

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Satriadi, S.AP, M.Sc

Dr. Sumardin, SE., M.Si

Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA

Tubel Agusven, S.T., M.M

Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA



**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA**

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Satriadi, S.AP, M.Sc.

Dr. Sumardin, SE., M.Si

Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA

Tubel Agusven, S.T., M.M.

Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA



PENERBIT CV AZKA PUSTAKA

Judul Buku

**Manajemen Sumber
Daya Manusia**

Penulis:

Satriadi, S.AP, M.Sc.

Dr. Sumardin, SE., M.Si

Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA

Tubel Agusven, S.T., M.M.

Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA

Editor

Moh Suardi

ISBN :

978-623-8044-14-6

Design Cover

Taufik Akbar

Layout :

Putri Pattitria Ningrun Naution S.Pd

Ukuran Buku : 14.8x21

PENERBIT. CV. AZKA PUSTAKA

Jl. Jendral Sudirman Nagari Lingkuang Aua Kec. Pasaman,

Kab. Pasaman Barat, Sumatera Barat 26566

Email : Penerbitazkapustaka@gmail.com

Website: www.penerbitazkapustaka.co.id

Tlp : 07537461079

HP/Wa: 081372363617 / 083182501876

Cetakan Pertama : Oktober 2022

ANGGOTA IKAPI : 031/SBA/21

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin penerbit

Kata Pengantar

Terima kasih kami ucapkan yang terdalam dan tidak ada kata lain yang harus kami ucapkan selain syukur, karena berkat rahmat dan karunia-Nya buku ini yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia telah tersedia diterbitkan untuk konsumsi publik. Seperti kita Ketahuilah bahwa Manajemen SDM adalah seni dan strategi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan manajemen SDM atau istilah kerennya Sumber Daya Manusia (SDM). Bagian Sumber Daya Manusia mereka yang bertanggung jawab untuk mengurus berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk di Ini termasuk Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga semua aktivitas atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien.

Terakhir, kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan berpartisipasi selama proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga Buku ini dapat hadir di hadapan khalayak pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat berkontribusi untuk perkembangan ilmu pengetahuan di Indonesia khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Tanjung Pinang ,Oktober 2022

Tim Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar -----	v
Daftar Isi -----	vi
BAB I Pendahuluan-----	1
BAB II Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia -----	5
A. Pengertian Sumber Daya Manusia -----	5
B. Perkembangan Sumber Daya Manusia-----	9
C. Tujuan Sumber Daya Manusia -----	20
D. Fungsi Sumber Daya Manusia-----	25
BAB III Perencanaan Sumber Daya Manusia-----	37
A. Penegrtian Perencanaan Sumber Daya Manusia -----	37
B. Pendekatan Perencanaan SDM -----	42
C. Tantanagan Dan Hambatan Implementasai Sumber Daya Manusia -----	44
BAB IV Model Perencanaan Sumber Daya Manusia -----	53
A. Model Masoh Haire -----	53
B. Model USAF -----	53
C. Peramalan Kebutuhan SDM -----	54
BAB V Audit Perencanaan Sumber Daya Manusia -----	57
A. Pengertian Audit Perencanaan Sumber Daya Manusia --	57
B. Analisis Lingkungan-----	69
BAB VI Organiasasi Dan Manajemen -----	75
A. Pengertian dan Manfaat Organisasi -----	75
B. Pengertian Manajemen -----	91
C. Fungsi dan Proses Manajemen -----	95
D. Bidang-Bidang Manajemen -----	101
BAB VII Pelatihan Dan Pengembangan-----	109
A. Menentukan Kebutuhan Pelatihan -----	109
B. Prinsip-Prinsip Pelatihan -----	111
C. Tahap-Tahap Pelatihan-----	112

D. Metode Pelatihan -----	115
E. Evaluasi Pelatihan Dan Pengembangan-----	117
F. Pengembangan Sumber Daya Manusia -----	120
BAB VIII Pentingnya Manajemen Sdm -----	133
A. Perspektif Politik-----	134
B. Perspektif Administrasi-----	135
C. Perspektif Hukum-----	135
D. Perspektif Ekonomi -----	136
E. Perspektif Teknologi -----	136
F. Perspektif Sosial Kultural-----	137
BAB IX Sikap Kerja -----	139
A. Teori Sikap Kerja-----	139
B. Pengertian Kepuasan Kerja-----	145
C. Teori Kepuasan Kerja-----	152
D. Faktor-Faktor Yang Mpengaruhi Kpuasan Kerja-----	153
E. Korelasi Kepuasan Kerja -----	155
F. Pengaruh Kpuasan Kerja -----	157
G. Pengukuran Kepuasan Kerja-----	160
BAB X Rekrutmen-----	163
A. Pendahuluan -----	163
B. Hakikat Rekrutmen-----	166
C. Metode dan Teknik Rekrutmen -----	180
Daftar Pustaka-----	192
Profil Penulis -----	196

BAB I

Pendahuluan

Tolak ukur kualitas suatu bangsa dapat dilihat dari sejauh mana keberhasilan penyelenggaraan pendidikan berlangsung di suatu negara. Semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat suatu bangsa, maka semakin tinggi pula kualitas manusia bangsa tersebut. Namun, realitas sistem pendidikan Indonesia belum menunjukkan kualitas dan keberhasilan yang diharapkan. Pendidikan nasional belum mampu menciptakan sumber daya manusia yang unggul, baik dari segi intelektualitas, moralitas, spiritualitas, profesionalisme dan daya saing atau persaingan bangsa. Dan pada kenyataannya pendidikan di Indonesia sulit mengalami kemajuan yang berarti, bahkan dalam skala global kualitas kita jauh dari negara tetangga.

Berbicara tentang implementasi atau implementasi manajemen SDM dalam upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan isu yang sangat penting untuk ditelaah, karena berhasil tidaknya lembaga pendidikan dipengaruhi oleh faktor manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks ini dijelaskan bahwa sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan ujung tombak sebuah lembaga pendidikan. Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan dan pengendalian organisasi terkait dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia. Mengubah sistem kerja responsif menjadi proaktif, dan

struktur fungsional menjadi struktur yang lebih fleksibel dan menerapkan kebijakan strategis (Rachmawati, 2004). Sejalan dengan itu, bagi dunia pendidikan, dukungan Manajemen SDM yang kuat dan komitmen kepala sekolah sangat penting bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan serta pengembangan dan upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, manajemen sumber daya manusia pendidikan memiliki fungsi manajemen dengan penerapannya di bidang sumber daya manusia pendidikan. Fungsi manajemen sumber daya manusia pendidikan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Fungsi operasional terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, pendisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan, 2003).

Dengan adanya fungsi manajemen sumber daya manusia berupa penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia diharapkan mampu mencapai tujuan individu dan organisasi pendidikan. Peran manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat strategis. Peran yang dijalankan terkait dengan kebijakan rekrutmen, penempatan, remunerasi/kompensasi dan pengembangan karir berbasis kompetensi. Tugas utama HRM terkait dengan kegiatan administrasi seperti rekrutmen, sistem penghargaan, promosi, dan sebagainya. SDM juga harus mampu mengupayakan

terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terbukti mampu memprediksi perilaku karyawan secara rutin, terutama terkait dengan kehadiran karyawan (Hasan, 2019).

Sebagai agen perubahan bagi perubahan sosial, pendidikan dalam suasana modernisasi dan globalisasi saat ini dituntut untuk mampu memainkan perannya secara dinamis dan proaktif. Pendidikan diharapkan mampu membawa perubahan dan kontribusi yang berarti bagi peningkatan kedudukan manusia, baik dari segi sumber daya manusia secara intelektual, moral, spiritual maupun pada tataran praktis berupa pemecahan masalah manusia. Dan sekolah yang dikelola dengan manajemen profesional akan tumbuh sehat dan kuat, sehingga dapat terus berimprovisasi, mengembangkan program-program yang kredibel dan marketable. Pada gilirannya menjadi program unggulan masyarakat. Sebaliknya, sekolah yang tidak dikelola secara profesional sehingga tidak mampu memenuhi tuntutan dan harapan stakeholders lambat laun akan ditinggalkan oleh masyarakat. Sumber daya manusia seperti pendidik dan tenaga kependidikan merupakan unsur aktif, sedangkan unsur lainnya merupakan unsur pasif yang dapat diubah oleh kreativitas manusia. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki agar mampu mendukung terbentuknya pendidikan yang berkualitas.

Pada kenyataannya, lembaga pendidikan sering dihadapkan pada masalah manajerial dan administrasi pengelola pendidikan pada berbagai jenis jabatan dan jenjang. Kendala yang cukup besar dalam upaya peningkatan mutu pendidikan adalah kurangnya tenaga profesional di bidang manajemen pendidikan (Sujanto, 2007; Zulaiha dkk, 2020) yang dimiliki oleh suatu institusi. Jadi, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi manajemen personalia yang mutlak diperlukan, untuk meningkatkan, memelihara, dan meningkatkan kinerja pegawai (Mulyasa, 2011).

BAB II

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain.

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, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi.. Karena itu kemudian muncul istilah baru di luar H.R. (Sumber Daya Manusia), yaitu H.C. atau Sumber Daya Manusia. Di sini SDM dipandang tidak hanya sebagai aset utama, tetapi aset yang berharga dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (dibandingkan dengan portofolio investasi) dan bukan sebaliknya sebagai kewajiban (beban). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih menonjol.

Pengertian SDM dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan pengertian makro. Pengertian sumber

daya manusia secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau lembaga dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, pegawai, pekerja, pekerja dan sebagainya. Sedangkan pengertian sumber daya manusia secara makro adalah penduduk suatu negara yang telah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Secara garis besar pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik lembaga maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, termasuk semua orang yang melaksanakan kegiatan. Secara umum, daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non manusia, yang termasuk sumber daya non manusia adalah modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain.

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (SDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. manfaat maksimal bagi manajemen perusahaan yang selanjutnya dapat berdampak pada nilai perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk memperjelas pengertian HRM, berikut ini dirumuskan dan dikutip definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli: menurut Marwansyah (2014:3-4) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pemanfaatan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi sumber daya manusia, fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Selain itu, menurut Edy Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah: "Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi." Menurut Hasibuan (2016:10) manajemen sumber daya manusia adalah "ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah: "Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan kerja serta memelihara hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan stakeholders".

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat HRM, adalah ilmu atau metode tentang bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara optimal. sehingga tercapainya tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:3-4) SDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia merupakan aset/aset yang paling berharga dan penting yang dimiliki oleh suatu organisasi/perusahaan karena keberhasilannya. organisasi sangat ditentukan oleh unsur-unsurnya. pria.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan, prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan orang-orang dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai-nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan berpengaruh besar dalam mencapai hasil yang terbaik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan sumber

daya manusia mulai dari perencanaan hingga penghentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi.

B. Perkembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dan pendidikan merupakan dua konsep yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan yang saling mempengaruhi satu sama lain. Dalam konstelasi tulisan ini, pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan, sehingga pendidikan menjadi wahana bagi pengembangan. Untuk itu, maka pendidikan memerlukan SDM yang kompeten sebagai aset bagi proses pengembangan dan SDM yang kompeten tersebut dicapai melalui proses pengembangan.

Dengan demikian, SDM menjadi bagian penting dalam pengembangan dan pendidikan. Pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri atas komponen-komponen saling yang saling terkait secara fungsional bagi tercapainya pendidikan yang berkualitas.ada empat komponen utama dalam pendidikan, yaitu: sumber daya manusia, dana, sarana, prasarana, dan kebijakan.

Komponen SDM dapat dikatakan sebagai komponen yang strategis, karena SDM yang berkualitas dapat memanfaatkan komponen lainnya, sehingga efektifitas dan efisiensi pendidikan dapat tercapai. Dimana sumber daya manusia yang berkualitas dapat dicapai dengan mengembangkan sumber daya manusia. Pengembangan adalah upaya untuk memperbaiki sesuatu agar menjadi lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan

melalui pendidikan dan pelatihan. Sebagaimana dinyatakan oleh Sikula (1981: 38):

Development in terms of staffing and personnel, is a long-term educational process that uses a systematic and organized procedure in which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes. Training is a short-term educational process that uses a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skills for a specific purpose

Selain itu, Hasibuan (2007:69) mengemukakan bahwa pengembangan adalah upaya meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatannya melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan menurut Bella, pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan kerja, baik secara teknis maupun manajerial.

Dimana, pendidikan berorientasi pada teori dan berlangsung lama, sedangkan pelatihan berorientasi pada praktik dengan waktu yang relatif singkat. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

(UURI). 20 Tahun 2003: 2). Sementara itu, pelatihan secara implisit merupakan bagian dari pendidikan.

SDM merupakan kemampuan terintegrasi dari daya pikir individu dan daya fisik (Hasibuan, 2007: 243). Selanjutnya dijelaskan bahwa daya pikir adalah kecerdasan yang lahir (modal dasar) sedangkan keterampilan diperoleh dari upaya pendidikan. Kekuatan fisik adalah kekuatan dan daya tahan seseorang untuk melakukan pekerjaan atau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dengan demikian, sumber daya manusia di bidang pendidikan merupakan kompetensi fungsional yang dimiliki oleh tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam melaksanakan tugasnya, sumber daya manusia dituntut untuk mengaktualisasikan kemampuannya, baik daya pikir maupun daya fisik secara terpadu. Namun, kedua kemampuan tersebut saja tidak cukup, melainkan harus diimbangi dengan kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*). Ketika kita memandang dunia kerja sebagai suatu masyarakat, maka dibutuhkan kecerdasan emosional untuk mengetahui dan memahami diri sendiri dan rekan kerja.

Menurut Goleman (1996), kecerdasan emosional memiliki keunggulan dibandingkan kecerdasan intelektual, jika dasar penentunya adalah keberhasilan hidup di masyarakat. Sumber daya manusia berkualitas yang dibutuhkan diperoleh melalui suatu proses, sehingga diperlukan program pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan transformasi sosial. Menurut

Tilaar (1998), ada tiga tuntutan sumber daya manusia dalam pendidikan di era globalisasi, yaitu: sumber daya manusia yang unggul, sumber daya manusia yang terus belajar, dan sumber daya manusia yang memiliki nilai-nilai kearifan lokal. Pemenuhan ketiga tuntutan tersebut dapat dicapai melalui pengembangan sumber daya manusia. Dalam upaya pengembangan sumber daya manusia harus dilandasi dengan prinsip peningkatan kualitas dan kemampuan kerja.

Ada beberapa tujuan pengembangan sumber daya manusia, antara lain: (1) meningkatkan kompetensi secara konseptual dan teknis; (2) meningkatkan produktivitas kerja; (3) meningkatkan efisiensi dan efektivitas; (4) meningkatkan status kerja dan karir; (5) meningkatkan pelayanan kepada klien; (6) meningkatkan moral-etika; dan (7) meningkatkan kesejahteraan.

Berdasarkan penuturan Hasibuan (2007:72-73), ada dua jenis pengembangan sumber daya manusia, yaitu: pengembangan sumber daya manusia formal dan informal. Pertama, pengembangan sumber daya manusia formal, yaitu sumber daya manusia yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan oleh lembaga maupun lembaga pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini dan yang akan datang. Dengan demikian, jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan kompetensi SDM yang merupakan kebutuhan empiris dan kebutuhan prediktif bagi eksistensi dan keberlanjutan lembaga.

Kedua, pengembangan SDM informal, yaitu pengembangan kualitas sumber daya manusia individu berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas dalam kaitannya dengan tugasnya. Ada banyak cara yang dapat dilakukan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuannya, namun pengembangan jenis ini membutuhkan motivasi intrinsik yang kuat dan kemampuan untuk mengakses sumber informasi sebagai sumber belajar. Ada lima domain penting dalam pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan, yaitu: profesionalisme, daya saing, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan kerjasama. Memiliki kemampuan pada kelima domain tersebut merupakan modal utama bagi SDM dalam menghadapi Knowledge Society yang dinamis. Asumsi yang mendasari pentingnya kelima domain tersebut adalah sebagai berikut.

a Profesionalisme

Profesionalisme adalah tingkat kualitas atau kemampuan yang dimiliki oleh SDM dalam menjalankan profesi. Sedangkan profesionalisme adalah sikap terhadap profesi dan profesionalisme yang dimilikinya. SDM yang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Kemampuan tersebut meliputi kemampuan teknis dan kemampuan konseptual dalam memberikan pelayanan formal sesuai dengan profesi dan keahliannya. Berdasarkan kemampuan sumber daya

manusia dalam menjalankan tugasnya, masyarakat akan mengakui dan menghargainya.

Dengan kata lain, apresiasi dan pengakuan publik tergantung pada profesionalisme SDM. Pengakuan masyarakat terhadap suatu profesi merupakan suatu prestasi, sehingga menuntut sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia di bidang pendidikan, mereka bekerja dalam komunitas profesional (professional community) yang menuntut kejujuran profesional agar dapat memberikan pelayanan profesional yang sesuai dengan harapan masyarakat. Namun, kejujuran profesional perlu disikapi dengan upaya peningkatan profesionalisme. Untuk itu, pengembangan sumber daya manusia ke arah yang profesional merupakan langkah strategis. Sumber daya manusia yang menjalankan profesiannya berdasarkan profesionalisme memiliki kemampuan untuk menyelaraskan kemampuannya dengan visi dan misi lembaga. Artinya sumber daya manusia tersebut akan mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada dan menggunakannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga masyarakat merasakan manfaatnya dan mengakui keberadaannya.

- b Daya Saing Daya saing Sumber daya manusia yang berdaya saing adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk berpartisipasi dalam persaingan.

Jika kita memandang bahwa menjalankan suatu tugas adalah sebuah kompetisi, maka sumber daya manusia yang kompetitif adalah mereka yang dapat berpikir kreatif dan produktif. Sumber daya manusia yang berpikir kreatif dapat bersaing dan dapat memunculkan kreasi baru. Berpikir kreatif didasarkan pada kemampuan berpikir eksponensial dan menggali berbagai komponen secara tekun dan ulet untuk menghasilkan suatu inovasi. Sumber daya manusia yang inovatif tidak hanya sebatas kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai tugasnya, tetapi kemampuan menemukan dan menggunakan cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

Ketekunan dan keuletan dalam menjalankan tugas hanya dapat menghasilkan prestasi sementara, sedangkan ketekunan dan keuletan dalam berpikir kreatif akan menghasilkan kinerja yang berkelanjutan. Salah satu ciri SDM yang inovatif adalah mereka tidak puas dengan apa yang telah mereka lakukan dan hasilkan, tetapi ingin tahu tentang kinerja mereka. Sumber daya manusia yang inovatif hanya dapat dihasilkan melalui proses pengembangan keterampilan berpikir kreatif. Artinya sumber daya manusia yang berdaya saing harus memiliki kecerdasan intelektual sehingga dapat memiliki banyak alternatif dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat.

c. Kompetensi fungsional

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk menjalankan profesi. Sedangkan kompetensi adalah sistem pengetahuan yang terdiri dari pengetahuan konseptual, pengetahuan teknis, pengetahuan seleksi, dan pengetahuan pemanfaatan. Jika semua ilmu ini diaktualisasikan secara bersamaan, maka manfaatnya dapat dirasakan baik oleh yang bersangkutan maupun oleh masyarakat. Kompetensi pada tiga level pertama, yaitu keterampilan konseptual, teknis, dan keputusan merupakan kompetensi potensial. Sedangkan kompetensi pada level aplikasi tepat waktu dan tepat sasaran yaitu kompetensi fungsional.

Kompetensi fungsional akan menunjukkan efektivitasnya ketika SDM memiliki motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berkaitan erat dengan etos kerja, sedangkan motivasi ekstrinsik dapat berasal dari rekan kerja, institusi, dan masyarakat. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi fungsional adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan potensi kontribusinya (potensial competence) (kemampuan menerapkan secara tepat) dalam menjalankan tugas atau profesi. Untuk itu, pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan dengan memberikan motivasi merupakan salah satu strategi yang dapat dipilih.

Motivasi tersebut dapat berupa jabatan atau gaji. Menurut Tilaar (1996: 343), pengembangan sumber daya manusia selain meningkatkan kemampuan profesional juga meningkatkan jabatan dan pendapatan.

- d. Keunggulan partisipatif sumber daya manusia yang unggul adalah sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan yang lain. Mereka dapat mengembangkan potensi dan sumber daya lainnya seoptimal mungkin. Dengan kemampuan tersebut, sumber daya manusia yang unggul dapat mencapai prestasi untuk perbaikan diri, lembaga, bangsa dan negara. Mereka yang memiliki keunggulan dapat bertahan dalam kehidupan yang kompetitif.

Ada dua jenis sumber daya manusia yang unggul, yaitu: keunggulan individualistis dan keunggulan partisipatif. Sumber daya manusia unggul yang individualistis adalah mereka yang menggunakan kemampuannya untuk keuntungan pribadi. Hal ini sangat berbahaya, karena sumber daya manusia unggul yang individualistis dapat melahirkan manusia tipe homo homini lupus. Sedangkan SDM yang unggul secara partisipatif adalah yang memiliki keunggulan dalam mengembangkan potensi dirinya untuk berpartisipasi dalam kehidupan, baik kompetitif maupun kooperatif dan solidaritas sosial. Dengan

demikian, pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan merupakan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia partisipatif yang unggul. Untuk itu sangat penting dikembangkan kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual secara terpadu, karena akan menjadi kekuatan yang sinergis dalam menjalankan tugas.

- e. Kerjasama Kemampuan bekerjasama (teamwork) sangat penting di era globalisasi, karena dengan kemampuan ini akan menjadi kekuatan yang potensial bagi suatu organisasi atau lembaga. Padahal, era globalisasi merupakan potensi yang menuntut kemampuan untuk memilih dan memanfaatkannya agar diaktualisasikan agar bermanfaat. Salah satu upaya untuk mengaktualisasikan potensi tersebut adalah melalui kerjasama.

