsi luaran tugas yang dihasilkan/ dikerjakan setiap kelompok berupa:
 1. Hasil akhir berupa analisis keterkaitan antar minimal 3 proses dalam siklus MSDM
 2. Analisis secara mendalam sesuai konsep/teori yang ada
3. Kriteria Penilaian :
 - A. Orisinalitas Ide dan Pembahasan (bobot 60%)
 - B. Pembahasan hasil analisis (bobot 40%).

Rubrik Penilaian Deskriptif

TUGAS 1 MK: Manajemen Sumber Daya Manusia

| KRITERIA | ANGKA | BOBOT | KOMENTAR |
|---|-------|-------|----------------|
| 1. Orisinalitas ide dan pembahasan dalam tugas yang dikumpulkan | | 60% | Tugas individu |
| 2. Pembahasan hasil analisis | | 40% | Tugas individu |

Rubrik Deskriptif



| KRITERIA | ANGKA | INDIKATOR KINERJA |
|---------------|--------|---|
| Sangat kurang | ≤20 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat tidak memuat seluruh teori, orisinil |
| Kurang | 21–54 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat kurang memuat seluruh teori, orisinil |
| Cukup | 55– 66 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat cukup memuat seluruh teori, orisinil |
| Baik | 67- 79 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat sudah memuat seluruh teori, orisinil |
| Sangat Baik | ≥80 | Pembahasan hasil analisis yang dibuat sudah sangat memuat seluruh teori, orisinil |

4.5. Umpan Balik/Tindak Lanjut

Setelah mempelajari uraian materi bagian ini serta mengerjakan soal latihan serta tugas yang diberikan, saudara dapat melakukan penilaian atas jawaban soal latihan sesuai dari hasil diskusi yang dilaksanakan di kelas maupun dengan melihat hasil kinerja pengerjaan tugas sesuai dalam rubrik deskriptif tugas. Jika Anda dapat mengerjakan soal latihan dengan benar dan memperoleh nilai minimal “Baik” , maka Anda dianggap memenuhi ketuntasan dalam menguasai materi pada bagian ini. Jika kurang dari itu, maka saudara perlu mempelajari kembali bagian dari modul ini dengan lebih baik.

4.6. Pustaka

1. Arbono Lasmahadi. 2002. *Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*.
2. Jakarta Siagian, Keith Davis & John W. Newstrom.1993. *Perilaku dalam Organisasi*. Penerbit Erlangga. Jakarta
3. Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara Jakarta.
4. W. David Downey & Steven P. Erickson. 1992. *Manajemen Agribisnis*. Edisi kedua. Penerbit Erlangga

4.7. Daftar pustaka :

Tb. Sjafri Mangkuprawira., Dr., Ir., *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, 2003.

Achmad S. Rukky, *Meningkatkan SDM yang berkualitas*, 2003.

Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbitan, STIE YKPN, 1995.



H. Hadari Nawawi, Perencanaan SDM, untuk organisasi profit yang kompetitif.

Prof. Dr. Veitzhal Rivai MBA, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek.

Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