Namun, aspek penting dalam proses seleksi dan pemanfaatan potensi ini adalah kemampuan untuk menyelaraskannya dengan nilai-nilai adat. Pada tataran praktis operasional, sumber daya manusia yang memiliki nilai-nilai adat tersebut memahami visi dan misi lembaga, dan merefleksikannya dalam menjalankan tugasnya. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan bekerjasama harus diimbangi dengan kemampuan mengembangkan jaringan kerjasama (networks).

Pentingnya kerjasama jaringan dan kerjasama merupakan katalisator untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja. Keterampilan yang dibutuhkan dalam kerjasama adalah mengembangkan kemampuan untuk mengintegrasikan kemampuan diri dengan kemampuan mitra menuju orientasi kerjasama. Untuk itu, pengembangan aspek dedikasi, disiplin, dan kejujuran mutlak diperlukan dalam sebuah kolaborasi, termasuk jujur dengan kemampuan yang dimiliki. Pentingnya kejujuran dalam sebuah kerjasama dikemukakan oleh Fukuyama (1996), tanpa kejujuran tidak mungkin seseorang dapat bekerja sama dengan baik. Pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan dalam ranah ini adalah untuk meningkatkan kemampuan mencari jaringan kerjasama dan melaksanakan kerjasama berdasarkan dedikasi, disiplin, kejujuran dan moral-etika. Dengan demikian, SDM memiliki identitas yang sesuai dengan visi dan misi lembaga.

Pengembangan sumber daya manusia pada kelima ranah tersebut merupakan upaya untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mempersiapkan masyarakat dan bangsa dalam menghadapi transformasi sosial yang kompetitif. Dimana pendidikan dan pelatihan merupakan wahana yang efektif untuk terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas tersebut. Namun, banyak pihak disinyalir bahwa pada tataran empiris, sumber daya

manusia yang telah melalui proses pendidikan dan pelatihan belum meningkatkan kualitasnya secara signifikan.

Untuk itu, untuk pengembangan sumber daya manusia pada kelima domain di atas, masih diperlukan upaya pengendalian mutu atau total quality control (TQC) yang terintegrasi dari pihak yang berwenang, pada instansi tempat SDM berada. mengenakan biaya. Selain itu, pendidikan dan pelatihan sebagai wahana pengembangan sumber daya manusia memerlukan program pelatihan yang terintegrasi agar dapat mencapai efektivitasnya. Pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan seharusnya tidak hanya sebatas peningkatan kemampuan mempersiapkan manusia untuk perubahan, tetapi lebih jauh ke depan adalah kemampuan mempersiapkan inovator untuk perubahan. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tersebut menjadi aset strategis dalam mewujudkan peran pendidikan sebagai agen inovasi dan agen perubahan. Selain itu, dapat menghasilkan masyarakat yang memiliki daya saing yang tidak meninggalkan nilai-nilai pribumi, sehingga mampu menunjukkan identitas moral-etika dan identitas institusional di kancah global.

C. Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif individu dalam suatu organisasi melalui beberapa cara yang akuntabel. Pemimpin bekerja melalui upaya orang lain atau bawahan sehingga dia membutuhkan pemahaman tentang beberapa

konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer untuk menemukan cara terbaik untuk mempekerjakan karyawan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat melibatkan pemahaman akan kebutuhan individu sehingga potensi sumber daya manusia dapat digali dan dimanfaatkan secara maksimal. Hal terpenting dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia secara penuh dan berkesinambungan atas sumber daya manusia yang ada sehingga dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk membuat organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis atas kebutuhan dan tantangan masyarakat sambil meminimalkan dampak negatifnya.

Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah penambahan tanggung jawab sosial terhadap tujuan perusahaan atau dikenal dengan Corporate Social

Responsibility (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (Research & Development), serta mengorganisir gerakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial. Perusahaan merupakan bagian integral dari kehidupan masyarakat.

Perusahaan akan efektif selama melakukan kegiatan yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan kepada masyarakat menunjukkan bahwa faktor-faktor di luar organisasi akan mempengaruhi kegiatan dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan layanan yang mereka butuhkan dengan harga yang wajar, kualitas, dan pengiriman tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk mematuhi nilai-nilai dan norma-norma sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis mampu menyerap dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat menginginkan setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah tujuan formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia

meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara berikut:

- Menyediakan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan terlatih.
- Memanfaatkan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka peluang terwujudnya aktualisasi diri pegawai.
- Memberikan kesempatan kerja yang sama bagi semua orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- Mensosialisasikan kebijakan SDM kepada seluruh karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keterampilan karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan normal, meskipun organisasi tersebut mampu bertahan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan

kebutuhan organisasi. Divisi SDM harus meningkatkan pengelolaan SDM dengan memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk dapat memberikan program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus dapat berfungsi sebagai pemeriksa realitas ketika manajer lini mengajukan ide dan arahan baru.

d. Tujuan Individu

Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan meninggalkan perusahaan jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak selaras. Konflik antara tujuan organisasi dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase.

Perusahaan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja secara efektif jika tujuan pribadi mereka di tempat kerja tercapai. Kegiatan sumber daya manusia harus fokus pada pencapaian keselarasan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

D. Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua posisi di perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja sekarang dan yang akan datang, sehingga setiap pekerjaan ada orang yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya salah urus dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menentukan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin, dan pemutusan hubungan kerja.
- g. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menjadi dasar penilaian karyawan.

Menurut Edwin B.filippo dan Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial
 - a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan

memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang tersedia. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah perekutan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses rekrutmen pegawai sangat penting untuk menganalisis posisi-posisi yang perlu diisi dan jumlah pegawai yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian diartikan sebagai proses menentukan, mengelompokkan, dan mengatur berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan pegawai sesuai dengan bidang keahliannya dan menyediakan alat-alat yang dibutuhkan pegawai untuk menunjang pekerjaannya. sebuah. Mengemudi Dari seluruh rangkaian proses manajemen, implementasi adalah fungsi manajemen yang paling penting. Fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berurusan dengan aspek abstrak dari proses manajemen, sedangkan fungsi gerakan lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Mobilisasi dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan kerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau

bekerja dengan sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan ekonomis.

c. Pengendalian

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor di dalam perusahaan agar sesuai dengan ketentuan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan pemantauan, yang tujuannya untuk menentukan harapan yang ingin dicapai dan melakukan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi. Harapan yang dimaksud adalah tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Tujuan utama pengawasan adalah untuk memastikan bahwa apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan melakukan pengawasan yang menyeluruh akan memudahkan suatu instansi dalam menganalisa kendala-kendala yang muncul dalam pengelolaan. Dengan demikian, solusi dari permasalahan yang muncul dapat diambil dengan bijak.

d. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi merupakan karakteristik psikologi manusia yang berkontribusi terhadap tingkat komitmen seseorang. Motivasi

mencakup faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia ke arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan sebagai pemberian tenaga penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang sehingga mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terpadu dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang cakap, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mau bekerja keras dan mau mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi menjadi penting karena dengan adanya motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai akan bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai kinerja yang tinggi.

e. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian adalah kegiatan sistem pelaporan yang kompatibel dengan struktur pelaporan secara keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, mengambil tindakan korektif, dan memberikan penghargaan. tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Tantangan MSDM

Tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Ada 2 jenis tantangan dalam MSDM, yaitu:

- 1. Tantangan Eksternal**

- a. Sektor Ekonomi**

Perkembangan di sektor ekonomi memberikan tekanan pada kenaikan upah, menawarkan “manfaat” yang lebih baik, dan perbaikan kondisi kerja. Semua sumber daya manusia dalam organisasi harus bekerja keras untuk berinovasi produk mereka.

- b. Bidang Sosial**

Budaya Kondisi sosial budaya merupakan pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan mengenai keyakinan, nilai, sikap, pandangan dan pola atau gaya hidup yang berkembang dan terbentuk dari dinamika budaya, ekologi, demografi, geografi, agama, pendidikan dan budaya faktor etnis lainnya. Kondisi ini dimana perusahaan diuji kemampuannya dalam mengelola karyawan yang memiliki berbagai budaya dan budaya masing-masing guna mencapai visi yang diinginkan oleh perusahaan.

- c. Perusahaan Sektor**

Internasional harus berupaya untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi dampak perkembangan ekonomi

internasional seperti resesi, penurunan/ peningkatan nilai uang. Perusahaan juga diharapkan memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk berpartisipasi dalam bisnis internasional sehingga mampu bersaing dan berkompeten dengan sumber daya manusia dari luar negeri.

d. Bidang Teknologi

Kecanggihan teknologi telah memberikan dampak bagi dunia usaha yaitu menjadi lebih produktif, efektif, dan efisien dalam mengelola perusahaan sehingga mampu meningkatkan kemampuan bersaing di era globalisasi. Organisasi perlu merancang kegiatan untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia untuk mengikuti perkembangan operasi perusahaan sebagai akibat dari inovasi teknologi.

e. Perusahaan Sektor

Publik harus dapat dan harus selektif dalam memilih sumber daya manusia yang akan direkrut. Perusahaan terlebih dahulu menentukan kualitas karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatan dan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut.

2. Tantangan Internal

- a. Pemilik Pemilik berinvestasi pada perusahaan dengan harapan bahwa modal yang ditanamkan

secara berkelanjutan akan memberikan keuntungan yang layak bagi perusahaan.

- b. Pemerintah Pemerintah memiliki hak, wewenang dan tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas hidup warganya. Fungsi pemerintah adalah membuat kebijakan; kebijakan fiskal dan kebijakan moneter.
- c. Kelompok Profesional Manajemen mempertaruhkan waktu, keahlian, pengetahuan, keterampilan dan reputasinya untuk kepentingan negara dalam rangka memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan yang bersangkutan.
- d. Karyawan Rekrutmen, pembinaan, dan pelatihan bagi karyawan menentukan kemajuan suatu perusahaan. Karyawan harus memenuhi kebutuhan material, mental, psikologis, sosial dan intelektualnya secara memuaskan agar karyawan mau berbuat dan berbuat sesuatu untuk kepentingan perusahaan.
- e. Pelanggan Masyarakat yang menjadi konsumen barang dan jasa sangat berharap agar pasokan barang dan jasa tidak mengalami gangguan sehingga perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen.

Tren Penting Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kecenderungan lain adalah banyaknya undang-undang yang harus disahkan, efeknya adalah terbatasnya tindakan pengelola. Misalnya, undang-undang kesempatan kerja yang setara melarang diskriminasi berdasarkan ras, usia, jenis kelamin, atau negara asal.

Faktanya, semua manajer sekarang terikat secara hukum untuk mengungkap dan memperbaiki insiden diskriminasi. Kepentingan kesehatan yang diamanatkan, tuntutan keselamatan dan kesehatan kerja, dan undang-undang hubungan serikat pekerja manajemen adalah di antara batasan hukum lain yang harus dikoreksi oleh manajer, umumnya dengan bantuan manajemen SDM.

Tren seperti globalisasi dan inovasi teknologi mengubah cara perusahaan dikelola. Organisasi saat ini harus bergulat dengan tren revolusioner: akselerasi produk dan perubahan teknologi, persaingan global yang diatur, perubahan demografis, dan tren menuju masyarakat layanan dan era informasi. Tren ini telah mengubah lapangan bermain di mana perusahaan harus bersaing. Di perusahaan yang telah berhasil menjawab tantangan ini, mode organisasi dan manajemen baru telah muncul. Misalnya: Organisasi berbentuk piramida tradisional memberi jalan kepada bentuk organisasi baru. Di perusahaan, cara pengorganisasian yang baru menekankan pada tim lintas fungsi dan mendorong komunikasi antar departemen.

Ada pengurangan tekanan yang terkait dengan "terjebak dalam rantai komando" untuk mendapatkan pengambilan keputusan. Di organisasi lain ada konsep organisasi tanpa batas di mana karyawan tidak mengidentifikasi dengan departemen yang terpisah tetapi berinteraksi dengan mereka yang harus menyelesaikan pekerjaan. Karyawan diberdayakan untuk membuat lebih banyak keputusan. Para ahli mengatakan bahwa organisasi saat ini harus menempatkan pelanggan di atas dan menekankan bahwa setiap perubahan yang dibuat perusahaan harus mengarah pada kepuasan kebutuhan pelanggan.

Oleh karena itu manajemen harus memberikan kekuasaan kepada karyawan.

Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk menjalankan peran ini, manajer sumber daya manusia harus memiliki empat kompetensi inti:

a. Komunikasi

Seorang manajer sumber daya manusia harus mampu berkomunikasi dengan semua orang dalam organisasi dari staf karyawan hingga manajemen puncak. Selain itu, keterampilan komunikasi juga diperlukan ketika berhadapan dengan penyedia outsourcing (perusahaan outsourcing), pimpinan serikat pekerja, pejabat pemerintah, karyawan tingkat bawah, calon karyawan dan rekan kerja.

Keterampilan komunikasi diperlukan untuk dapat berhubungan dengan berbagai lapisan

masyarakat, baik di dalam perusahaan maupun di luar. Berkomunikasi dengan karyawan level bawah tentu berbeda dengan staf atau karyawan level pimpinan.

Memang, membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan bisnis perusahaan adalah suatu keharusan. Namun ada kalanya untuk mencairkan suasana, komunikasi bisa dimulai dari hal-hal kecil yang berhubungan dengan keluarga. Ada pemimpin yang sangat senang ketika kita membicarakan prestasi anaknya di sekolah, dari situlah pembicaraan dimulai.

b. Analisis dan Berpikir Kritis

Keterampilan berpikir analitis dan kritis adalah suatu keharusan bagi seorang manajer sumber daya manusia. Ia harus mampu mengambil keputusan yang tepat dan terlibat dalam keputusan penting di sejumlah bagian perusahaan.

Seorang manajer SDM saat ini dituntut untuk memiliki pengetahuan bidang bisnis di mana perusahaan tempat dia bekerja (*business acumen*), agar tidak gagap saat berinteraksi dengan unit atau divisi lain di luar SDM. Apalagi dalam konsep human capital, karyawan merupakan partner (mitra) bagi pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemampuan menganalisis situasi dan melihat implikasi dari keputusan tertentu dari sudut pandang kritis sangat bermanfaat bagi

seorang pemimpin sumber daya manusia. Misalnya, keputusan untuk mengalihdayakan satu atau lebih fungsi sumber daya manusia, tentu saja berimplikasi pada karyawan individu dan organisasi secara keseluruhan. Outsourcing menjadi trend tidak hanya di luar negeri tetapi juga di Indonesia, semakin banyak pekerjaan yang dipercayakan kepada pihak luar sehingga perusahaan fokus pada core business-nya. Manajer sumber daya manusia juga terlibat dalam mewakili perusahaan dalam hal pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja. Terkadang menjadi manajer SDM juga harus menjadi raja, karena salah satu tugasnya adalah menyampaikan kabar buruk kepada karyawan yang di-PHK. Namun, ia juga pembawa kabar baik, ketika seorang karyawan dipromosikan atau dipromosikan.

c. Relationship Creator

Departemen SDM harus mampu menjadi perekat bagi departemen lain untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia. Untuk itu, manajer SDM harus mampu menciptakan kondisi hubungan antara berbagai pihak di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu tantangan yang dihadapi departemen SDM adalah membangun kepercayaan dengan karyawan. Banyak karyawan mengasosiasikan departemen

SDM dengan kantor kepala sekolah, yang angker. Kesan pegawai departemen SDM adalah membuat SP (Surat Peringatan) atau teguran tentang disiplin. Dikatakan bahwa, seorang manajer SDM harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan kredibilitas dan kepercayaan, serta menyeimbangkan perannya dalam memberikan bantuan baik kepada organisasi maupun karyawannya.

d. Kepemimpinan

Keterampilan kepemimpinan adalah kompetensi lain yang harus dimiliki manajer SDM. Di era departemen SDM yang hanya mengurusi urusan administrasi, peran kepemimpinan mungkin kurang. Orang-orang HR umumnya hanya mengikuti apa yang diinginkan para pebisnis. Hal ini berbeda dengan situasi saat ini di mana manajer SDM bertanggung jawab untuk membuat rencana strategis untuk departemen SDM dan seluruh tenaga kerja. Oleh karena itu, keterampilan kepemimpinan menjadi penting, terutama dalam proses pembuatan rencana strategis untuk tim manajemen perusahaan

BAB III

Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. Penegrtian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Strategi bisnis masa depan dipengaruhi oleh perubahan kondisi lingkungan strategis, yang mengharuskan manajer untuk mengembangkan program yang mampu menerjemahkan isu aktual menjadi perubahan untuk mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara perencanaan bisnis dan perencanaan sumber daya manusia dapat membangun kekuatan dan keunggulan bisnis. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi kegiatan usaha dan perencanaan sumber daya manusia antara lain globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan perubahan komposisi tenaga kerja.

Perubahan karakteristik tenaga kerja yang ditandai dengan penurunan laju pertumbuhan angkatan kerja, bertambahnya masa kerja lansia, dan peningkatan kualitas tenaga kerja membuktikan perlunya perencanaan sumber daya manusia. Dengan demikian proyeksi demografi tenaga kerja ke depan akan berimplikasi pada pengelolaan sumber daya yang efektif. Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia perusahaan, dari posisi saat ini ke posisi yang diinginkan di masa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan sumber daya manusia akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi

dalam merancang pemberdayaan sumber daya manusia perusahaan dan memprediksi kebutuhan masa depan sesuai dengan dinamika pertumbuhan dan perkembangan bisnis perusahaan.

Dilihat dari proses manajemen, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya terkait dengan fungsi kepegawaian. Namun lebih dari itu, perencanaan sumber daya manusia mencakup berbagai fungsi dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang selaras dengan penerapan manajemen strategis perusahaan. Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM perusahaan, dari posisi saat ini ke posisi yang diinginkan di masa depan (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 44)

George Milkovich dan Paul C. Nystrom dalam Suwatno and Donni Juni Priansa menyatakan bahwa perencanaan SDM adalah proses peramalan, pengembangan, penerapan, dan pengendalian yang memastikan perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tepat, penempatan karyawan yang tepat, pada waktu yang tepat, yang otomatis lebih bermanfaat (Suwatno dan Donni Juni Priansa). , 2011: 45) Perencanaan sumber daya Sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat yang tersedia untuk menduduki posisi, posisi dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (Fautino Cordoso Gomes, 2003: 83) Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan sejauh mana tujuan tersebut

akan dicapai. Perencanaan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan (Siswanto, 2011: 42)

Menurut Andrew E Sikula, perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana menemukan kebutuhan tersebut sehingga pelaksanaannya terintegrasi dengan rencana organisasi (Anwar Prabu, 2004: 4).

Hal senada juga dikemukakan (Sondang P. Siagian, 2010: 41), bahwa fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen untuk lebih memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tepat yang tersedia untuk menduduki berbagai posisi. posisi yang tepat, posisi dan pekerjaan pada waktu yang tepat. Perencanaan sumber daya merupakan upaya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Malayu Hasibuan, 2006:250).

Menurut Kasmir dan Jakfar, pengadaan tenaga kerja (procurement) merupakan upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis pekerjaan yang tepat guna memenuhi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengadaan tenaga kerja meliputi penarikan, seleksi dan penempatan. (Kasmir, Jakfar 2004: 258) Merencanakan suatu pekerjaan atau personalia adalah proses penentuan posisi mana yang akan diisi dalam perusahaan, dan cara pengisiannya. Perencanaan personalia mencakup semua posisi yang akan diisi di masa depan, mulai dari petugas

pemeliharaan hingga CEO, namun sebagian besar perusahaan menggunakan perencanaan suksesi untuk merujuk pada proses bagaimana mengisi pekerjaan eksekutif penting di perusahaan. (Garry Dessler, 2004:102)

Human Resource Planning (HRP) adalah proses peramalan yang sistematis dengan menghubungkan kebutuhan SDM perusahaan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu memastikan bahwa sumber daya manusianya memadai, berkualitas, dan kompeten, dalam mencapai tujuan perusahaan.

1. Menurut KBBI

Selain pengertian perencanaan sumber daya manusia di atas, KBBI juga memiliki definisi tentang perencanaan sumber daya manusia yakni sebuah potensi individu yang bisa dikembangkan dan dilatih untuk kepentingan proses produksi.

1. Menurut Mathis dan Jackson (2001)

Sejumlah ahli juga turut mendefinisikan apa itu perencanaan sumber daya manusia, salah satunya Mathis dan Jackson (2001).

Menurut Mathis dan Jacson (2001), perencanaan SDM adalah sebuah proses identifikasi dan analisis untuk memiliki SDM yang bisa mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2. Menurut Andrew E. Sikula

Andrew E. Sikula juga mendefinisikan tentang perencanaan sumber daya manusia, yakni sebagai sebuah proses dalam menentukan kebutuhan

pegawai/karyawan dan agar pekerjaan SDM tersebut sesuai dengan rencana organisasi.

3. Menurut Mondy & Noe (1995)

Selanjutnya, menurut Mondy & Noe (1995), perencanaan sumber daya manusia merupakan proses sistematis yang menganalisis keadaan SDM yang bertujuan agar jumlah dan kualitas SDM dengan keterampilan yang sesuai terpenuhi ketika perusahaan atau organisasi membutuhkannya.

4. Menurut Werther dan Davis

Pendapat ahli menurut Werther dan Davis tentang perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah rencana sistematis dalam memprediksi kebutuhan karyawan dengan ketersediaan untuk waktu yang akan datang. Dengan demikian, pihak HRD (Human Resource Department) bisa segera melakukan tugas tim HRD dalam perencanaan untuk melaksanakan rekrutmen pekerja, seleksi, pelatihan, dan rangkaian lainnya.

5. Jackson & Schuler (1990)

Schuler & Walker (1990) juga mendefinisikan tentang perencanaan SDM, yakni sebagai suatu proses manajemen yang menentukan mobilitas SDM organisasi atau perusahaan saat ini menuju posisi di masa depan yang diinginkan.

B. Fungsi dan Tujuan Perencanaan SDM

Setelah Anda paham apa itu perencanaan sumber daya manusia, lantas apa fungsi dan tujuannya? Contoh tujuan perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu agar ada kepastian antara kesesuaian tenaga kerja dan jumlah pekerjaan yang tersedia, baik itu jumlah atau kualitas SDM yang perusahaan butuhkan. Untuk mengetahui kesesuaian tersebut, maka proses tersebut harus didasari oleh demand dan supply dan demand SDM perusahaan. Lalu, apa saja fungsi perencanaan SDM untuk perusahaan?

Fungsi yang pertama yaitu bisa membantu departemen SDM dalam mengantisipasi kebutuhan jumlah dan kualitas tenaga kerja di kemudian hari. Akan sangat terbantu untuk tenaga kerja yang sifatnya berubah-ubah seperti dalam struktur organisasi proyek. Kedua, perencanaan sumber daya manusia juga bermanfaat dalam membantu HR agar bisa bekerja proaktif untuk menemukan kandidat pekerja yang sesuai dengan posisi pekerjaan.

Signifikansi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Speamerfam (2011) menjelaskan bahwa mempekerjakan talenta terbaik untuk organisasi adalah tugas departemen SDM. Diperlukan perencanaan yang memadai bagus untuk semua ini untuk dapat memasang iklan yang menarik untuk menarik calon yang berbakat. Setelah itu, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan diajukan untuk memberikan perincian yang relevan dengan pekerjaan, tanggung jawab bertanggung jawab untuk menangani pekerjaan tertentu, kualifikasi yang dibutuhkan, keterampilan teknis dan

keterampilan lain yang diperlukan. Dalam perencanaan sumber daya manusia, tingkat pergantian karyawan juga diperkirakan. Terakhir, wawancara dilakukan dan kandidat dipilih kepada siapa pelatihan diberikan sehingga mereka melakukan semua aktivitas pekerjaannya dengan sangat baik. Kerja yang efektif Ini memotivasi karyawan dan mengurangi tingkat turnover karyawan. Selain itu, kegiatan Administrasi departemen SDM seperti penilaian kinerja, manajemen kompensasi Karyawan memerlukan perencanaan dan pengelolaan yang tepat dari semua fungsi.

Gopikrishna (2011) juga menyoroti pentingnya proses perencanaan sumber sumber daya manusia dengan menyatakan bahwa tujuan organisasi tercapai ketika perencanaan dilakukan dengan benar. Oleh karena itu, organisasi pada awalnya mengumpulkan data tentang tujuan dan sasaran, kemudian mengatur orang, sumber daya sumber daya, dan kompetensi lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dwevedi (2012) mendefinisikan HRP sebagai proses yang membantu dalam menjalankan fungsi penting SDM dengan benar seperti informasi yang benar dan tepat waktu diberikan tentang kapan harus melakukan rekrutmen karyawan. Proses tepat waktu menghemat biaya organisasi tambahan

Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia

Banyak faktor dalam lingkungan eksternal mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, termasuk tingkat pendidikan, sikap yang berlaku di masyarakat (seperti

sikap terhadap pekerjaan), banyak undang-undang dan peraturan yang secara langsung mempengaruhi kepegawaian, kondisi ekonomi, dan penawaran dan permintaan untuk manajer. di luar spektrum organisasi. Kepegawaian yang efektif, kemudian, tentu membutuhkan pengakuan faktor situasional internal dan eksternal

Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia

Faktor internal mempengaruhi perhatian untuk menangani persyaratan staf untuk posisi manajerial di dalam dan di luar organisasi, juga menunjukkan kebutuhan staf karyawan dan tanggung jawab manajemen.

C. Pendekatan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan satu kesatuan kemampuan daya pikir dan daya fisik setiap individu. Pendekatan SDM dibedakan menjadi pendekatan mikro dan pendekatan makro.

a. Pendekatan Mikro

Pendekatan mikro didefinisikan sebagai menganalisis dan menilai sumber daya manusia dari ruang lingkup yang sempit dalam perusahaan. Masalah utama yang dianalisis dan dipelajari dalam pendekatan mikro antara lain sebagai berikut: Hubungan dan peran pekerja di perusahaan. 1. Fungsi SDM di dalam perusahaan. 2. SDM dipelajari dari sudut pandang kepentingan perusahaan dan karyawan. 3. Mempelajari produktivitas dan kesejahteraan SDM dan

- karyawan.
4. SDM ditinjau dari peraturan ketenagakerjaan pemerintah.
- b. Pendekatan makro atau ekonomi SDM, di mana SDM

dipelajari dan dianalisis secara ekstensif dan menyeluruh, baik nasional dan internasional. Hal utama yang dipelajari dan dianalisis dalam pendekatan makro ini, antara lainnya sebagai berikut:

1. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang tersedia.
2. Perbandingan SDM dengan lapangan kerja yang tersedia
3. Komposisi usia dan tingkat pendidikan sumber daya manusia ada.
4. Laju pertumbuhan penduduk dan persebarannya.
5. Latar belakang budaya, budaya dan agama SDM yang ada.
6. Tingkat produktivitas sumber daya manusia yang ada.
7. Pendidikan sumber daya manusia dan kesehatan.
8. Disiplin dan loyalitas SDM.
9. Kesadaran bela negara dari sumber daya manusia.

Dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM), manajemen perusahaan akan dapat mengarahkan karyawan

dengan baik sehingga potensinya berkembang. Selanjutnya, tujuan organisasi atau perusahaan akan lebih mudah untuk dicapai. Karyawan adalah aset terbesar terhadap kemajuan organisasi atau perusahaan, dengan penanganan yang tidak tepat oleh manajemen akan menghambat pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

D. Tantangan Dan Hambatan Implementasai Sumber Daya Manusia

Dalam lingkungan perusahaan/organisasi, departemen SDM merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan di mana mereka berada. Dua dari masalah lingkungan paling signifikan yang dihadapi oleh manajer/pimpinan SDM dan departemen adalah manajemen SDM internasional dan masalah pemerintah.

Tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia adalah tantangan eksternal, tantangan internal dan tantangan global.

1. Tantangan internal

Tantangan internal muncul karena sumber daya manusia yang mengejar pertimbangan, antara lain: keuangan, penjualan, keuangan, jasa, produksi, dan lain-lain. Tantangan manajemen sumber daya manusia saat ini dan ke depan adalah munculnya isu keberagaman di tempat kerja, perubahan tuntutan dari pemerintah, perubahan struktur organisasi, perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi, dan isu pendekatan manajemen yang cenderung pada pemberdayaan karyawan, dan kemandirian kerja.

Tantangan manajemen SDM saat ini adalah sebagai berikut.

a) Kekeliruan paradigma fungsi manajer SDM

Fungsi SDM lebih dilihat sebagai pengelola administrasi kepegawaian atau pengawas peraturan perusahaan di bidang ketenagakerjaan. Fungsi SDM lebih banyak berperan dalam hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan hubungan industrial di dalam perusahaan, seperti pembuatan peraturan perusahaan/organisasi. Perjanjian kerja bersama menjalin kerjasama dengan Kementerian Tenaga Kerja, menyelesaikan perselisihan antara perusahaan dengan serikat pekerja atau karyawan.

Yang lebih menyedihkan lagi, peran fungsi SDM hanya dianggap penting ketika perusahaan ingin mengurangi jumlah karyawan. Selain itu, fungsi SDM juga sering dipersepsikan sebagai pelaksana administrasi kepegawaian yaitu mengurus masalah pembayaran gaji pegawai, mengurus cuti pegawai, penggantian biaya kesehatan dan sebagainya.

Sedangkan untuk mendukung top leader dan line manager perusahaan dalam menjalankan langkah-langkah strategis yang tepat untuk bersaing di pasar global, fungsi SDM dituntut untuk mendefinisikan kembali perannya di perusahaan.

b) Belum tersosialisasinya pemahaman tentang fungsi SDM

Belum ada sosialisasi pemahaman fungsi SDM sebagai profesi multidisiplin (Psikologi, Ekonomi/ Manajemen/ Bisnis, Hukum, Teknologi Informasi/ Manajemen Informasi) di kalangan praktisi SDM.

- c) Mahalnya investasi dibidang sistem informasi SDM (human resources information system)

Mahalnya biaya teknologi sistem informasi SDM dikarenakan belum banyak penyedia HRIS, sehingga perusahaan cenderung membuat sistem sendiri. Hal ini terkadang membuat praktisi SDM hanya fokus pada beberapa aspek disiplin SDM saja. Hal ini terjadi karena praktisi yang bersangkutan kurang memahami disiplin ilmu lain dibandingkan dengan disiplin ilmu yang dikuasainya. Peran tradisional fungsi SDM di masa lalu membuat banyak praktisi SDM memiliki keterbatasan dalam memahami bisnis dan strategi keuangan perusahaan/dan organisasi secara keseluruhan..

Tantangan manajemen SDM pada masa datang.

- a) Mitra bisnis strategis

Sumber Daya Manusia dan para praktisinya harus mampu memberikan nilai tambah bagi tim bisnis/organisasi perusahaan dalam penyusunan strategi bisnis. Selain itu, praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuan di bidang bisnis, memiliki orientasi pelanggan, dan memiliki pemahaman tentang persaingan yang terjadi dalam bisnis perusahaan. /organisasi.

b) Ahli dibidang administrasi

Sebagai ahli di bidang administrasi, Sumber Daya Manusia dan praktisinya harus mampu merekayasa ulang proses kerja yang selama ini dilakukan agar lebih efektif dan efisien dalam melayani kebutuhan manajemen atau karyawan akan informasi SDM.

c) Pendukung dan pendorong kemajuan karyawan

Dalam perannya, SDM dan praktisinya dituntut untuk mengenali kebutuhan karyawan, menyelaraskan kebutuhan karyawan dengan harapan perusahaan, dan mengambil langkah terbaik untuk mendorong kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal dan juga harus mampu menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. perusahaan.

d) Agen perubahan

SDM dan praktisinya dituntut untuk menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan dan harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Selain itu, mereka juga dituntut untuk mengenali kendala-kendala yang mungkin dihadapi perusahaan jika dilakukan perubahan. Sehingga dapat mencegah terjadinya

gejolak sosial yang kontra produktif di perusahaan/organisasi.

e) Sasaran yang jelas

Praktisi SDM harus menanamkan kesadaran bahwa dalam setiap kebijakan yang dibuat atau tindakan yang diambil perlu memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Nilai tambah ini tidak hanya kualitatif, tetapi juga kuantitatif, yang keberhasilannya dapat diukur. Untuk itu penyusunan tujuan harus berdasarkan kriteria SMART (Specific, Measurable, Achieveable, Realistic, Taim frame), artinya setiap tujuan yang dibuat harus jelas., terukur, dapat dicapai, realistik, dan memiliki ukuran waktu yang jelas.

f) Jejaring SDM

Untuk memperluas wawasan di bidang SDM, praktisi SDM diharapkan dapat terlibat aktif dalam membangun jaringan SDM melalui asosiasi SDM, baik lintas bisnis maupun bisnis sejenis.

g) Terbuka terhadap informasi baru

Praktisi SDM sebaiknya lebih banyak meluangkan waktu untuk membaca buku/koran/majalah atau mendengarkan review di bidang bisnis, bertukar pikiran dengan para praktisi bisnis di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan dan proaktif memberikan saran kepada manajer puncak mengenai langkah-langkah yang dapat diambil oleh SDM untuk mendukung

kesuksesan. bisnis perusahaan di bidang keuangan dapat menambah pengetahuan dengan bertukar pikiran dengan praktisi keuangan di dalam perusahaan, atau mengikuti pelatihan di bidang keuangan, yang dirancang khusus untuk manajer/praktisi di luar sektor keuangan.

2. Tantangan eksternal

Lingkungan eksternal yang sering dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia meliputi perubahan teknologi, peraturan pemerintah, faktor sosial budaya, pasar tenaga kerja, faktor politik, kondisi ekonomi, faktor geografis, faktor demografi, aktivitas mitra, pesaing.

3. Tantangan global

Globalisasi telah menyebabkan perubahan bisnis yang cepat, yang menuntut perusahaan untuk lebih mudah beradaptasi, memiliki ketahanan, cepat berubah arah, dan memusatkan perhatiannya pada pelanggan. Globalisasi juga dapat menciptakan bahaya, sekaligus peluang bagi perusahaan. Globalisasi yang terjadi di pasar dan persaingan telah menciptakan ancaman, berupa persaingan yang semakin ketat dan peningkatan kecepatan dalam bisnis. Namun, globalisasi juga menciptakan peluang berupa pasar yang lebih besar dan hambatan yang akan muncul lebih sedikit. Dalam suasana bisnis seperti ini, fungsi sumber daya manusia di perusahaan harus mampu menjadi partner yang dapat diandalkan, baik oleh manajemen puncak maupun manajer lini. Manajer

SDM saat ini harus menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk menjawab tantangan terkait down system, restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang berharga bagi kesuksesan bisnis.

BAB IV

Model Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. Model Masoh Haire

Model pengembangan perencanaan ini dikembangkan oleh Mason dengan memperkirakan kebutuhan SDM berdasarkan struktur organisasi. Model ini digunakan untuk pekerjaan yang telah ditentukan baik kuantitas maupun kualitasnya. (Sinambela, Lijan Poltak. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara). Berikut ini adalah struktur organisasi yang dikembangkan dari level atas (top manager) hingga level terbawah atau pelaksana. Berikut ini adalah gambaran dari posisi di perusahaan.

Tabel .1 Posisi Perusahaan

No	Level Atau Jenjang	Jabatan
1	I	Dirktur Utama
2	II	Direktur
3	III	Kepala Devisi
4	IV	Kepala Biro
5	V	Kepala Bagian
6	VI	Kepala Seksi

Sumber: Sinambela, 2016

B. Model USAF

Model ini dikemukakan oleh USAF yang berarti Angkatan Udara Amerika sebagai institusi yang mempeloporinya. Menurut USAF model ini paling berhasil dalam mengkondisikan penggunaan personel yang efektif dan

efisien. Dalam hal ini, pendekatan yang digunakan adalah modern dan ilmiah (Sinambela, 2016). Manajemen USAF mengelompokkan SDM ke dalam dua aktivitas utama, yaitu aktivitas manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia.

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan manajemen yang menangani masalah alokasi sumber daya manusia dengan menilai dan menentukan kebutuhan sumber daya manusia untuk organisasi, merencanakan pemenuhan kebutuhan, mengaudit penggunaan SDM, dan mengelola data SDM. Sedangkan manajemen personalia membahas tentang siapa yang dipilih dengan ruang lingkup kegiatan berupa kegiatan pengadaan, pendidikan dan pelatihan, penggunaan, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia.

C. Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Langkah-langkah dalam Meramalkan Kebutuhan SDM

1. Menentukan Tujuan Peramalan

Peramalan diperlukan untuk merencanakan masa depan. Oleh karena itu, Anda harus mempertimbangkan dan memutuskan terlebih dahulu apa tujuan yang ingin dicapai perusahaan? Lalu, peramalan seperti apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan? Kesalahan dalam menentukan tujuan peramalan akan menghasilkan hasil yang berbeda sehingga keakuratan peramalan akan diragukan.

2. Mengumpulkan, Menganalisis, dan Mengevaluasi Data yang Diperlukan

Setelah memilih teknik, metode, dan proses yang dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan, maka Anda dapat melanjutkan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi data apa pun yang diperlukan dalam proses peramalan.

3. Memilih dan Menguji Metode Peramalan

Setelah data dievaluasi, langkah selanjutnya adalah memilih dan menentukan metode peramalan yang tepat dan faktor akurasi metode tersebut dalam peramalan SDM. Metode yang paling umum digunakan untuk menguji suatu metode adalah menemukan dua atau tiga metode terbaik, kemudian mengujinya pada data historis perusahaan untuk melihat metode atau model peramalan mana yang paling akurat dan cocok untuk diterapkan.

4. Menghasilkan Peramalan

Setelah menentukan metode atau model peramalan yang akan kita gunakan, langkah selanjutnya adalah menghasilkan peramalan yang kita butuhkan.

5. Memantau Keakuratan Peramalan

Peramalan atau Forecasting merupakan proses yang berkelanjutan. Setelah membuat ramalan, kita harus mencatat kondisi apa yang

sebenarnya terjadi, dan kemudian menggunakan informasi itu untuk memantau keakuratan ramalan kita. Perlu dicatat bahwa metode peramalan terbaik di masa lalu belum tentu memberikan hasil terbaik untuk masa depan. Oleh karena itu, kita harus selalu siap untuk merevisi metode peramalan seiring dengan perubahan data yang digunakan.

BAB V

Audit Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Audit Perencanaan Sumber Daya Manusia

Auditing erat kaitannya dengan pengendalian internal perusahaan, auditing memberikan nilai tambah terhadap laporan keuangan perusahaan dan manajemen internal, auditing adalah komunikasi tertulis yang menjelaskan suatu kesimpulan tentang keandalan asersi tertulis yang menjadi tanggung jawab pihak lain.

Menurut Beastly (2008:15) mengemukakan bahwa Auditing adalah pengumpulan dan evaluasi bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

Menurut Mulyadi, dkk dalam Ratih (2011) menyatakan audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menentukan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan, dan penyampaian hasilnya kepada pengguna yang tertarik.

Menurut Agoes dalam Sylvia (2011) menyatakan bahwa auditing adalah pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak independen, atas laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen beserta catatan akuntansi dan bukti pendukung, dengan tujuan untuk memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan

keuangan. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa auditing adalah suatu proses pengumpulan dan penilaian bukti atas informasi yang dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen sehingga informasi tersebut dapat dinilai sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dan auditor dapat menyampaikan atau melaporkan informasi hasil tersebut. Tujuan audit yang bertujuan untuk memberikan opini atas kewajaran laporan keuangan.

Jenis-Jenis Auditing

Menurut Mulyadi (2013: 30-32) auditing umumnya dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Audit Laporan Keuangan (Financial Statement Audit)

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen atas laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan.

- b. Audit Kepatuhan (Compliance Audit)

Audit kepatuhan adalah audit yang bertujuan untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan sering ditemukan di pemerintahan.

- c. Audit Operasional (Operational Audit)

Audit operasional adalah tinjauan sistematis kegiatan organisasi, atau bagiannya, dalam kaitannya dengan tujuan tertentu.

Tujuan audit operasional adalah untuk:

- 1) Mengevaluasi kinerja.
- 2) Mengidentifikasi peluang untuk perbaikan.
- 3) Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Pihak yang memerlukan audit operasional adalah manajemen atau pihak ketiga. Hasil audit operasional disampaikan kepada pihak yang meminta audit.

Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia adalah proses sistematis dan formal yang dirancang untuk mengukur biaya dan manfaat dari keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk membandingkan keseluruhan efisiensi dan efektivitas program Manajemen Sumber Daya Manusia dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja organisasi lain yang dengannya efektivitasnya dapat dibandingkan. , dan tujuan organisasi, adalah proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kesesuaian fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan strategi pelaksanaan berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM.

Menurut Bayangkara (2011: 60) mengemukakan bahwa audit sumber daya manusia adalah penilaian dan analisis program SDM secara komprehensif. Dari beberapa pendapat

tersebut dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia adalah segala upaya penelitian untuk mengkaji kualitas secara keseluruhan dari kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia dalam suatu divisi atau perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Susilo dalam bukunya Audit Sumber Daya Manusia (2009:63) menyatakan bahwa Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan dan penilaian yang sistematis, obyektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip kesesuaian, efektivitas dan efisiensi, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan fungsional dan tujuan organisasi secara keseluruhan untuk jangka pendek, menengah dan panjang.

Sementara itu, Veitzhal Rivai dalam bukunya Human Resource Management for Companies (2009:50) mengemukakan bahwa Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh terhadap kegiatan sumber daya manusia di suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan perusahaan dengan penekanan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Berdasarkan pengertian di atas, terdapat beberapa butir penting mengenai audit sumber daya manusia, antara lain :

1. Audit manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan pemeriksaan dan penilaian yang

merupakan proses pencarian dan pengumpulan data dan informasi yang faktual, signifikan dan relevan sampai dengan tahap pengambilan keputusan berdasarkan hasil verifikasi dan penilaian auditor.

2. Auditor memerlukan data.

Data adalah suatu fakta yang merupakan kenyataan atau keadaan sebenarnya yang ada atau dapat dibuktikan benar-benar ada atau terjadi.

3. Data yang dibutuhkan oleh auditor adalah data yang relevan dan signifikan, artinya data yang berkaitan dengan masalah Sumber Daya Manusia atau kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan dapat menjelaskan masalah secara lebih fokus dan mendalam.
4. Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan secara sistematis, artinya dilakukan dengan pola yang logis dan menetapkan prinsip-prinsip manajemen. Audit manajemen Sumber Daya Manusia direncanakan, dievaluasi dan ditindaklanjuti hasilnya.
5. Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan secara objektif, artinya auditor se bisa mungkin meminimalkan unsur subjektivitas dalam interaksi audit, tidak mencampuradukkan fakta dengan opini.
6. Kegiatan audit terdokumentasi, artinya segala sesuatu yang dilakukan dalam proses audit secara keseluruhan mulai dari perencanaan audit, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut hasil audit

oleh auditee harus dicatat dan catatan dikelola dengan baik sehingga mudah untuk temukan kapan pun dibutuhkan.

7. Keluaran dari kegiatan audit sumber daya manusia adalah informasi yang disimpulkan dari data dan fakta yang telah dikumpulkan dan diolah sehingga menjadi lebih informatif dan mengandung informasi penting untuk diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh audite atau manajemen.
8. Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk mengetahui apakah prinsip kesesuaian terpenuhi, artinya audit diarahkan untuk menentukan tingkat kepatuhan terhadap persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengelolaan sumber daya manusia.
9. Audit pengelolaan sumber daya manusia dilakukan untuk menguji efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia, artinya tidak hanya diarahkan pada aspek pemenuhan prinsip dan pencapaian tujuan, tetapi juga untuk menilai tingkat efisiensi pengelolaan sumber daya manusia.
10. Audit manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk mendukung pencapaian tujuan fungsional dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian kualitas secara menyeluruh terhadap kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang

bertujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi dan kesesuaian pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

Menurut Rivai dalam bukunya Human Resource Management for Companies (2009:551), mengemukakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan dalam beberapa situasi, antara lain:

1. Bila dianggap perlu oleh manajemen puncak
2. Ketika kekuatan eksternal menggunakan ulasan
3. Ketika seorang manajer baru bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia.
4. Ketika perusahaan yang signifikan dalam dunia bisnis menggunakan rekondifikasi manajemen sumber daya manusia.
5. Ketika seorang spesialis sumber daya manusia berkeinginan untuk meningkatkan praktik sumber daya manusia perusahaan.

Menurut Bayangkara (2010), audit sumber daya manusia adalah penilaian dan analisis program sumber daya manusia secara komprehensif. Audit sumber daya manusia menekankan pada penilaian (evaluasi) terhadap berbagai kegiatan sumber daya manusia yang terjadi di perusahaan guna memastikan apakah kegiatan tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi di perusahaan.

kegiatan sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja program/kegiatan.

Menurut Martoyo dalam Levianti (2010) menyatakan bahwa Audit Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur untuk memeriksa atau memeriksa apakah cara pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan sudah benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta prinsip-prinsip pedoman yang tepat menurut kesepakatan bersama. .

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia adalah penilaian atau evaluasi terhadap kegiatan sumber daya manusia yang ada di perusahaan untuk memeriksa apakah kegiatan tersebut telah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi. jika terjadi kekurangan dalam kegiatan sumber daya manusia perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian, (2004:63) teori audit manajemen sumber daya manusia setidaknya ada sepuluh jenis manfaat yang diperoleh perusahaan jika audit pada area fungsional yang sangat strategis diselenggarakan dengan baik, yaitu:

1. Mengidentifikasi kontribusi unit kerja yang menangani sumber daya manusia terhadap organisasi.
2. Meningkatkan citra unit kerja yang mengelola sumber daya manusia

3. Dapat dikatakan bahwa munculnya citra negatif atau paling tidak salah adalah akibat dari ketidakmampuan manajemen sumber daya manusia suatu organisasi dan bukan disebabkan oleh persepsi pelaksana tugas utama.
4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab unit kerja yang menangani sumber daya manusia.
5. Mendorong penerapan kebijakan yang seragam dalam praktik manajemen sumber daya manusia
6. Karena audit adalah suatu bentuk penelitian, maka informasi yang diungkapkan harus dapat memberikan indikasi apakah ada masalah sumber daya manusia yang serius di perusahaan dan harus segera ditangani atau tidak.
7. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan melalui berbagai kebijakan dan praktik penanganan sumber daya manusia adalah kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah di bidang ketenagakerjaan.
8. Jika salah satu kontribusi yang dapat dan harus diberikan oleh manajemen sumber daya manusia kepada perusahaan adalah peningkatan efisiensi kerja, berarti unit kerja yang menangani sumber daya manusia juga harus dapat menjalankan berbagai fungsi dan kegiatan dengan tingkat efisiensi yang tinggi. dan efektivitas.

9. Perusahaan yang dilayani oleh manajemen sumber daya manusia selalu berhadapan dengan perusahaan, baik eksternal maupun internal
10. Berbagai karya ilmiah yang membahas tentang manajemen sumber daya manusia selalu menekankan pentingnya menciptakan sistem informasi sumber daya manusia yang handal.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Salah satu bidang fungsional yang harus ditangani dengan sebaik-baiknya dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Hal ini karena peran dan kontribusinya terhadap perusahaan strategis sangat besar. Untuk itu, manajemen harus mengupayakan agar peran strategis dimainkan oleh mereka yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi. Salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan melakukan audit SDM.

Menurut Siagian (2001:64) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan audit sumber daya manusia antara lain:

1. Penentuan kebutuhan karyawan Kebutuhan akan tenaga kerja dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan usahanya atau mengembangkan usahanya di masa yang akan datang. Perusahaan membuat persyaratan tertentu untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seperti: tingkat pendidikan,

keahlian dan keterampilan serta uraian pekerjaan yang akan ditekuni oleh karyawan. Dengan adanya audit SDM diharapkan perusahaan dapat menentukan syarat dan ketentuan apa saja yang harus dimiliki seorang karyawan sebelum melakukan rekrutmen.

2. Rekrutmen Rekrutmen adalah proses pencarian calon karyawan (pelamar) yang mampu melamar sebagai karyawan. perekrutan tenaga kerja baru dilakukan dengan menggarap berbagai sumber, jika sumber internal (promosi, mutasi tugas, dan pemindahan wilayah) telah dimanfaatkan secara maksimal. Dengan melakukan audit SDM, pimpinan dan manajer perusahaan dapat mendeteksi secara dini apakah rekrutmen yang dilakukan selama ini sudah benar dan tidak mengganggu aktivitas perusahaan.
3. Penempatan Penempatan, yang bagi pegawai baru berarti perubahan status dari calon pegawai menjadi pegawai tetap. Dengan kedudukan yang pasti, fungsi dan tanggung jawab yang jelas, serta tempatnya dalam hierarki perusahaan, sedangkan bagi pegawai lama berarti kenaikan pangkat, penugasan, pemindahan wilayah atau demosi. Pelaksanaan audit SDM juga dapat berfungsi untuk menentukan penempatan pegawai. Misalnya, dapat ditentukan karyawan mana yang berhak atas promosi, mutasi, demosi, dan sebagainya.

4. Pengendalian Pengendalian dimaksudkan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja yang sebenarnya dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi. Audit SDM dilakukan untuk menemukan ketidaksesuaian antara perbandingan tersebut dan kemudian mengambil tindakan korektif yang diperlukan, sehingga kinerja perusahaan tidak terganggu.
5. Pelatihan Pelatihan memberi karyawan baru atau yang sudah ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Audit SDM dilakukan untuk melihat apakah kompetensi pegawai saat ini sudah sesuai dengan kondisi bisnis saat ini dan yang akan datang. Selanjutnya, kegiatan audit SDM menentukan apakah program pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan individu.
6. Kesejahteraan karyawan Jika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, mereka harus menerima kompensasi yang adil dan layak. Bentuk penghargaan ini dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan yang berprestasi meliputi upah dan gaji, serta berbagai bentuk kompensasi lengkap seperti: asuransi, tunjangan kesehatan, penciptaan kondisi kerja yang aman dan sehat, dan sebagainya.

Untuk itu, audit SDM dapat digunakan oleh perusahaan dan manajer dalam menentukan bentuk kesejahteraan yang sesuai dengan keinginan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Indikator Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

- a) Perencanaan tujuan audit SDM
- b) Perencanaan objek audit
- c) Metode audit
- d) Observasi kegiatan
- e) Review dokumen
- f) Identifikasi dan wawancara dengan sumber yang relevan
- g) Menilai data dan fakta (menganalisis)
- h) Informasi temuan dan rekomendasi audit
- i) Penyusunan hasil pemeriksaan
- j) Penyampaian laporan hasil audit

B. Analisis Lingkungan

Definisi audit lingkungan diterima secara luas dari International Chamber of Commerce 1999 (ICC) dalam Muid (2004:63), yaitu: Suatu alat manajemen yang berisi evaluasi yang sistematis, terdokumentasi, berkala dan objektif tentang seberapa baik suatu organisasi lingkungan, pengelolaan dan peralatan yang dilakukan dengan tujuan membantu pelestarian lingkungan hidup, dengan cara: a. Memfasilitasi pengendalian manajemen praktik lingkungan. b. Menilai kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, termasuk kepatuhan terhadap persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Selanjutnya menurut Thomson, Grand dalam Manuhara (2004:101), pengertian audit lingkungan memiliki dua pengertian, yaitu: a. Sistem manajemen lingkungan adalah struktur tanggung jawab perusahaan dan kebijakan, praktik, prosedur, proses, dan sumber daya untuk melindungi lingkungan dan mengelola masalah lingkungan. b. Audit lingkungan merupakan bagian integral dari sistem manajemen lingkungan yang digunakan oleh manajemen untuk menentukan apakah sistem pengendalian lingkungan perusahaan memadai untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan internal. Dengan demikian, audit lingkungan internal dianggap sebagai proses evaluasi diri yang dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan apakah perusahaan memenuhi tujuan kebijakan dan undang-undang internalnya.

The International Organization for Standardization (ISO) 14000 series, mendefinisikan audit lingkungan sebagai proses sistematis dan terdokumentasi untuk mengevaluasi bukti yang dihasilkan secara objektif, dengan tujuan untuk menentukan apakah kegiatan, peristiwa atau peristiwa, kondisi, sistem manajemen atau informasi yang terkait dengan lingkungan memenuhi kriteria audit dan mengkomunikasikan hasil proses ini kepada pelanggan (Adisasmoro, 2008:16).

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian audit lingkungan hidup adalah suatu proses yang sistematis dan terdokumentasi untuk mengevaluasi bukti yang dihasilkan secara objektif,

sebagai bagian integral dari sistem manajemen lingkungan yang digunakan oleh manajemen untuk menentukan apakah sistem pengendalian merupakan lingkungan perusahaan cukup untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan internal, dengan tujuan untuk menentukan apakah kegiatan, peristiwa, kondisi, sistem manajemen atau informasi yang terkait dengan lingkungan memenuhi kriteria audit dan mengkomunikasikan hasil proses.

Manfaat Audit Lingkungan

Manuhara (2000:103), menyatakan bahwa, tujuan utama dari audit lingkungan adalah untuk mengevaluasi operasi dan kinerja perusahaan dalam hal kesesuaian antara proses produksi dan peraturan perundang-undangan dan untuk mengidentifikasi rasio yang dihasilkan terkait dengan kelestarian lingkungan. Oleh karena itu, diperlukan sistem perencanaan atau audit program yang baik.

Perencanaan program audit lingkungan yang baik akan memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, yaitu: Pengurangan Kewajiban, Perlindungan Hukum, Pengurangan Biaya, Pengurangan Premi Asuransi, dan Citra Perusahaan. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a. Pengurangan Kewajiban Perbaikan kerusakan lingkungan akibat proses operasi perusahaan sebaiknya dilakukan sebagai tindakan preventif terhadap tuntutan hukum atas pelanggaran undang-undang lingkungan.
- b. Perlindungan Hukum Dengan melakukan praktik yang sesuai dengan persyaratan hukum dan standar

lingkungan, kemungkinan kegiatan yang dapat dikategorikan melanggar hukum lingkungan dengan berbagai tuntutan denda semakin kecil.

- c. Cost Reduction Semakin banyak informasi yang dimiliki oleh manajemen dan karyawan perusahaan, maka semakin bertanggung jawab mereka terhadap lingkungan sekitar perusahaan yang merupakan konsekuensi dari kegiatan produksi mereka. Akan menghasilkan penurunan melalui pengurangan biaya langsung.
- d. Pengurangan Premi Asuransi Sebuah perusahaan akan melakukan audit lingkungan jika memenuhi persyaratan dari asuransi dan lembaga keuangan. Oleh karena itu, perusahaan yang telah melakukan audit lingkungan akan memiliki risiko yang lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan audit lingkungan.
- e. Citra Perusahaan Perusahaan yang melakukan audit lingkungan dapat membangun citra positif di mata publik, karyawan, dan industri.

Sedangkan menurut Muid (2004:68), menyatakan bahwa audit lingkungan membantu manajemen mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam mengendalikan risiko lingkungan yang mungkin mereka hadapi, dengan mengimplementasikannya akan berkontribusi pada perlindungan lingkungan yang lebih efektif.

Audit lingkungan didefinisikan dan dipahami lebih jelas jika ingin menjadi alat manajemen yang efektif untuk

meningkatkan praktik dan prosedur lingkungan dan mendapatkan kredibilitas dari pemangku kepentingan. Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas, manfaat audit lingkungan tidak hanya berdampak pada lingkungan itu sendiri seperti, perbaikan kerusakan lingkungan, banyaknya informasi yang dimiliki oleh manajemen dan karyawan perusahaan, mereka akan semakin bertanggung jawab atas lingkungan, tetapi juga menjadi lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan. alat manajemen yang efektif untuk meningkatkan praktik dan prosedur lingkungan dan mendapatkan kredibilitas dari pemangku kepentingan

BAB VI

Organisasasi Dan Manajemen

A. Pengertian dan Manfaat Organisasi

Berbicara tentang manajer, kita juga harus berbicara tentang organisasi. Pekerjaan manajer tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Apa yang dimaksud dengan organisasi? Organisasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang yang bekerja sama dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Misalnya, Anda membentuk panitia untuk memperingati hari ulang tahun kemerdekaan Republik Indonesia. Anda mengumpulkan teman-teman Anda. Kemudian, Anda berbagi tugas dengan teman-teman Anda.

Anda bertugas mengkoordinir, ada teman yang bertugas menggalang dana, ada yang bertugas menyusun daftar acara, ada yang bertugas menghubungi pembicara dan pengisi acara, dan sebagainya. Tujuannya jelas, yaitu menyelenggarakan acara memperingati hari kemerdekaan Republik Indonesia. Organisasi-organisasi ini ada di mananya. Ada organisasi yang bersifat bisnis (mencari keuntungan), seperti perusahaan. Ada organisasi yang mendorong kegiatan sosial, seperti perkumpulan arisan, pengurus RT (rumah tangga) dan RW (rumah penduduk), bahkan ada organisasi yang bertujuan untuk mengkoordinasikan negara-negara di dunia, yaitu Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). .

Organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu, baik untuk mencari keuntungan (to make a profit) maupun tujuan non profit (not to make a profit). Apa yang dimaksud dengan terkoordinasi? Dua orang yang bekerja sama tentu saja membutuhkan koordinasi. Misalnya, dalam suatu kegiatan sosial, Anda melakukan pembagian kerja. Teman-teman Anda melakukan dekorasi panggung, sementara Anda menjemput penyanyi. Apa yang dimaksud dengan terstruktur? Organisasi militer adalah contoh organisasi yang memiliki struktur ketat. Di sisi lain, kegiatan RT (rumah tangga) atau RW (rukun Warga) adalah contoh organisasi yang memiliki struktur longgar. Organisasi militer memiliki uraian tugas yang jelas, atasan yang jelas, aturan yang jelas, dan bersifat mengikat. Di sisi lain, RT atau RW, kalaupun ada Pak RT atau Pak RW, strukturnya tidak begitu ketat dan peraturannya tidak mengikat seperti organisasi militer.

Apa yang dimaksud dengan tujuan? Tujuan organisasi dapat bervariasi. Perusahaan didirikan dengan tujuan memperoleh keuntungan melalui kegiatan tertentu atau memberikan jasa tertentu. Universitas didirikan dengan tujuan untuk memperluas dan mengembangkan ilmu pengetahuan. Militer didirikan dengan tujuan pertahanan negara. Tujuan tersebut akan menentukan karakteristik organisasi.

Contoh Organisasi Manakah yang termasuk organisasi dan mana yang bukan?

1. Untuk meningkatkan kesejahteraan pensiunan suatu instansi, dibentuk Koperasi Pensiunan

Lembaga X. Manajemen kemudian dibentuk dan mulai bekerja. Tujuannya ditetapkan, yaitu untuk memperoleh keuntungan yang dapat dibagikan kepada anggota koperasi. Kegiatan dimulai dengan 50 anggota koperasi. Koperasi mulai menunjukkan hasil pada tahun pertama setelah didirikan. Rata-rata keuntungan yang dibagikan kepada anggota mencapai Rp. 500 ribu per orang.

2. Sekelompok orang berdemonstrasi di depan kantor kecamatan. Awalnya mereka berniat menyuarakan aspirasinya, menuntut kenaikan upah. Rombongan orang itu awalnya berangkat secara terorganisir. Ada ketua kelompok, merencanakan kegiatan di depan kantor, dan akan pulang jam 13 setelah pidato dibacakan. Namun, sesampainya di depan kantor camat, massa berubah menjadi ricuh. Ada yang mencoba merusak kantor, ada yang bentrok dengan petugas keamanan, sedangkan ketua kelompoknya tidak diketahui. Tujuan mereka menjadi tidak jelas. Tidak ada lagi koordinasi antar anggota kelompok.

Jawaban Contoh 1 adalah sebuah organisasi. Ada orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Contoh 2 bukan organisasi. Ada sekelompok orang, tetapi tidak ada koordinasi dan tidak ada tujuan spesifik yang jelas yang ingin dicapai.

Manfaat Organisasi

Organisasi memiliki manfaat, terutama karena dengan adanya organisasi maka pencapaian tujuan akan lebih efektif dan efisien. Kerja sama orang-orang dalam organisasi memungkinkan situasi ini.

Secara khusus, organisasi dapat memberikan manfaat berikut

- a. Organisasi melayani masyarakat Kita bisa melihat banyak organisasi yang membuat hidup lebih baik. Polisi membuat hidup lebih aman. Organisasi pendidikan atau keagamaan membuat hidup lebih damai dan orang lebih pintar. Padahal, perusahaan yang didirikan dengan tujuan mencari keuntungan memberikan pelayanan yang bermanfaat bagi masyarakat. Perusahaan transportasi membuat perjalanan lebih lancar dan perusahaan makanan menyediakan kebutuhan sehari-hari.
- b. Organisasi mencapai tujuan Kita telah banyak berbicara di bagian sebelumnya, bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan dengan lebih efektif daripada jika kita bekerja sendiri.
- c. Organisasi memberikan karir Dalam organisasi yang mapan, organisasi dapat melayani kebutuhan anggotanya. Orang yang membutuhkan uang dapat bekerja untuk organisasi dan mendapatkan bayaran. Orang-orang yang ingin mengembangkan karirnya sekaligus memenuhi kebutuhan akan prestasi dan pengakuan akan bekerja di organisasi dari level

paling bawah hingga menjadi presiden direktur. Jika mereka telah lulus dari perguruan tinggi, beberapa siswa akan siap untuk berkarir di organisasi tertentu.

d. Organisasi memelihara pengetahuan Organisasi, seperti universitas, museum, bahkan perusahaan, memelihara dan melestarikan pengetahuan yang ada. Kemampuan memelihara pengetahuan sangat penting bagi kehidupan manusia dan kemampuan inilah yang membedakan manusia dengan hewan. Hewan tidak memiliki kemampuan untuk mempertahankan pengetahuan yang telah mereka peroleh.

Akibatnya, tidak ada akumulasi pengetahuan untuk hewan. Di sisi lain, manusia memiliki akumulasi yang dapat ditelusuri kembali ke Yunani kuno yang terkenal dengan filsuf mereka, seperti Plato dan Aristoteles. Akumulasi memungkinkan terciptanya peradaban yang lebih maju dan perkembangan peradaban yang lebih cepat. Jika Anda akan memecahkan masalah matematika tertentu, tetapi tidak tahu banyak tentang cara memahami matematika, Anda tidak perlu menyelesaiakannya sendiri. Satu tahun mungkin Anda tidak akan menemukan jawabannya. Jika Anda dapat membaca buku matematika atau bertanya kepada profesor matematika, Anda akan mendapatkan jawabannya dengan cepat. Sehingga menghemat waktu belajar.

Keputusan-keputusan Organisasional

Keputusan organisasi utama mempengaruhi permintaan sumber daya manusia. Rencana strategis perusahaan merupakan keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Tujuan tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di masa yang akan datang.

Dalam jangka pendek, perencana menerjemahkan rencana strategis ke dalam operasi dalam bentuk anggaran. Besar kecilnya anggaran merupakan pengaruh jangka pendek yang paling signifikan terhadap kebutuhan sumber daya manusia. Prakiraan penjualan dan produksi, meskipun tidak sesuai anggaran, juga menyebabkan perubahan dalam kebutuhan personel jangka pendek. Ekspansi bisnis berarti kebutuhan akan sumber daya manusia baru. Demikian juga, reorganisasi atau desain ulang pekerjaan dapat secara radikal mengubah kebutuhan dan membutuhkan tingkat keterampilan yang berbeda dari karyawan masa depan.

Peranan Sumber Daya Manusia Pada Organisasi

Potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia juga sangat berpengaruh terhadap upaya suatu organisasi dalam mencapai target atau tujuannya. Meskipun teknologi semakin maju dan terus berkembang, penyebaran informasi semakin mudah dan cepat, dan berbagai bahan baku semakin memadai, namun tanpa sumber daya manusia yang

berkualitas, tujuan organisasi sulit tercapai. Dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian penting untuk membangun integritas dan mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Maka untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi membutuhkan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi, karena peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain dan tentunya harus selalu berorientasi pada visi dan misi organisasi. Untuk mencapai visi dan misinya, sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus memiliki karakteristik seperti motivasi, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keahlian. Kemudian ada beberapa peran yang perlu dimiliki SDM dalam menghadapi tantangan dunia kerja, misalnya mampu melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut kandidat yang berkualitas, mengelola keuangan dan lain-lain.

Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi Budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi dalam rangka meningkatkan tingkat kinerja pegawai. Manajemen sumber daya manusia melihat budaya organisasi dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi melihat budaya organisasi sebagai tempat di mana individu bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Untuk mencapai tujuan tersebut tentu tidak mudah, karena faktor manusia yang ada dalam organisasi seringkali menimbulkan masalah yang kompleks dan sulit dipecahkan dibandingkan dengan masalah yang bersifat teknis.

Ada beberapa ahli yang mendefinisikan budaya organisasi antara lain: Menurut Alisyahbana yang dikutip dalam bukunya W Supartono bahwa budaya merupakan manifestasi dari suatu cara berpikir, sehingga menurutnya pola budaya itu sangat luas karena semua perilaku dan tindakan meliputi perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dari pikirannya.

Peruci dan Hamby yang dikutip dalam bukunya Manahan P. Tampubolon mendefinisikan bahwa kebudayaan adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, termasuk akumulasi historis dari benda atau tindakan yang dilakukan sepanjang waktu. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kebudayaan adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai, dan moral yang kemudian dilaksanakan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana semua hasil pemikiran tersebut diperoleh melalui interaksi manusia dengan manusia lain dalam kehidupan

sosial dan interaksi manusia dengan alam. Organisasi juga telah didefinisikan secara luas oleh banyak pakar organisasi dan manajemen. Dalam bukunya *Organizational Culture and Corporate Performance Improvement* Pabundu Tika, mengutip J.R Shcermerhorn, Chester J. Benard, dan Philip Selznick. Menurut J.R. Shcermerhorn, organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Chester J. Benard mengutip bukunya Moh. Pabundu Tika, organisasi itu adalah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Chester J. Benard mengutip bukunya Moh. Pabundu Tika, bahwa organisasi adalah kerjasama antara dua orang atau lebih, suatu sistem kegiatan dan kekuatan individu yang dikoordinasikan secara sadar. Sedangkan dalam bahasa Philip Selznick, organisasi adalah susunan personel untuk memperlancar pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.

2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Sesuai dengan pengertian sebelumnya, budaya organisasi merupakan dasar filosofi organisasi yang memuat keyakinan, norma dan nilai bersama yang menjadi ciri utama bagaimana sesuatu dilakukan dalam suatu organisasi. Luasnya pemahaman budaya organisasi membuka peluang munculnya

berbagai pandangan tentang jenis-jenis budaya organisasi.

Luasnya pemahaman tentang budaya organisasi memungkinkan munculnya berbagai pandangan tentang jenis-jenis budaya organisasi. Pendapat mereka berbeda-beda dengan justifikasi dan sudut pandangnya masing-masing. Jeff Cartwright, menyatakan bahwa ada empat tipologi budaya yang juga dapat dilihat sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut:

a) Monokultur

Monokultur adalah program mental tunggal, orang berpikiran sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orang itu memiliki satu pikiran. Ini adalah model "ras murni" yang menyebabkan banyak konflik di dunia di mana ada banyak kelompok etnis dan ras yang berbeda.

b) Budaya superordinat

Terdiri dari subkultur yang terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai, ide, dan sudut pandangnya sendiri, tetapi semuanya bekerja dalam satu organisasi dan semuanya termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

c) Budaya memecah belah

Budaya memecah belah adalah memecah belah. Dalam budaya ini, subkultur dalam

organisasi secara individu memiliki agenda dan tujuan mereka sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik ke arah yang berbeda. Tidak ada pemisahan dan konflik antara "kita dan mereka". Tidak ada arah yang jelas dan kurangnya kepemimpinan.

d) Budaya disjungtif.

Budaya ini dicirikan oleh kerusakan organisasi yang sering meledak-ledak atau bahkan menjadi unit budaya individu

3. Karakteristik Budaya

Organisasi Budaya organisasi dalam satu organisasi mungkin berbeda dari yang lain. Akan tetapi, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, ciri-ciri atau ciri-ciri tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang digunakan oleh para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal ini menunjukkan berbagai karakteristik, sifat, dan unsur yang terkandung dalam budaya organisasi.

Dalam buku Budaya organisasi dan peningkatan kerja perusahaan karya Moh. Pabundu Tika menyatakan bahwa ada 10 karakteristik yang bila dipadu-padankan akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh ciri budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Inisiatif individu adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau kemandirian yang

dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2) Toleransi terhadap tindakan berisiko.

Budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana karyawan didorong untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.

3) Pengarahan.

Mengarahkan, adalah sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas tujuan dan harapan yang diinginkan. Tujuan dan harapan tersebut dituangkan secara jelas dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

- 4) Integrasi, adalah sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja secara terkoordinasi.
- 5) Dukungan manajemen.

Dukungan manajemen adalah sejauh mana manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan yang jelas, bantuan dan dukungan kepada bawahan.

- 6) Alat kendali yang dapat digunakan adalah peraturan atau norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 7) Identitas.

Identitas mengacu pada sejauh mana anggota/karyawan suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasi diri mereka sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

- 8) Sistem penghargaan. Sistem penghargaan mengacu pada sejauh mana alokasi penghargaan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan pada pekerjaan karyawan.

- 9) Toleransi terhadap konflik.

Sejauh mana karyawan didorong untuk mengungkapkan konflik dan kritik secara terbuka.

- 10) Pola komunikasi. Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki otoritas formal terkadang dapat menghambat pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara karyawan itu sendiri.

4. Fungsi Budaya

Organisasi Fungsi budaya organisasi menunjukkan peran atau kegunaan budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi, menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki:

- a) Memberi anggota identitas organisasi, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk

baru. Identitas organisasi menunjukkan karakteristik yang membedakannya dengan organisasi lain yang memiliki karakteristik berbeda.

b) Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat karyawannya bangga menjadi bagian darinya. Anggota organisasi memiliki komitmen bersama terhadap norma organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang ingin dicapai.

c) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dianggap positif dan konflik serta perubahan dapat dikelola secara efektif.

d) Membentuk perilaku dengan membantu anggota untuk mengatasi lingkungannya.

Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikir dengan baik dan masuk akal. Fungsi budaya organisasi pada Moh. Pabundu Tika, dalam bukunya *Organizational Culture and Corporate Performance Improvement*, menyatakan bahwa ada sepuluh fungsi utama budaya organisasi

Pertama, sebagai pembatas pembeda dengan lingkungan, organisasi dan kelompok lain. Kedua, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Ini merupakan bagian dari komitmen kolektif anggota organisasi. Ini merupakan bagian dari komitmen kolektif anggota organisasi. Mereka bangga sebagai pegawai suatu

organisasi atau perusahaan. Karyawan memiliki rasa memiliki, berpartisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan.

Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini diilustrasikan di mana lingkungan kerja dianggap positif, mendukung, dan konflik serta perubahan dikelola secara efektif. Keempat, sebagai mekanisme dalam mengintegrasikan dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Dengan perluasan mekanisme kontrol, perataan struktur, pengenalan tim dan pemberdayaan anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa setiap orang diarahkan ke arah yang sama.

Kelima, sebagai integrator. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai integrator karena adanya sub-budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh perusahaan besar dimana setiap unit memiliki sub budaya baru. Keenam, membentuk perilaku bagi anggota organisasi

Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi. Ketujuh, sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

Kedelapan, sebagai dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penetuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut. Kesembilan, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat bekerja sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Dan yang kesepuluh, sebagai penghambat. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam foto. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah. Yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

4. Faktor Budaya Organisasi

Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi Menurut Luthans, faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas:

- a. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama
- b. Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi untuk-nilai inti budaya organisasi.

Pada umumnya, budaya yang kental dalam organisasi cenderung sulit untuk menerima perubahan, karena sistem nilai yang tumbuh dan dianut telah mengakar kuat dalam sanubari setiap atau mayoritas karyawan sehingga sulit untuk

diubah begitu saja, sebaliknya budaya yang tidak terlalu kuat, kadang kala manguntungkan organisasi terutama pada saat organisasi berada dalam lingkungan yang tidak stabil dan menuntut adanya fleksibilis yang tinggi. Lorch, mengatakan bahwa: (a) budaya yang cenderung menghambat perubahan, melihat kebutuhan untuk mengubah nilai-nilai lama yang dipertahankan dan dianggap baik: (b) Meskipun menyadari pentingnya perubahan, respon yang diberikan pada sistem nilai yang lama itu juga sehingga perubahan itu tidak benar-benar nyata.

B. Pengertian Manajemen

Apa yang dimaksud dengan manajemen? Manajemen dapat didefinisikan dalam banyak cara.

Berikut ini adalah beberapa pengertian manajemen.

- a. Manajemen adalah suatu proses ketika sekelompok orang bekerja sama untuk mengarahkan orang lain untuk bekerja menuju tujuan yang sama (Massie dan Douglas).
- b. Manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya yang terbatas dalam lingkungan yang berubah (Kreitner).
- c. Manajemen adalah koordinasi seluruh sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan (Sisk).

- d. Manajemen menciptakan lingkungan yang efektif bagi orang untuk bekerja di organisasi formal (Koontz dan O'Donnell).
- e. Manajemen mencakup kegiatan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih untuk mengkoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dan untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh satu orang saja (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich).
- f. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, kegiatan anggota organisasi, dan kegiatan yang menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Stoner, Freeman, dan Gilbert).
- g. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Jones dan George).

Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Pengertian manajemen di atas mencakup beberapa kata kunci:

1. Proses yang merupakan kegiatan yang direncanakan,

2. Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang sering disebut dengan fungsi manajemen,
3. Koordinasi kegiatan,
4. Tujuan organisasi yang akan dicapai. dicapai melalui kegiatan tersebut,
5. Sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut,
6. Pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Dari definisi di atas, manajemen dalam modul ini didefinisikan sebagai berikut. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.

Manajemen menginginkan agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Kedua kata ini semakin penting saat ini. Dengan kata lain, kinerja manajer diukur dari efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, bukan hanya pencapaian tujuan organisasi. Kedua kata ini dipopulerkan oleh Peter Drucker, penulis manajemen terlaris.

Menurut Drucker, efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the right things*). Kedua pengertian ini akan kita bahas lebih lanjut. Efisiensi adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak menyia-nyiakan sumber daya yang tidak perlu. Dalam bahasa sehari-hari, kita sering mendengar

berita bahwa perusahaan ingin melakukan efisiensi dengan memangkas biaya yang tidak perlu. Penghematan dilakukan di semua level perusahaan. Mungkin maksudnya kurang jelas.

Efisiensi akan lebih jelas jika dikaitkan dengan konsep perbandingan output-input. Keluaran adalah hasil atau keluaran dari suatu organisasi dan masukan adalah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Organisasi yang efisien akan berusaha memaksimalkan rasio output/input. Sebaliknya, semakin rendah rasio output/input maka perusahaan akan semakin tidak efisien. Efektivitas adalah melakukan hal yang benar.

Sebuah perusahaan mungkin efisien, tetapi tidak efektif. Misalnya, perusahaan mobil Amerika Serikat pada 1970-an memproduksi mobil besar. Mereka mungkin dapat bekerja secara efisien, tetapi tidak efektif karena permintaan akan mobil kecil yang hemat energi terus meningkat. Memproduksi mobil besar tidak sejalan dengan tujuan perusahaan, yaitu mencari keuntungan. Efektivitas berkaitan erat dengan pencapaian tujuan, sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Semakin dekat suatu organisasi dengan tujuannya, semakin efektif organisasi itu. Efektivitas akan sangat menentukan kelangsungan organisasi. Perusahaan harus efektif terlebih dahulu (*doing things right*), dan kemudian berusaha mencapai efisiensi (*doing things right*)

C. Fungsi dan Proses Manajemen

Proses manajemen meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kata proses ditambahkan untuk berarti kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan kegiatan tersebut dilakukan oleh manajer di semua tingkatan.

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih suatu alternatif untuk mencapai tujuan dari beberapa alternatif yang tersedia. Perencanaan diperlukan untuk mengarahkan kegiatan organisasi. Pada langkah pertama, sebuah rencana dibuat untuk organisasi secara keseluruhan. Kemudian, rencana yang lebih rinci untuk setiap bagian atau divisi dibuat.

Dengan cara ini, organisasi memiliki rencana keseluruhan yang konsisten. Beberapa manfaat perencanaan adalah

- (1) mengarahkan kegiatan organisasi yang meliputi penggunaan sumber daya dan pemanfaatannya untuk mencapai tujuan organisasi,
- (2) memperkuat konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi, dan

- (3) memantau kemajuan organisasi. Jika organisasi menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, dapat dilakukan perbaikan. Manfaat ketiga berkaitan erat dengan kegiatan pengendalian. Pengendalian memerlukan perencanaan dan perencanaan bermanfaat untuk pengendalian.
5. Pengorganisasian (Organizing and Staffing)
- Tahap selanjutnya adalah pengorganisasian. Pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai kegiatan mengkoordinasikan sumber daya, tugas, dan wewenang di antara anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif. Misalnya, sebagian besar aktivitas perusahaan diatur di sekitar fungsi inti perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, produksi, administrasi, dan personalia. Masing-masing dikelompokkan ke dalam departemen atau bagiannya sendiri. Setiap bagian dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab kepada kepala eksekutif. Struktur seperti itu mungkin tidak sesuai dalam organisasi universitas meskipun universitas menghasilkan barang (meskipun "menghasilkan" sarjana atau penelitian). Perguruan tinggi akan lebih tepat jika dikelompokkan menjadi fakultas yang masing-masing dipimpin oleh seorang dekan.

Dekan bertanggung jawab kepada rektor. Staf pengajar bertanggung jawab kepada dekan meskipun sifat tanggung jawab ini lebih longgar daripada tanggung jawab karyawan departemen produksi kepada manajer produksi. Struktur yang relatif longgar ini tidak sesuai bila diterapkan pada organisasi militer. Militer memiliki struktur yang lebih ketat, otoritas yang jelas, dan aturan serta konsekuensi yang jelas. Struktur organisasi disusun sesuai dengan tujuan dan sumber daya organisasi. Menyelaraskan struktur organisasi dengan tujuan dan sumber daya organisasi dikenal sebagai aktivitas desain organisasi. Setelah struktur organisasi ditentukan, maka ditentukan orang-orang yang akan mengisi jabatan dalam organisasi..

6. Mengarahkan (Leading)

Setelah struktur organisasi ditentukan, ditentukan orang-orangnya. Langkah selanjutnya adalah menciptakan bagaimana orang-orang ini bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer perlu "mengarahkan" orang-orang ini. Lebih khusus lagi, pengarahan mencakup kegiatan memberi arahan (directing), mempengaruhi orang lain (influencing), dan memotivasi orang tersebut untuk bekerja (motivating). Penyutradaraan biasanya dikatakan sebagai kegiatan manajemen yang paling menantang dan paling penting karena berhubungan langsung dengan manusia. Bagaimana membuat

orang lain bekerja untuk tujuan organisasi bukanlah pekerjaan yang mudah. Manajer harus mampu menciptakan suasana (atmosphere) yang dapat mendorong orang untuk bekerja.

Metode yang digunakan dapat sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Microsoft, sebuah perusahaan perangkat lunak di Amerika Serikat, membuat lingkungan kerja yang sangat longgar. Karyawan yang terdiri dari programmer tidak memiliki jam kerja tertentu. Mereka bisa masuk dan keluar kapan saja dan biasanya meninggalkan kantor pada malam hari. Mereka tidak perlu memakai seragam, mereka bisa datang dengan T-shirt atau jeans. Di tempat kerja disediakan meja biliar atau minuman ringan (softdrink) bebas. Prinsipnya, asal pekerjaan mereka selesai dan mereka bisa menghasilkan software yang baik, tidak ada masalah dengan peraturan kerja. Suasana semacam itu mungkin mirip dengan perguruan, yaitu staf pengajar bisa keluar kapan saja.

Akan tetapi, dalam suasana yang longgar seperti itu tidak akan berhasil jika diterapkan di organisasi militer yang membutuhkan disiplin tinggi. juga tidak akan berhasil jika diterapkan di perusahaan manufaktur yang memproduksi barang yang berstandar, tempat kreativitas tidak begitu penting. Perusahaan semacam itu membutuhkan disiplin kerja yang baik.

4. Pengendalian Elemen terakhir proses manajemen adalah pengendalian. Pengendalian bertujuan melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana. Manajer harus selalu memonitor kemajuan organisasi. Fungsi pengendalian meliputi empat kegiatan: (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari prestasi yang telah dicapai ditentukan. Kemudian, kembali lagi ke fungsi perencanaan untuk periode berikutnya.
5. Proses Manajemen dalam Praktik proses manajemen di muka menunjukkan urutan proses manajemen secara teoritis. Semua manajer melakukan empat fungsi yang telah aktif (planning,organizing, leading, dan controlling). Meskipun demikian, dalam praktik gambaran semacam itu tidak begitu terlihat. Sering kali kita melihat kegiatan manajer yang sibuk ke sana kemari sepertinya tidak punya waktu untuk berpikir dan merencanakan sesuatu dengan tenang. Aktivitas manajer dalam praktik sepertinya bereaksi, bereaksi terhadap suatu kejadian. Mereka lebih berorientasi pada aksi. Model proses manajemen seperti yang digambarkan di muka tidak sesuai dengan praktik manajemen. Kalau diperhatikan, manajer tetap melakukan empat fungsi manajemen tadi. Manajer melakukan perencanaan meskipun

kadang-kadang rencana yang ditetapkan dalam waktu yang sangat singkat. Pada waktu manajer berteriak menyuruh bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, ia sedang melakukan fungsi pengarahan.

Cuma urutan yang digambarkan oleh garis tebal (pada gambar proses manajemen) tidak sepenuhnya tepat. Pada praktiknya, manajer sering melihat-lompat dalam melakukan empat fungsi tadi. Sebagai contoh, manajer melakukan perencanaan, kemudian langsung memberi pengarahan. Garis yang terputus-putus lebih tepat menggambarkan urutan fungsi manajemen dalam praktiknya.

Berdasarkan Fungsi

a. Manajer Umum

Manajer umum bertanggung jawab untuk mengawasi unit tertentu yang memiliki beberapa area sekaligus. Manajer divisi adalah contoh dari manajer umum. Manajer umum bertanggung jawab atas kegiatan pemasaran, keuangan, dan operasi divisi. Manajer cabang divisi, internasional, dan regional adalah contoh lain dari manajer umum.

b. Manajer fungsional

Manajer fungsional bertanggung jawab atas satu aktivitas organisasi tertentu. Misalnya, seorang manajer pemasaran mengawasi kegiatan pemasaran organisasi. Dia tidak bertanggung jawab atas kegiatan keuangan organisasi meskipun dia berkoordinasi dengan manajer

keuangan dan manajer lapangan lainnya. Sebaliknya, manajer keuangan bertanggung jawab atas aktivitas keuangan organisasi, seperti mencari dana dan mengalokasikannya. Biasanya, manajer fungsional mencakup kegiatan fungsional perusahaan. Kegiatan populer adalah pemasaran, keuangan, sumber daya manusia atau personel, dan produksi. Manajer ini sering ditemukan dalam organisasi perusahaan.

Namun, beberapa perusahaan terkadang memiliki kegiatan yang lebih khusus, seperti hubungan masyarakat (public relation) atau sering disebut hubungan masyarakat. Manajer yang menangani aktivitas ini disebut manajer hubungan masyarakat (atau disingkat PR). Perusahaan besar seringkali memiliki kegiatan penelitian dan pengembangan yang cukup besar untuk diawasi oleh seorang manajer. Manajer tersebut disebut manajer penelitian dan pengembangan. Perusahaan yang memandang informasi sebagai sumber daya yang penting akan menunjuk seorang manajer sistem informasi. Area atau aktivitas yang akan dicakup oleh manajer bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

D. Bidang-Bidang Manajemen

Kemajuan ilmu pengetahuan terjadi di semua bidang ilmu, sekalipun ada perbedaan mungkin hanya terletak pada jumlah atau paling tidak ulama yang menangani satu bidang ilmu saja, atau terletak pada cepat atau lambatnya kemajuan ilmu yang bersangkutan. Khususnya di bidang manajemen,

ada tempat khusus dalam perkembangannya dalam beberapa dekade terakhir, hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya program studi, departemen dan akademi yang melibatkan diri dalam bidang manajemen.

1. Manajemen Perkantoran Menurut William Leffingwell & Edwin Robinson, Manajemen Perkantoran dapat didefinisikan sebagai perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian pekerjaan kantor, serta menggerakkan mereka yang melaksanakannya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Jadi, pada dasarnya Manajemen Perkantoran adalah rangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan (organize and compose), mengarahkan (memberi arahan dan petunjuk), mengawasi dan mengendalikan (exercise control) untuk mengatur secara tertib sesuai dengan tujuan suatu hal atau kegiatan. . Hal atau sasaran yang dipengaruhi oleh rangkaian kegiatan tersebut pada umumnya adalah pekerjaan kantor Yang termasuk pekerjaan perkantoran diantaranya:]

- a. mengetik (typing)
- b. menghitung (calculating) 19
- c. memeriksa (checking)
- d. menyimpan warkat/arsip (filing)
- e. menelepon (telephoning)
- f. menggandakan (duplicating)
- g. mengirim surat (mailing)

h. dan kegiatan lain.

2. Manajemen Produksi

Manajemen Produksi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan untuk memaksimalkan pengaturan faktor-faktor produksi (alam, tenaga kerja, modal dan keterampilan) dalam rangka menciptakan atau meningkatkan kegunaan suatu produk atau jasa. Kegiatan pengaturan faktor produksi tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Fungsi manajemen ini menentukan keberhasilan produksi. Tujuan dari manajemen produksi adalah untuk mengatur produksi barang atau jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu dan tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Tujuan lain dari manajemen produksi adalah agar konsumen dan produsen/perusahaan merasa puas atau mendapatkan keuntungan. Konsumen merasa puas dengan barang atau jasa yang dibelinya. Produsen/ perusahaan merasa puas dengan keuntungan/ keuntungan yang diperolehnya.

3. Manajemen Pemasaran

Sebelum membahas manajemen pemasaran, ada baiknya memahami terlebih dahulu pengertian pemasaran. Menurut Philip Kotler, pemasaran adalah aktivitas manusia yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia

melalui proses pertukaran. Sedangkan American Marketing Association, memberikan definisi bahwa pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga, promosi dan distribusi ide, yang memuaskan tujuan individu dan organisasi.

Jadi, manajemen pemasaran adalah suatu kegiatan untuk mengatur secara maksimal fungsi-fungsi pemasaran agar pertukaran atau penyerahan barang atau jasa dari produsen ke konsumen dapat berjalan dengan lancar dan memuaskan. Fungsi pemasaran terdiri dari:

- a. Penjualan, fungsi ini merupakan fungsi utama, karena bertujuan untuk segera menjual barang/jasa kepada konsumen sehingga mendapatkan keuntungan
- b. Purchase, bertujuan untuk memilih barang yang akan dibeli untuk dijual kembali. Misalnya memilih harga, jenis, bentuk, kualitas dan warna yang jika dijual kembali akan menghasilkan keuntungan.
- c. Transportasi, fungsi pemindahan barang dari tempat dimana barang tersebut diproduksi ke tempat dimana barang tersebut dikonsumsi. Misalnya menentukan biaya transportasi alat dan lain-lain yang berhubungan dengan distribusi.

- d. Storage, merupakan fungsi untuk menyimpan barang pada saat barang tersebut selesai diproduksi sampai dengan barang tersebut dikonsumsi.
- e. Pengeluaran, fungsi memperoleh modal baik dari sumber internal (pemilik) maupun eksternal (bukan pemilik).
- f. Risk coverage, adalah fungsi untuk menghindari dan mengurangi risiko yang berkaitan dengan pemasaran barang, misalnya dengan program asuransi.
- g. Standardisasi dan Grading Standardisasi adalah batasan dasar yang berupa spesifikasi barang, seperti ukuran kuantitas, kapasitas, fisik dan kekuatan. Grading adalah upaya untuk mengelompokkan barang ke dalam kelompok standar mutu yang telah mendapat pengakuan dari dunia perdagangan. Misalnya, memeriksa dan memilah dengan panca indera, dengan alat, atau melalui contoh.
- h. Mengumpulkan Informasi Pasar, tentang jenis barang yang beredar di pasar, jumlahnya, barang yang dibutuhkan konsumen, harganya dan lain sebagainya

4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan dikenal sebagai pembiayaan, pengeluaran atau modal. Manajemen Keuangan adalah suatu kegiatan untuk memperoleh dan menggunakan dana dengan tujuan untuk meningkatkan atau memaksimalkan nilai perusahaan.

Dari pengertian tersebut, dalam pengelolaan keuangan terdapat dua fungsi, yaitu: a. fungsi mendapatkan dana, cara mendapatkan dana yang paling menguntungkan, b. fungsi penggunaan dana, cara penggunaan dana yang ada agar efektif dan efisien.

Kegiatan dalam pengelolaan keuangan meliputi:

- a. menentukan jumlah dana yang dibutuhkan
- b. mengalokasikan dana yang tersedia
- c. menentukan sumber dana dengan mempertimbangkan tingkat suku bunga dan jangka waktu pengembalian modal, dan lain-lain.

5. Manajemen Personalia Sebelum membahas manajemen personalia, Anda akan diajak untuk memahami terlebih dahulu pengertian personalia. Kata personel atau personalia atau kepegawaian mengandung arti keseluruhan orang yang bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Jadi, Manajemen Personalia berarti semua kegiatan yang berhubungan dengan masalah penggunaan tenaga manusia dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Karena objeknya adalah tenaga kerja manusia, maka kegiatan pengelolaan kepegawaian tidak jauh dari penerimaan sampai dengan pensiunnya pekerja karyawan. Jika dirinci, kegiatan manajemen personalia terdiri dari: a. Pengadaan pegawa /penerimaan b. Penarikan tenaga kerja, untuk mengisi posisi yang kosong, c. Seleksi karyawan, d. Pengembangan karyawan e. Rotasi pekerjaan (turnover) f. Memotivasi karyawan g. Kesejahteraan karyawan.

Keterkaitan MSDM Dengan Visi Misi dan Strategi Organisasi

Hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Misi organisasi adalah pernyataan oleh manajemen puncak tentang gambaran keseluruhan organisasi.
2. Tujuan adalah pernyataan yang berkaitan dengan produksi, pasar, standar keuangan yang ingin dicapai organisasi.
3. Strategi organisasi merupakan instrumen untuk mencapai tujuan tersebut, termasuk bauran produk, target pelanggan, metode produksi, belanja modal dan keputusan lainnya.
4. Setelah strategi dipilih, organisasi memilih sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk semua kebutuhan pertanyaan di atas.

5. Anggota organisasi (karyawan) yang dipilih harus menguasai keterampilan tertentu untuk melaksanakan tugasnya secara efisien
6. Agar strategi yang diterapkan berhasil, tugas harus dirancang dan dikelompokkan ke dalam pekerjaan.
7. Fungsi MSDM adalah memastikan organisasi dilengkapi dengan karyawan yang memiliki keterampilan, keahlian, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan strategi yang diterapkan.

Manajemen SDM dan Strategi Kompetitif:

1. Strategi Inovasi Digunakan untuk membuat suatu produk atau jasa berbeda dari pesaing.
2. Strategi Peningkatan Kualitas Banyak digunakan oleh perusahaan manufaktur atau dengan proses yang berkesinambungan.
3. Strategi Pengurangan Biaya Perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menjadi produsen dengan biaya terendah

BAB VII

Pelatihan Dan Pengembangan

A. Menentukan Kebutuhan Pelatihan

Definisi Pelatihan dan Pengembangan SDM Pelatihan dan pengembangan berfokus pada perubahan atau peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu. Pelatihan biasanya berupa pemberian pengetahuan dan keterampilan kepada karyawan untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan lebih baik.

Kegiatan pengembangan memiliki fokus jangka panjang dalam mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan, serta meningkatkan kapasitas karyawan untuk melakukan

1. Analisis pengetahuan

Untuk menentukan tingkat dan kebutuhan akan pengetahuan, pendekatan yang berbeda dapat digunakan untuk menganalisis keterampilan. dan mungkin secara langsung melalui pendekatan analisis pengetahuan. Setiap pendekatan dapat digunakan baik untuk individu maupun untuk kelompok. Metode analisis pengetahuan berisi pertanyaan-pertanyaan sederhana untuk mengumpulkan pengetahuan yang ada, teknik observasi terdiri dari seperangkat aturan atau informasi yang harus diikuti, atau untuk kasus yang lebih rumit, serangkaian tes dapat digunakan.

2. Observasi & Wawancara

Observasi terhadap kedudukan atau tugas, dan penampilan pekerjaan seseorang, sangat mudah dilakukan dan umumnya menggunakan metode analisis yang sesuai untuk kasus-kasus tersebut. Namun, masih ada beberapa kegiatan yang tidak dapat menggunakan pengamatan praktis. Untuk kegiatan observasi, termasuk pewawancara, termasuk untuk wawancara penilaian dan wawancara untuk kegiatan serupa.

Pewawancara seperti ini membutuhkan pewawancara yang terampil, dan mereka harus terbuka terhadap perbedaan interaksi antar individu. Seorang pewawancara harus mampu mengidentifikasi segala sesuatu yang disampaikan oleh subjek yang diwawancarai. Terakhir, pewawancara harus mampu memberikan penilaian terhadap informasi, memilah informasi yang muncul, dan mengevaluasi informasi yang signifikan.

3. Kuesioner

Selain metode observasi dan wawancara, informasi juga dapat dicari melalui pendekatan metode kuesioner. Metode ini dapat digunakan untuk menangkap tingkat pengetahuan seseorang. Penggunaan kuesioner tampaknya lebih subjektif daripada wawancara, dan juga lebih subjektif daripada observasi yang dilengkapi dengan

wawancara. Keterampilan untuk menilai kuesioner diperlukan dari seorang analis

B. Prinsip-Prinsip Pelatihan

Agar pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dapat berfungsi lebih efektif atau sesuai dengan tujuan, maka pelaksananya harus berpedoman pada prinsip-prinsip yang mendasari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.

Agar pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dapat berfungsi lebih efektif atau sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi/negara tujuan, maka lembaga yang menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan harus berpedoman pada prinsip-prinsip yang mendasari pelaksanaannya. dari program pelatihan dan pengembangan, yaitu bahwa setiap individu berbeda dalam bakat, keinginan dan minat. dan latar belakang pendidikan, minat dan pengalaman.

Hal-hal tersebut harus diperhatikan dalam merencanakan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan mengetahui perbedaan tersebut maka dapat direncanakan waktu, sifat, metode pelatihan dan pengembangan yang tepat serta metode yang akan dilakukan, sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang optimal. Informasi yang menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap apa yang dibutuhkan oleh setiap pekerjaan yang akan dilakukan merupakan panduan yang paling jelas untuk sisi pelatihan yang diinginkan. Setelah persyaratan ini diperiksa

dengan persyaratan untuk pemegang pekerjaan dan pelamar kerja, mereka harus menentukan kebutuhan pelatihan. Motivasi itu penting dalam proses belajar. Individu beradaptasi dalam proses belajar. Ia harus memiliki tujuan dengan minat tersebut dan tujuan tersebut harus selalu diingatkan untuk memberikan motivasi yang berkesinambungan agar lebih mudah menerima pelajaran. Partisipasi aktif peserta diklat dalam proses belajar mengajar dapat meningkatkan minat dan motivasi peserta.

Dalam hal ini, peserta dan guru bertukar pikiran untuk memfasilitasi pemecahan masalah. Peserta pelatihan dan pengembangan harus dipilih dengan cermat. Adalah penting bahwa hanya orang-orang dengan keterampilan yang diperlukan dan pengalaman sebelumnya yang memadai yang berpartisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan.

C. Tahap-Tahap Pelatihan

1. Orientation (Orientasi)

Tujuan dari orientasi adalah agar karyawan baru dapat mengetahui dan memahami informasi dari latar belakang perusahaan dan produksi.

Isi dari pada orientasi antara lain :

- a. Informasi tentang benefit atau keuntungan yang akan didapatkan oleh karyawan
- b. Pekerjaan dan hal-hal rutin
- c. Struktur organisasi perusahaan dan operasionalnya
- d. Kebijakan perusahaan dan slogan-slogan perusahaan tentang kualitas, lingkungan, visi dan misi perusahaan

- e. Sistem-sistem yang ada dalam perusahaan (ISO, SMK3, TS, ROHS, GREEN PARTNER)
- f. Peraturan-peraturan dan disiplin perusahaan
- g. Keamananan dan keselamatan kerja dalam pekerjaan
- h. Pengenalan fasilitas perusahaan

Hal-hal penting yang harus dilakukan untuk karyawan baru agar proses orientasi dapat berhasil dengan baik :

- a. Membuat mereka merasa di terima dan nyaman
- b. Membantu mereka memahami perusahaan/produksi dalam arti yang luas
- c. Menjelaskan kepada mereka apa yang akan diharapkan oleh perusahaan dalam hal pekerjaan dan perilaku mereka.

2. Training Process (Proses Pelatihan)

Training atau pelatihan adalah suatu proses mengajar kepada karyawan untuk mendapatkan kemampuan dasar (basic skill) yang diperlukannya dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan mereka.

Terdapat lima proses yang harus dilakukan dalam menyediakan materi training :

1. Menganalisis kebutuhan identifikasi kebutuhan pelatihan dan identifikasi tujuan dan kriteria pelatihan
2. Merancang Instruksi pelatihan Membuat konten training program seperti jadwal training, manual bahan training, bahan untuk ujian
3. Validasi Presentasikan terlebih dahulu konten training program tersebut kepada group yang kecil untuk

mengetahui apakah penyajian Materi training cocok dan valid (melakukan percobaan atau try out)

4. Implementasikan program Training Lakukan training aktual kepada karyawan baru yang ditargetkan.
5. Evaluasi Lakukan penilaian terhadap program training apakah berhasil atau gagal

Berikut ini beberapa cara untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam training :

1. Usahakan untuk membuat kesamaan di situasi training/pelatihan dan situasi pekerjaan yang sebenarnya.
2. Menyediakan Praktek yang memadai.
3. Berikan label atau mengidentifikasi setiap fitur dari mesin atau langkah dalam proses.
4. Memberikan arahan kepada peserta training / pelatihan untuk memperhatikan aspek penting dari pekerjaan.
5. Menyediakan informasi agar peserta training /pelatihan memiliki persiapan yang cukup saat mereka mengerjakan tugas/pekerjaan yang nyata.

Contohnya pada perusahaan yang bergerak di bidang Manufakturing Perangkat Elektronik, materi-materi umum dan dasar training yang diperlukan disiapkan dalam produksi perakitan elektronik antara lain :

- a. Pengenalan Komponen atau material dalam produksi
- b. Soldering skill

- c. Screwing skill
- d. Pengenalan ESD
- e. Pengenalan mesin-mesin di produksi dan cara mengoperasikannya

Setelah melakukan program training, untuk mengetahui apakah Karyawan baru tersebut siap dan memenuhi standar dasar (basic standard) yang dibutuhkan oleh pekerjaannya, maka akan dilakukan *ujian baik teori maupun praktek*.

3. On the Job Training (OJT)

OJT (*On the Job Training*) adalah salah satu metode training dengan mengajarkan karyawan baru tersebut di pekerjaan yang sebenarnya.

Langkah-langkah dalam OJT :

1. Mempersiapkan Karyawan baru yang akan dilatih.
2. Mempersiapkan Pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan baru tersebut
3. Lakukan percobaan untuk melakukan pekerjaan.

D. Metode Pelatihan

Pelatihan SDM sangat bermanfaat bagi karyawan pelaksana dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis. Ketika memilih desain metode pelatihan dan media yang digunakan, keterampilan pelatih dan sumber daya yang dimiliki perusahaan harus diperhatikan. Berikut adalah beberapa metode terbaik yang dapat digunakan dalam program pelatihan SDM :

1. Self learning merupakan pelatihan yang menggunakan modul, video tape atau kaset, sehingga karyawan dapat mempelajarinya sendiri.
2. On the Job Training

On The Job Pelatihan adalah pelatihan dimana peserta pelatihan bekerja langsung di tempat untuk mempelajari dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang supervisor.

3. Task Assignment

Metode Task Assignment adalah metode yang dilakukan dengan cara meminta karyawan untuk melakukan tugas sesuai perintah dengan batas waktu tertentu.

4. Project Assignment

Project Assignment adalah metode pelatihan dimana karyawan diminta untuk membuat proyek yang dikerjakan secara berkelompok.

5. Coaching

Coaching adalah proses membimbing bawahan dalam tim, dan proses bagaimana pemimpin mengembangkan kesadaran diri anggota/bawahan dengan melakukan tatap muka, untuk masalah kinerja yang berkaitan dengan keterampilan teknis/kompetensi, keterampilan manajerial (soft skill).

6. Counseling

Proses membantu bawahan dalam hal-hal yang berkaitan dengan pemahaman diri bawahan, penerimaan diri dan pertumbuhan emosional,

pengenalan karakter, sikap, mental, kepribadian, sikap, masalah keluarga, keuangan, dll.

E. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan SDM adalah proses perubahan dari karyawan yang tidak terlatih menjadi karyawan yang terlatih atau cakap. Proses transformasi dinilai secara sistematis dalam evaluasi kegiatan. Evaluasi pelatihan dan pengembangan merupakan proses pemberian informasi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu pengambilan keputusan (Nurbiyati, 2011).

Menurut Snell dan Bohlander (2010) langkah-langkah dalam menilai program pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Membuat kriteria untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan latihan dan pengembangan yang dilakukan. Biasanya yang digunakan sebagai ukuran adalah tujuan yang telah ditetapkan untuk program pelatihan dan pengembangan;
2. Lakukan pretest. Pretest adalah tes yang diberikan sebelum latihan dan pengembangan. Tes yang diuji adalah kemampuan karyawan;
3. Melatih atau mengembangkan karyawan (treatment);
4. Melakukan post-test setelah latihan dan pengembangan selesai;
5. Menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sebenarnya (tentunya setelah karyawan melakukan

- tes dan benar-benar menunjukkan kemampuan yang diperlukan);
6. Studi lebih lanjut diberikan kepada karyawan yang bersangkutan.

Menurut Yusuf dan Sarwono dalam Nurbiyati (2011), ada beberapa model evaluasi program yang banyak digunakan sebagai strategi atau pedoman kerja dalam melaksanakan kegiatan evaluasi program. Salah satunya adalah model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product/Output) yang dikemukakan oleh Stufflebeam & Shinkfield (1985) yang merupakan pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan untuk memberikan bantuan kepada administrator atau pengambil keputusan.

Model evaluasi CIPP terdiri dari 4 komponen yang diuraikan sebagai berikut:

1. Evaluasi Konteks

Evaluasi konteks merupakan dasar evaluasi yang bertujuan untuk memberikan alasan dalam menetapkan tujuan. Evaluasi konteks dilakukan untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan dan tujuan organisasi dan individu yang belum terpenuhi. Evaluasi konteks berkaitan dengan analisis masalah yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan lingkungan dan objek tertentu. Evaluasi konteks memberikan informasi kepada pengambil keputusan dalam merencanakan program masa depan.

2. Evaluasi Masukan

Evaluasi masukan atau masukan berguna untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber daya yang dibutuhkan, menentukan alternatif, rencana dan strategi untuk mencapai tujuan yang belum tercapai dan menentukan prosedur kerja untuk mencapai tujuan.

Komponen evaluasi masukan meliputi: 1) Sumber daya manusia, 2) Sarana dan prasarana pendukung, 3) Dana atau anggaran, dan 4) Berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

4. Evaluasi Proses

Mendeteksi desain prosedur atau desain implementasi selama tahap implementasi, memberikan informasi untuk keputusan program sebagai catatan atau arsip prosedur yang telah dilakukan. Pada dasarnya proses evaluasi untuk mengetahui sejauh mana rencana telah dilaksanakan dan komponen apa saja yang perlu diperbaiki. Misalnya, dengan membuat buku harian setelah pelatihan. Pantau dengan cermat setiap perubahan yang terjadi pada aktivitas peserta yang telah mengikuti pelatihan.

5. Evaluasi Keluaran

Evaluasi keluaran adalah penilaian yang dilakukan untuk melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, misalnya apakah

ada peningkatan keterampilan setelah dan setelah pelaksanaan pelatihan. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi kepada evaluator apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau bahkan dihentikan.

F. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam organisasi pada hakekatnya merupakan upaya peningkatan daya saing terhadap ancaman lingkungan eksternal dan upaya peningkatan daya inovatif guna menciptakan peluang. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi merupakan bagian integral sebagai individu dan sistem serta organisasi sebagai wadah sumber daya manusia secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Noe, 2008). Secara umum, pengembangan dalam konsep pengembangan sumber daya manusia berarti persiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau lembaga pendidikan.

Menurut Handoko (2010:104), pengembangan pegawai dimaksudkan untuk mempersiapkan pegawai mengemban tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan dapat dilakukan secara formal maupun informal. Secara formal berarti bahwa karyawan

ditugaskan oleh perusahaan. Sedangkan informal artinya karyawan melatih dan mengembangkan diri atas keinginan dan inisiatif sendiri tanpa ditugaskan oleh perusahaan. Program pengembangan karyawan akan membuat karyawan lebih produktif sehingga memungkinkan organisasi atau perusahaan mempertimbangkan untuk mengembangkan karir karyawan.

Pengembangan karyawan sebagai kegiatan pengembangan karir karyawan bagi organisasi, memberikan landasan bagi karyawan untuk bekerja secara efektif dan menghasilkan prestasi baru di lingkungan perusahaan. Pengembangan pegawai dalam pelaksanaannya sering dilakukan untuk membantu pegawai memasuki dunia kerja yang kompetitif yang berbeda dengan kondisi kehidupan sebelumnya. Pegawai yang akan mengikuti program pengembangan tersebut adalah pegawai baru agar paham, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan pegawai lama agar lebih berpengetahuan, memahami keterampilan teknis, keterampilan manusia, keterampilan konseptual, dan keterampilan manajerial (Simamora 2008: 268).

Menurut Rivai (2014:164) pengembangan manajemen adalah proses bagaimana manajemen memperoleh pengalaman, keterampilan dan sikap untuk menjadi atau mencapai kesuksesan sebagai pemimpin dalam organisasinya.

Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Marwansyah (2012:156) mengemukakan bahwa pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan

individu dalam melakukan tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan.

Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:139) pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk:

- 1) meningkatkan kinerja pegawai;
- 2) pemutakhiran keterampilan karyawan;
- 3) mengisi kesenjangan antara kinerja karyawan yang diprediksi dan kinerja aktual;
- 4) memecahkan masalah operasional;
- 5) promosi karyawan;
- 6) orientasi karyawan terhadap organisasi;
- 7) memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Wexly dan Latham (2002) dalam Marwansyah (2012:156) menyatakan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan memiliki beberapa tujuan, antara lain meningkatkan kesadaran diri, meningkatkan keterampilan karyawan dalam satu bidang atau lebih dan meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Peningkatan kemampuan dan keterampilan selama kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan melalui kinerja individu dan kerjasama tim. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas setiap karyawan pada setiap level divisi dalam organisasi.

Secara umum tujuan pelatihan dan pengembangan adalah untuk menyediakan sumber daya manusia yang siap

pakai baik dari segi kompetensi, manajerial, maupun perilaku sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kebutuhan organisasi atau perusahaan secara berkesinambungan. sesuai dengan perkembangan persaingan dan kedudukan.

Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Sunarto dan Sahedhy (2003) dalam Sunyoto (2012:141) menyatakan bahwa selain tujuan pelatihan, ada beberapa manfaat juga, antara lain:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang dibutuhkan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam perbaikan dan pengembangan pribadi mereka.

Bagi sebuah organisasi ada manfaat dalam menyelenggarakan program pengembangan karyawan. Menurut Siagian dalam Sunyoto (2012:146) manfaat tersebut antara lain:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja organisasi;
- 2) Menciptakan hubungan yang harmonis antara dan bawahan;
- 3) Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat;

- 4) Meningkatkan moral dan komitmen seluruh karyawan;
- 5) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
- 6) Menyelesaikan konflik secara fungsional

Selain manfaat bagi organisasi, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia yang baik juga akan memberikan manfaat bagi karyawan, antara lain:

- 1) Membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan pegawai dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.
- 3) Munculnya internalisasi dan operasionalisasi faktor motivasi.
- 4) Timbulnya dorongan, artinya karyawan akan terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengatasi stres, frustasi dan konflik yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa percaya diri setiap karyawan.
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai dalam rangka pengembangan teknis dan intelektualnya masing-masing.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besar pengakuan terhadap kemampuan seseorang.
- 9) Semakin besar tekad pekerja untuk lebih mandiri.

- 10) Mengurangi rasa takut menghadapi tugas baru di masa depan.

Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Hasibuan (2009:73) peserta yang dapat mengikuti pelatihan dan pengembangan dari suatu organisasi atau perusahaan adalah pegawai baru dan lama, baik pegawai operasional maupun manajerial.

- a) Karyawan baru, yaitu mereka yang baru bergabung dengan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan diperlukan agar pegawai baru dapat memahami, terampil dan ahli dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Selain itu, pelatihan dan pengembangan akan membantu mereka untuk mengimplementasikan teori dasar yang telah dipelajari secara efektif dan efisien.
- b) Pegawai eksisting, yaitu pegawai yang sudah lama bekerja, membutuhkan pengembangan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, pembaharuan cara kerja, perubahan teknologi dan persiapan promosi. Selain itu, pelatihan dan pengembangan dilakukan agar pegawai lebih memahami tentang keterampilan teknis, keterampilan antar pribadi, keterampilan konseptual dan keterampilan manajerial, sehingga semangat kerja dan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Kendala-kendala Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Hasibuan (2009:85) menyatakan bahwa kendala pengembangan akan selalu muncul dan setiap perusahaan harus mampu memahami dan menangani dampak dari kendala tersebut. Kendala yang muncul selama pelaksanaan pelatihan pengembangan hanya akan menghambat pencapaian target yang telah ditetapkan. Kendala yang muncul dalam pelaksanaan diklat antara lain:

- a) Peserta Peserta binaan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, misalnya dari segi pendidikan, pengalaman kerja dan usia. Beberapa hal tersebut nantinya akan mempersulit dan menghambat kelancaran pelaksanaan diklat karena daya tangkap, daya persepsi, dan daya nalaranya terhadap pelajaran yang diberikan akan berbeda.
- b) Pelatih atau instruktur Pelatih atau instruktur yang terampil dan mampu mentransfer ilmu kepada peserta pelatihan sangat terbatas dan sulit diperoleh, sehingga target yang telah ditetapkan seringkali tidak tercapai.
- c) Sarana pelatihan Sarana dan prasarana yang diperlukan untuk pengembangan tidak memadai, akan menghambat proses pelatihan dan pengembangan. Misalnya, buku atau literatur, alat dan mesin yang akan digunakan untuk latihan kurang atau bahkan tidak ada.
- d) Kurikulum Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan tidak serasi atau menyimpang dari

kebutuhan dan bahkan tidak sistematis untuk mendukung tujuan yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta diklat.

- e) Dana pelatihan pengembangan Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan akan terhambat jika dana yang tersedia sangat terbatas, sehingga semuanya dilakukan dengan paksaan. Pelatih dan fasilitas tidak memenuhi persyaratan yang dipersyaratkan.

Analisis Kebutuhan Pelatihan

Training Needs Analysis adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang yang dibutuhkan oleh organisasi yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan.

Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh organisasi dalam rangka pengembangan manajemen pelatihan, yaitu pertama, model tertua yang paling populer adalah model ADDIE (menganalisis, merancang, mengembangkan, mengimplementasikan, mengevaluasi), model ini didasarkan pada asumsi bahwa pelatihan harus dimulai dengan kebutuhan peningkatan kompetensi meliputi tahapan - tahapan yang disusun secara sistematis mulai dari analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi (Robert Gagne).

Kedua, menggunakan laporan kinerja pegawai (SKP) di organisasi. Laporan Kinerja Pegawai (SKP) merupakan

sumber utama informasi kebutuhan pelatihan. Dokumen ini digunakan untuk mengukur pencapaian target kinerja yang telah disepakati oleh karyawan dan atasannya dan setiap kali kinerja dinilai dan dievaluasi apakah target tercapai atau tidak. Jika target kinerja organisasi tidak tercapai, maka dapat terjadi masalah pada kompetensi pegawai akibat kinerja yang rendah.

Ada 4 kelompok karyawan berdasarkan siapa yang membutuhkan pelatihan kompetensi dan siapa yang perlu dikembangkan: karyawan bintang, karyawan rajin, karyawan demotivasi dan karyawan yang tidak diinginkan

Urgensi Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan (AKP)

adalah pondasi penting dalam menentukan efektifitas suatu pelatihan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan sukses dan untuk menjawab tantangan pada masa yang akan datang. Manfaat yang diperoleh dari analisis kebutuhan pelatihan adalah : tersusunnya program-program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi, efisiensi biaya organisasi dan paham terhadap permasalahan dalam organisasi, tentu saja peserta pelatihan akan termotivasi mengikuti proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhannya.

Tingkatan analisis kebutuhan pelatihan

Menurut Noe (2013:121), analisis kebutuhan pelatihan dalam suatu organisasi berada dalam tiga tingkatan atau level analisis yaitu :

1. Analisis kebutuhan pada level organisasi yaitu analisis berkaitan dengan kinerja seluruh organisasi
2. Analisis kebutuhan pada level tugas atau pekerjaan yaitu analisis yang mempengaruhi kelompok pekerjaan tertentu atau tugas-tugas tertentu di organisasi.
3. Analisis kebutuhan pada level individu, yaitu yang mempengaruhi kinerja individu atau yang menjadi kebutuhan individu.

Untuk lebih memahami bagaimana Analisis Kebutuhan Pelatihan dilakukan maka perlu pemahaman tentang beberapa teknik-teknik Analisis Kebutuhan Pelatihan yaitu:

1. Teknik Analisis Diskrepansi Kinerja

Teknik analisis diskrepansi kompetensi analisis kebutuhan pelatihan harus memfokuskan kepada apa kompetensi yang seharusnya dimiliki dan apa kompetensi yang dimiliki saat ini. Teknik ini dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu : Penentuan Penentuan unit kerja, jabatan, dan tugas-tugas, analisis kompetensi, analisis Kesenjangan Kompetensi, dan menentukan Prioritas Kebutuhan Pelatihan, sehingga satu jenis dikrepansi dapat ditentukan beberapa jenis pelatihan.

2. Teknik analisis *Difficulty* *Importance Frequency* (DIF)

Pada dasarnya analisis ini mendasarkan pada Analisis Jabatan (Job Analysis) yang diikuti dengan mencari analisis jabatan yang paling memiliki unsur DIF = tingkat *Difficulties*; tingkat *Importancy* dan tingkat Frequency, karena sangat kepada pencapaian kinerja pegawai. Tahapan pelaksanaan DIF mulai dari penentuan jabatan yang akan dianalisis, identifikasi tugas jabatan, penentuan tingkat DIF.

3. Teknik analisis kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance* yang berakar kata *to perform* yang berarti melakukan, menyelenggarakan, menyempurnakan tanggung jawab. Konsep Kinerja dalam pengembangan SDM dilihat dari dua sisi yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Keduanya saling beririsan keberhasilan kinerja individu akan berdampak pada keberhasilan kinerja organisasi. Kinerja individu dipengaruhi faktor internal (motivasi kerja, sikap dan kompetensi) dan eksternal (system kompensasi, hubungan dengan atasan, kondisi keluarga dan masyarakat sekitar). Tahapan pelaksanaan teknik analisis kerja yaitu dengan :

- a) Penentuan pejabat atau pegawai yang akan dianalisis kinerjanya

- b) Menentukan standar kinerja yang harus dipenuhi oleh pegawai
- c) Mengidentifikasi bukti-bukti kinerja nyata pegawai tersebut selama periode tertentu (semester atau tahunan) dan terakhir menghitung nilai kinerja pegawai.

BAB VIII

Pentingnya Manajemen Sdm

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah dalam lingkup karyawan, karyawan, buruh, manajer dan pekerja lainnya untuk dapat mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Oleh karena itu manajer harus memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang akan membantu perusahaan mencapai tujuan keseluruhannya secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah desain sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan yang efektif dan efisien dari bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak masalah apakah perusahaan itu perusahaan besar dengan 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil dengan 10 karyawan, karyawan tetap harus dibayar, yang berarti diperlukan sistem kompensasi yang baik dan legal. (Faustino, 2003:10).

Setiap aktivitas HRM membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam lingkungan di mana tantangan tenaga kerja terus berubah, undang-undang berubah, dan kebutuhan pengusaha berubah, HRM harus terus berubah dan berkembang. Kekuasaan Konsep yang mendasari bahwa

setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan hanya sumber daya bisnis. Kajian manajemen SDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain. HRM juga menyangkut desain dan implementasi sistem pencernaan, persiapan karyawan, pengembangan karyawan, manajemen karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan kerja yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia. HRM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Tujuannya adalah untuk menyediakan organisasi dengan unit kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana perusahaan harus memperoleh, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan mempertahankan jumlah (kuantitas) dan jenis (kualitas) karyawan yang tepat. HRM membahas tentang potensi besar tenaga kerja manusia yang menjadi motor penggerak di balik faktor pendukung kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak dapat disangkal, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnisnya

A. Perspektif Politik

Pentingnya HRM dalam perspektif ini lebih diarahkan pada sudut makro, bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting yang dimiliki oleh suatu organisasi mulai dari

level makro (Negara), bahkan internasional, hingga level mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, rajin, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia pada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi. Jadi sumber daya manusia memegang peran sentral dan paling menentukan.

Tanpa HRM yang handal, maka pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber daya lainnya tidak akan efektif, efisien dan produktif.

B. Perspektif Administrasi

Perspektif ini menekankan bahwa peran organisasi di era modern menjadi semakin penting. Manusia modern kini lebih akrab dengan semboyan orang berorganisasi. Tanpa organisasi tanpa bantuan orang lain tidak akan bisa mewujudkan impiannya. Ketergantungan pada orang lain inilah yang mendorong orang untuk berorganisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia tergantung pada kemampuannya dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi. Di sinilah letak relevansi dan pentingnya HRM.

C. Perspektif Hukum

Di dalam organisasi terdapat berbagai peraturan, ketentuan, atau kesepakatan yang pada dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban timbal balik antara organisasi dengan anggotanya, antara yang mempekerjakan dan yang dipekerjakan.

Menjaga keseimbangan ini membutuhkan kejelasan tentang hak dan kewajiban masing-masing pihak dalam organisasi. Semua itu bisa jelas dan bisa diwujudkan hanya melalui sistem manajemen yang tepat. MSDM yang dikelola secara tepat dan teratur merupakan alternatif yang paling relevan.

D. Perspektif Ekonomi

Dari perspektif ekonomi, orang sering menganggap bahwa pengertian MSDM tidak lain adalah kepentingan ekonomi semata. Asumsi seperti itu dibenarkan oleh kenyataan bahwa manusia sering dipandang sebagai faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh unit-unit ekonomi. Manusia tidak dapat disamakan dengan mesin, peralatan, modal, metode dan pasar. Hal demikian merupakan perbuatan yang menafikan kenyataan bahwa manusia adalah makhluk yang dinamis, penuh cinta, rasa, dan karsa. Jadi orang adalah pusat dari segalanya bagi sebuah organisasi. Manusia dapat menjadi pusat permasalahan organisasi jika potensinya tidak dikembangkan dan potensinya tidak ditingkatkan. Di sisi lain, manusia adalah pusat dari semua keberhasilan organisasi ketika semua sumber daya mereka dikembangkan secara adil dan meyakinkan.

E. Perspektif Teknoloogi

Relevansi dan pentingnya HRM tidak lepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Manusia diharapkan mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan tersebut.

Untuk itu, manusia perlu dibekali dengan kemampuan, keterampilan, dan keterampilan yang sesuai. Hal ini hanya dapat dicapai melalui sistem manajemen sumber daya manusia yang tepat. (Faustino, 2003:15).

F. Perspektif Sosial Kultural

Ada dua alasan utama yang mendasari pandangan ini, yaitu:

Pertama, sisi yang satu ini lebih sensitif karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Kesempatan bekerja merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat. Martabat dan martabat tidak dapat diukur dengan hal-hal yang bersifat material tetapi juga non fisik, dimana bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan fisik tetapi juga untuk mewujudkan kebutuhan sosial-psikologis.

Kedua, ditekankan bahwa sulit untuk mendapatkan sistem SDM yang bebas nilai. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terikat dengan norma-norma sosial yang berlaku dalam masyarakat di mana orang tersebut menjadi bagianya. Nilai-nilai tersebut akan menentukan baik buruknya, adil atau tidak, sekaligus menjadi barometer penilaian seseorang.

BAB IX

Sikap Kerja

A. Teori Sikap Kerja

Kinerja karyawan merupakan aspek penting agar bisnis dapat berjalan dengan baik. Kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dimiliki oleh karyawan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal karyawan tersebut. Kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Efendi (2012) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dihasilkan pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan perbandingan antara kinerja yang dihasilkan pegawai dengan kinerja yang diharapkan pegawai oleh perusahaan. Perusahaan mengharapkan kinerja karyawannya baik, sehingga diharapkan kinerja perusahaan semakin meningkat.

Simamora (2014) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah tingkat di mana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditargetkan oleh perusahaan, sekaligus menjadi tolak ukur pencapaian kualitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Koopman, dkk.

(2014) kinerja adalah ukuran hasil yang relevan berdasarkan penelitian di lingkungan kerja. Penilaian kinerja difokuskan baik dalam ukuran objektif, yaitu dari produktivitas kerja seperti absensi, jumlah tindakan atau keluaran tertentu yang dipertahankan dan dalam catatan organisasi atau dalam penilaian subjektif, yaitu kuantitas dan kualitas kerja setiap karyawan. Dikatakan pula bahwa kinerja adalah suatu tindakan yang dapat diukur, baik perilaku maupun hasil-hasil yang diikutsertakan pegawai atau disumbangkannya untuk tujuan organisasi.

Kemudian Wirawan (2017:5) kinerja adalah output yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu sedangkan Khan et. al., (2010:297) kinerja diartikan sebagai kemampuan kerja dari segi kualitas dan kuantitas, yang dimaksud dengan terminologi kualitas dan kuantitas adalah prestasi kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang selama periode tertentu biasanya dalam jangka waktu tertentu. satu tahun.

Kenneth (2010:129) menjelaskan bahwa sikap kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya dan harapannya akan pengalaman masa depan. Sikap kerja merupakan tindakan yang akan dilakukan oleh pegawai dan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan. Sikap kerja dapat dijadikan indikator bahwa suatu pekerjaan dapat berjalan

dengan lancar atau tidak, permasalahan antar karyawan atau atasan dapat mengakibatkan sikap kerja yang terabaikan. Sikap kerja adalah kecenderungan untuk berpikir dan merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya. Indikator karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bekerja keras, jujur, tidak malas dan ikut memajukan perusahaan.

Di sisi lain, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan bekerja seenaknya, mau bekerja jika ada pengawasan, bersikap tidak jujur, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa sikap kerja adalah pikiran dan perasaan puas atau tidak puas, menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dengan kecenderungan tanggapan positif atau negatif untuk mendapatkan apa yang diinginkan dalam pekerjaannya.

Sikap kerja ini menunjukkan respon emosional setiap orang terhadap pekerjaan yang dilakukan, tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, dan rasa percaya diri saat bekerja. Perilaku ini mencerminkan sikap kerja yang dimiliki seseorang ketika bekerja.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sikap Kerja Nylon (2009) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja antara lain: 1. Kondisi kerja, termasuk lingkungan fisik dan sosial mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. 2. Pengawasan atasan, pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan dapat mempengaruhi sikap dan semangat kerja. 3. Kerjasama dari rekan kerja, kerjasama dari rekan kerja juga mempengaruhi kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan. 4. Untuk maju, jaminan karir dan hari tua dapat

dijadikan sebagai salah satu motivasi dalam sikap kerja. 5. Keamanan, rasa aman dan lingkungan yang terjaga dengan baik akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja. 6. Fasilitas kerja, fasilitas kerja yang memadai berpengaruh terhadap terciptanya sikap kerja yang positif.

Sikap kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal dari orang yang bersangkutan. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri, antara lain emosional, psikologis terhadap pekerjaan, kedekatan dengan rekan kerja, dan kenyamanan yang tercipta dari diri sendiri. Faktor eksternal adalah faktor dari luar atau faktor yang berasal dari lingkungan. Faktor eksternal juga memegang peranan yang sangat penting dalam membentuk sikap seseorang.

Faktor-faktor tersebut meliputi kondisi kerja, hubungan kerja, rasa aman, lingkungan kerja, dan fasilitas kerja. Semakin tinggi tingkat kenyamanan seseorang saat bekerja maka akan semakin tinggi pula sikap kerja positif yang akan dihasilkan. Misalnya orang yang selalu bekerja dengan semangat, hasil kerja yang selalu memuaskan, tidak pernah mengeluh dan menyerah ketika mendapat masalah, sikap kerja yang dilihat dari orang tersebut adalah sikap kerja yang positif.

Sebaliknya jika orang mendapatkan pekerjaan yang mengeluh, tidak bersemangat, sering mengumpat di tempat kerja, putus asa ketika mengalami kesulitan dalam bekerja, selalu ingin menyelesaikan pekerjaan tanpa melihat hasilnya, sikap kerja yang muncul dari orang tersebut adalah sikap

kerja yang negatif. Kedua contoh sikap kerja orang atau karyawan tersebut dapat menunjukkan indikator sikap kerja yang positif dan sikap kerja yang negatif.

Ciri-ciri dalam sikap kerja dapat dijadikan acuan untuk menentukan sikap kerja seseorang dengan hanya memperhatikan dalam waktu singkat, sehingga diketahui sikap kerja yang terbentuk. Dalam prestasi yang mempengaruhi produktivitas pegawai, banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas, salah satunya adalah keterampilan kerja" (Panji Anoraga dan Janti Soegiastuti, 2012). Produktivitas pegawai tidak optimal jika tenaga kerja yang ada tidak serius dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, suatu perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan dalam bekerja di bidangnya karena keterampilan dapat mendorong produktivitas dan merupakan sarana penting untuk mencapai produktivitas. Dengan demikian, setiap tenaga kerja harus meningkatkan keterampilannya agar dapat memberikan yang terbaik bagi industri.

Menurut Moeheriono (2010) menyatakan Keterampilan kerja didefinisikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan petunjuk teknis atau petunjuk dari atasan. Dengan demikian keterampilan kerja seseorang dapat dikembangkan melalui proses tugas/latihan kerja. Keterampilan kerja karyawan dalam konteks ini dapat diukur dengan beberapa indikator seperti berikut ini: hubungan kemanusiaan, kemampuan memprediksi hasil pelaksanaan

tugas/pekerjaan, keterampilan teknis yang disesuaikan dalam pekerjaan dan tugasuk dari orang tersebut.

Maka dalam hal ini perusahaan harus mencari cara untuk mendorong karyawannya agar memiliki kemauan untuk bekerja dan cara yang dapat dilakukan adalah dengan memotivasi karyawan. Motivasi kerja menurut Munandar (2008) adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan tertentu.

Sedangkan Nawawi (2005) menjelaskan bahwa kata dasar motivasi adalah motif yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi selalu berkaitan dengan kebutuhan, keinginan, dan dorongan usaha untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan motivasi kerja menurut Ernest L. McCormick dalam Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh menghasilkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Menurut Anoraga (2006), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Oleh karena itu, motivasi kerja disebut motivasi kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang pekerja akan menentukan besar kecilnya pencapaian. Selain motivasi kerja, ada hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif tentang

suatu pekerjaan yang muncul dari evaluasi dan karakteristik individu. Kayu et. al (2001) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, baik positif maupun negatif. Sikap kerja yang baik juga menjadi salah satu faktor penting agar kinerja dapat berjalan dengan optimal. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008), dijelaskan bahwa sikap kerja adalah kecenderungan yang dipelajari untuk merespon secara konsisten sikap menyenangkan dan tidak menyenangkan sehubungan dengan objek tertentu.

Menurut George dan Jones (2005), sikap kerja adalah kumpulan perasaan, keyakinan, dan pemikiran tentang bagaimana berperilaku yang dipegang oleh seseorang tentang pekerjaan dan organisasinya.

B. Pengertian Kepuasan Kerja

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi dan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha kerjasama sekelompok orang di dalamnya. Maka suatu perusahaan perlu mengetahui bagaimana mengelola sumber daya manusia secara optimal. Tercapainya tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing suatu perusahaan tergantung pada baik buruknya program pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah pegawai yang berada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Organisasi yang kuat memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan sehingga akan memberikan rangsangan kepada karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai standar yang telah ditentukan dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Setiap individu yang bekerja berharap mendapatkan kepuasan dari tempat kerjanya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada setiap individu. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang didapat dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan perusahaan dengan komitmen yang tinggi dan mereka akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Di sisi lain, karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang membosankan dan membosankan, sehingga mereka bekerja dengan asal-asalan dan tidak sepenuh hati. Kepuasan kerja terlihat pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, sebaliknya karyawan yang tidak puas dengan dimensi yang berhubungan dengan pekerjaan tampak memiliki sikap negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen terhadap pekerjaan. perusahaan seperti sering absen, produktivitas rendah, tingkat kerusakan tinggi, perpindahan karyawan, timbul kecemasan dan terjadinya tuntutan yang berakhir dengan mogok kerja.

Pabrik Gula Kebon Agung merupakan salah satu perusahaan besar dalam industri gula nasional, perusahaan yang bergerak di bidang industri penggilingan tebu ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di bidang gula dengan daya saing yang tinggi. Dari tahun ke tahun PG Kebon Agung berkembang pesat, hal ini tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia karyawan yang terus ditingkatkan di perusahaan. PG Kebon Agung memiliki jumlah karyawan yang banyak, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan ini harus profesional agar tidak terjadi permasalahan internal di perusahaan terkait dengan karyawan atau tenaga kerja yang tentunya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola karyawan yang bekerja di PG Kebon Agung Malang.

Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang membuat karyawan betah tinggal di perusahaan untuk ikut serta dalam perjuangan mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja untuk memenuhi tuntutan perusahaan. Selain kepuasan kerja, terdapat faktor komitmen organisasi yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu sangat penting bagi manajemen perusahaan PG Kebon Agung untuk memperhatikan ketiga faktor tersebut.

Hasibuan (2003:202) menjelaskan Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam bekerja dengan diperolehnya hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan lingkungan kerja yang baik. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil pekerjaannya, sehingga ia dapat membeli kebutuhannya. Handoko (2011: 193) menjelaskan Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaannya. **Kepuasan pada Pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction with the Work Itself*).**

Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan akan dapat menghasilkan kepuasan kerja, motivasi intern, prestasi kerja yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah dan tingkat labour turn over yang rendah . Hal ini bisa dicapai apabila :

- a. Pekerjaan itu dialami sebagai sesuatu yang berarti, bermanfaat atau penting.
- b. Pekerja menyadari bahwa dirinya bertanggungjawab atas hasil pekerjaan itu secara pribadi.
- c. Pekerja dapat memastikan dengan cara yang teratur dan terandalkan mengenai hasil usahanya; apa saja yang telah dicapai, dan memuaskan atau tidak.

Robbins (1996) menjelaskan bahwa salah satu penentu kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang secara mental. Ini berarti memberikan kesempatan bagi karyawan

untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan, dan umpan balik pekerjaan. Ketika tantangan tersebut dapat diatasi dengan baik oleh karyawan, maka kepuasan kerja akan terasa.

Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Wall dan Martin dalam Spector (1997), bahwa "Job Characteristics Refer to the Content and Nature of Job Tasks" (Karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan kondisi tugas itu sendiri). Dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan adalah karakteristik yang terkandung dalam suatu pekerjaan, yang terdiri dari berbagai dimensi inti dari suatu pekerjaan.

Kepuasan pada Pembayaran (*Satisfaction with Pay*)

Kepuasan dengan pembayaran adalah hal yang multidimensi. Artinya kepuasan pegawai tidak hanya terletak pada besaran gaji/upah saja, tetapi lebih dari itu kepuasan terhadap pembayaran terbentuk dari empat dimensi yaitu:

- a. Kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian.
- b. Kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada .
- c. Kepuasan terhadap tingkat gaji / upah
- d. Kepuasan terhadap kenaikan gaji/ upah

Kepuasan pada Promosi (*Satisfaction with Promotion*)

Kesempatan untuk dipromosikan merupakan sesuatu yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan. Kesempatan ini merupakan bentuk reward yang berbeda dengan reward lainnya. Promosi dapat dilakukan berdasarkan senioritas karyawan atau berdasarkan kinerja. Promosi dengan kenaikan gaji 20% lebih memuaskan daripada promosi

dengan kenaikan gaji hanya 10%. Jadi wajar jika promosi di kalangan eksekutif lebih memuaskan daripada promosi di kalangan karyawan tingkat bawah. (Luthans 1992).

Patchen dalam Fieldmand & Arnold (1983) menemukan hasil penelitian bahwa karyawan yang merasa berhak mendapatkan promosi tetapi tidak dipromosikan, lebih sering absen dibandingkan karyawan lain yang belum mendapat kesempatan untuk dipromosikan.

Kepuasan pada Supervisi (*Satisfaction with Supervision*)

Supervisi merupakan salah satu hal yang cukup penting sebagai sumber kepuasan kerja. Kepuasan terhadap supervisi sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan supervisi. Cukup banyak penelitian yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja maupun produktivitas kerja (Berry 1998)

Sehubungan dengan hal itu, setidaknya terdapat dua dimensi gaya supervisor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

4. Supervisor yang berorientasi pada karyawan (*Employee Centeredness*).

Dimensi ini diukur dari tingkat seberapa sering supervisor memberikan perhatian secara personal pada karyawan, dalam hubungannya dengan kesejahteraan karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan tindakan mengecek seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya; memberikan arahan/ nasehat/ bantuan secara individual, dan berkomunikasi

dengan karyawan secara wajar sebagaimana berkomunikasi dengan atasan maupun karyawan yang tingkatannya lebih tinggi.

5. Supervisor yang mengutamakan partisipasi karyawan (*employee participation*).

Dimensi ini digambarkan sebagai tindakan para manajer yang mengajak karyawannya untuk berpartisipasi dalam membicarakan berbagai persolan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus, pendekatan kepemimpinan seperti ini telah memberikan tingkat kepuasan yang tinggi. Hasil penelitian telah menyebutkan bahwa partisipasi karyawan berdampak positif pada kepuasan kerja. Iklim partisipatif yang dikembangkan oleh supervisor di tempat kerja, ternyata memberikan efek substansial bagi kepuasan karyawan.

Kepuasan pada Rekan Kerja (*Satisfaction with Coworkers*)

Rekan kerja dapat menjadi sumber kepuasan karyawan, manakala antar karyawan diberi kesempatan untuk berinteraksi satu sama lain. Dalam sebuah penelitian di industri mobil, Walter & Guest dalam Feldman & Arnold (1983) menemukan fakta bahwa karyawan yang terisolasi ternyata tidak menyukai pekerjaannya, dan sengaja mengisolasi diri dari lingkungan sosial karena ada alasan pribadi.

Beberapa penelitian lainnya (Kerr et al. dalam Feldman & Arnold 1983) telah menemukan bahwa manakala kesempatan yang diberikan pada karyawan untuk berkomunikasi hanya sedikit, maka kepuasan mereka rendah dan cenderung terjadi *turn over*.

Rekan kerja bahkan merupakan sumber kepuasan kerja yang lebih kuat ketika anggotanya memiliki kemiripan dalam nilai-nilai dan perilaku. Berjumpa dengan orang-orang yang memiliki kemiripan nilai menyebabkan bertambahnya rasa persahabatan. Nilai perasaan dari suatu kelompok kerja berkaitan erat dengan kepuasan kerja.

C. Teori Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2009: 120) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan beberapa teori seperti:

- 1) Teori Keseimbangan Komponen dari teori ini adalah masukan, hasil, perbandingan, ekuitas-dalam-ekuitas.
- 2) Teori perbedaan Mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan,
- 3) Teori pemenuhan kebutuhan Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan.
- 4) Teori pandangan kelompok Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001; 225), yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan

Kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Ketidak sesuaian

Kepuasan adalah hasil dari memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Ketika harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Di sisi lain, individu akan puas jika menerima manfaat di atas harapan.

3) Pencapaian

Nilai Kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai-nilai kerja individu yang penting.

4) Equity Satisfaction adalah fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetik.

Hal ini menyiratkan bahwa perbedaan sifat individu memiliki arti penting dalam menjelaskan kepuasan kerja selain karakteristik lingkungan kerja.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan membutuhkan suatu keahlian tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sulitnya suatu pekerjaan dan perasaan seseorang bahwa keterampilannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan akan menambah atau mengurangi kepuasan.

- 2) Hubungan dengan atasan (*supervisi*)

Kepemimpinan yang konsisten terkait dengan kepuasan kerja menjadi pertimbangan. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana pemberi kerja membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai kerja yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan interpersonal yang mencerminkan sikap dan nilai dasar yang sama, yaitu keduanya memiliki pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja terbesar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan itu positif. Atasan yang memiliki karakteristik kepemimpinan transformasional, tenaga kerja akan meningkatkan

motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Rekan Kerja (*Workmates*)

Rekan kerja adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lainnya, baik yang sejenis maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

4) Promosi

Promosi merupakan faktor yang berkaitan dengan ada tidaknya kesempatan untuk kemajuan karir selama bekerja.

5) Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan pegawai yang dianggap layak atau tidak

E. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan berkisar dari lemah hingga kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;226) hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat secara signifikan mempengaruhi variabel lain dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan terhadap supervisi/pengawasan juga memiliki korelasi yang signifikan dengan motivasi, maka atasan/manajer disarankan untuk

mempertimbangkan bagaimana perilakunya mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga berpotensi meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja.

- 2) Keterlibatan Kerja Ini menunjukkan fakta bahwa individu secara pribadi terlibat dengan peran pekerjaan mereka. Karena keterlibatan kerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong untuk memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.
- 3) Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Ini adalah perilaku pekerja di luar tugas mereka.
- 4) Komitmen organisasi Mencerminkan sejauh mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan berkomitmen untuk tujuannya. Antara komitmen organisasi dan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena peningkatan kepuasan kerja akan mengarah pada tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.
- 5) Ketidakhadiran Ada korelasi negatif yang kuat antara ketidakhadiran dan kepuasan. Dengan kata lain, ketika kepuasan meningkat, ketidakhadiran menurun.
- 6) Turnover Hubungan antara turnover dan kepuasan adalah negatif. Dimana turnover dapat mengganggu

kelangsungan organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi turnover.

- 7) Perasaan stres Antara perasaan stres dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang negatif dimana peningkatan kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.
- 8) Prestasi kerja/kinerja Ada hubungan positif yang rendah antara kepuasan kerja dan kinerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif.

Di sisi lain, kepuasan kerja terjadi karena kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan

F. Pengaruh Kepuasan Kerja

- 1) Terhadap Produktivitas Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan hasil dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi mengarah pada peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yang adil dan wajar serta dikaitkan dengan prestasi kerja yang unggul. Dengan kata lain prestasi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat

mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

- 2) Ketidakhadiran Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran lebih bersifat spontan dan tidak mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku masa kini, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

Sedangkan menurut Wibowo (2007:312) "antara kepuasan dan ketidakhadiran/ketidakhadiran menunjukkan korelasi yang negatif". Misalnya, perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja secara cuma-cuma tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

- 3) Perputaran Karyawan (Turnover) Sementara berhenti atau meninggalkan pekerjaan memiliki dampak ekonomi yang besar, kemungkinan besar terkait dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja di kalangan pekerja dapat diekspresikan dengan berbagai cara, misalnya selain meninggalkan pekerjaan, mengeluh, tidak patuh, mencuri milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaannya dan lain-lain.
- 4) Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja Menurut Robbins (2003) ada empat cara pekerja mengungkapkan ketidakpuasan, yaitu: a) Keluar, yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari

pekerjaan lain. b) Voice (Suara) adalah untuk memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi. c) Neglect, yaitu sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau lebih sering melakukan kesalahan. d) Loyalitas, yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi membaik, termasuk membela perusahaan dari kritikan dari luar.

Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: 1) Melakukan perubahan struktur pekerjaan, misalnya dengan melakukan rotasi pekerjaan, yaitu suatu sistem perpindahan pekerjaan dari satu jenis tugas ke jenis tugas lainnya (disesuaikan). dengan deskripsi pekerjaan). Cara kedua adalah dengan perluasan pekerjaan, atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan berbagai tugas pekerjaan. Praktek bagi pekerja yang menerima tugas tambahan dan bervariasi dalam upaya membuat jadwal kerja mereka fleksibel, dengan memberikan pekerja kontrol atas pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting bagi mereka yang bekerja di daerah padat, di mana pekerja tidak dapat bekerja dengan baik. waktu atau bagi mereka yang memiliki tanggung jawab untuk anak-anak. Minggu kerja terkompresi, di mana jumlah pekerjaan per hari berkurang sementara jumlah jam kerja per hari meningkat. Pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan pada hari Senin hingga Jumat, sehingga dapat memiliki waktu luang untuk berlibur. Cara kedua adalah

dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan jumlah jam tertentu per minggu (Flexitime), namun tetap memiliki keleluasaan untuk memulai dan mengakhiri pekerjaannya. 4) Melakukan program-program pendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti; pusat kesehatan, bagi hasil, dan penitipan anak yang disponsori karyawan.

G. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja memiliki peran penting bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Dengan menilai tingkat kepuasan karyawan dalam pekerjaannya baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan akan menimbulkan kondisi kerja yang lebih baik dan hal ini tentunya akan membawa keuntungan bagi perusahaan jika karyawan bekerja dengan kepuasan yang tinggi.

Ada beberapa cara untuk mengukur kepuasan kerja. Diantaranya dengan menggunakan skala indeks deskripsi pekerjaan (Job Description Index), dengan kuesioner kepuasan kerja Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire), serta dengan pengukuran berdasarkan gambar ekspresi wajah. (Mangkunegara 2000).

- a. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala Job Description Index.

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969. Cara menggunakan, mengajukan pertanyaan kepada karyawan tentang pekerjaan atau

posisinya, yang meliputi tingkat kepuasan terhadap aspek pekerjaan, pengawasan, upah, promosi, dan rekan kerja. . Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh karyawan dengan menandai jawaban: ya, tidak, atau bimbang (tidak dapat memutuskan). Dengan cara ini, tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui.

- b. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Minnesota Satisfaction Questionnaire

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan Inggris pada tahun 1967. Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu alternatif jawaban: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, atau sangat puas dengan berbagai pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

- c. Pengukuran Kepuasan Kerja Berdasarkan Gambar Ekspresi Wajah.

Pengukuran kepuasan kerja yang dikembangkan Kunin pada tahun 1955 terdiri dari gambar wajah orang, mulai dari wajah sangat senang, bahagia, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Karyawan diminta untuk memilih gambar ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi kerja yang dirasakan. Kepuasan

kerja dapat dilihat dari pilihan karyawan pada gambar-gambar tersebut.

BAB X

REKRUTMEN

A. Pendahuluan

Rekrutmen adalah proses menarik individu sesuai kebutuhan pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dengan kualifikasi tertentu, dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan ke organisasi. Menemukan cara yang tepat untuk mendorong orang-orang yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan, sangat penting ketika sebuah organisasi membutuhkan karyawan, dengan menggunakan berbagai metode rekrutmen. Salah satu metode yang cukup populer saat ini adalah penggunaan media website. Kecepatan dan luasnya jangkauan yang ditawarkan oleh situs web membuat proses rekrutmen lebih efisien dan hemat biaya baik bagi calon pekerja maupun pemberi kerja.

Oleh karena itu, rekrutmen melalui internet menjadi isu hangat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), terutama dalam pendekatan rekrutmen telah menjadi bagian integral yang dapat diukur dengan alat rekrutmen. David Manaster, presiden Electronic Recruiting Exchange, berpendapat bahwa penggunaan internet telah menjadi bagian mendasar dari rekrutmen. Oleh karena itu, internet kemungkinan akan menjadi alat rekrutmen dan staf yang paling efektif di masa depan. Meskipun rekrutmen internet tidak menggantikan rekrutmen tradisional, namun hal ini telah menjadi bantuan penting bagi perekrut tenaga kerja saat ini. Namun, jangan mengabaikan metode perekrutan

tradisional. Rekrutmen internet tidak boleh diperlakukan sebagai satu-satunya alat Sumber Daya Manusia (SDM), tetapi harus diintegrasikan ke dalam strategi rekrutmen dan seleksi secara keseluruhan. Rekrutmen internet adalah cara yang inovatif dan efektif untuk menarik pelamar.

Namun, seperti metode lain, ini bukan alat seleksi. Ini tidak menggantikan pemeriksaan latar belakang, wawancara langsung, dan langkah-langkah lain yang diperlukan untuk menilai sikap dan perilaku yang penting untuk menemukan karyawan yang memenuhi syarat. Outsourcing adalah proses mentransfer tanggung jawab untuk area layanan tertentu dan tujuannya ke penyedia eksternal. Subkontrak berbagai fungsi ke organisasi lain telah menjadi praktik umum di industri selama beberapa dekade. Keputusan ini masuk akal ketika subkontraktor dapat melakukan fungsi tertentu seperti pemeliharaan. Setelah keputusan untuk melakukan outsourcing dibuat, mungkin sulit atau bahkan tidak mungkin untuk mengembalikan praktik ke keadaan semula. Dalam beberapa tahun terakhir, outsourcing telah menyebar luas dan semakin menjadi alternatif populer yang melibatkan hampir semua bidang bisnis, termasuk SDM.

Sebagai contoh, beberapa tahun yang lalu, Kellogg's, yang memiliki 14.000 karyawan di seluruh dunia, mengubah fungsi rekrutmennya menjadi outsourcing yang mempekerjakan semua karyawan, kecuali mereka yang bekerja berdasarkan jam kerja. Vendor sekarang bekerja secara langsung dengan manajer perekutan di setiap fase proses dan menggunakan teknologi perekutan mereka sendiri untuk

melacak semua data secara detail. Staf profesional di setiap lokasi terus mempekerjakan karyawan per jam. Perencanaan dan peramalan pekerjaan adalah suatu proses dalam merumuskan rencana untuk mengisi lowongan masa depan berdasarkan analisis posisi yang diharapkan akan terbuka dan akan diisi oleh kandidat dari dalam atau dari luar organisasi. Rekrutmen dan seleksi merupakan rekrutmen yang berkaitan dengan bagaimana organisasi mampu mendapatkan karyawan yang tepat untuk bekerja sesuai dengan rencana organisasi. Umumnya, organisasi besar memiliki divisi sendiri untuk merekrut karyawan. Divisi ini berada di bawah kendali Departemen SDM sehingga setiap kegiatan yang dilakukan oleh divisi rekrutmen selalu berada di bawah kendali Departemen SDM. Namun, dewasa ini juga banyak organisasi besar yang menggunakan organisasi lain untuk menyediakan karyawannya, organisasi ini biasa disebut sebagai organisasi outsourcing karyawan. Sedangkan pada organisasi kecil yang ruang lingkup usahanya terbatas, kegiatan rekrutmen biasanya dilakukan oleh pemilik atau pimpinan organisasi itu sendiri. Karyawan merupakan aset utama organisasi yang berperan aktif dalam kegiatan organisasi.

Karyawan memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang berbeda satu sama lain. Potensi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal untuk pengembangan organisasi. Rekrutmen yang tepat akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan.

B. Hakikat Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Berbagai definisi rekrutmen SDM dari berbagai pakar SDM. Berikut ini adalah beberapa pengertian rekrutmen. Rekrutmen adalah jumlah dan kategori karyawan yang dibutuhkan yang ditentukan dalam perencanaan karyawan atau manajemen SDM formal. Rekrutmen disusun melalui rencana rekrutmen yang rinci, dan persyaratan pekerjaan disajikan dalam bentuk persyaratan yang ditujukan bagi karyawan yang akan mengisi lowongan baru, atau karena ada karyawan yang mengundurkan diri atau pensiun, dan atau karena perluasan wilayah kerja baru atau daerah yang membutuhkan karyawan baru.

Tuntutan jangka pendek menempatkan SDM di bawah tekanan untuk merekrut kandidat dengan cepat. Persyaratan yang ditetapkan dalam bentuk deskripsi pekerjaan atau profil peran dan spesifikasi karyawan. Ini memberikan informasi yang diperlukan untuk menyusun iklan, memposting lowongan di internet, agen pelatihan atau konsultan rekrutmen, dan menilai kandidat melalui wawancara dan tes seleksi (Amstrong, 2009). sebuah.

a. Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu bekerja dalam organisasi. Proses ini dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika aplikasi mereka diajukan/dikumpulkan. Hasilnya

adalah kumpulan pelamar calon pegawai baru untuk diseleksi dan diseleksi. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai suatu proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu organisasi.

- b. Yuniarsih dan Suwatno (2008) menyatakan bahwa rekrutmen adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan sejumlah pegawai dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga mampu mengemban misi organisasi untuk mewujudkan visi dan tujuannya.
- c. Dubois dan Rothwell (2004) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menarik pelamar yang memenuhi syarat sebanyak mungkin untuk lowongan yang ada dan tidak diantisipasi. Ini adalah pencarian bakat, pengejaran kelompok pelamar terbaik untuk posisi yang tersedia.
- d. Pynes (2004) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar posisi yang kosong dalam suatu organisasi. Seleksi adalah tahap akhir dari proses rekrutmen, ketika keputusan dibuat tentang siapa yang akan dipilih untuk posisi kosong yang tersedia.

Berdasarkan beberapa definisi dari berbagai definisi tersebut, disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan rekrutmen adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mencari pelamar kerja dengan

kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan SDM yang direncanakan organisasi.

Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah untuk menerima pelamar sebanyak mungkin sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber sehingga memungkinkan untuk merekrut kandidat dengan kualitas terbaik dari yang terbaik (Rivai dan Sagala, 2011). Kegiatan rekrutmen menghilangkan pelamar yang tidak pantas dan memfokuskan upaya mereka pada kandidat untuk dipanggil kembali (Simamora, 2001). Kegiatan rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa apakah mereka dipekerjakan atau tidak. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan, terkadang bertentangan. Tujuan utama dari rekrutmen adalah untuk menemukan pelamar yang memenuhi syarat yang akan tinggal dengan organisasi dengan biaya paling sedikit.

Oleh karena itu, individu yang berada di bawah standar sehingga berpotensi untuk dikeluarkan di masa depan, serta individu yang jauh di atas standar yang ditentukan, kemungkinan besar akan mengalami frustrasi dan meninggalkan organisasi di masa depan, tidak boleh diangkat sebagai pegawai karena berpotensi membawa masalah bagi organisasi.

Selanjutnya, tujuan pasca pengangkatan perlu diperhatikan, proses rekrutmen harus menghasilkan pegawai yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap berada di organisasi untuk jangka waktu yang wajar. Tujuan lainnya adalah bahwa upaya rekrutmen harus memiliki efek domino, yaitu dampaknya akan positif dan membangun citra umum organisasi yang lebih baik, dan bahkan pelamar yang gagal harus memiliki kesan positif terhadap organisasi dan produknya. Selanjutnya, semua tujuan di atas harus dicapai dengan kecepatan setinggi mungkin dan dengan biaya serendah mungkin bagi organisasi.

Menurut Simamora (2004), landasan program rekrutmen yang baik meliputi empat faktor, yaitu

- a. program rekrutmen menarik sejumlah besar pelamar yang memenuhi syarat;
- b. program rekrutmen tidak pernah berkompromi dengan standar seleksi;
- c. berlangsung secara terus menerus;
- d. program rekrutmen yang kreatif, imajinatif dan inovatif. Rekrutmen dapat menarik individu-individu dari kalangan karyawan yang saat ini dipekerjakan oleh organisasi, karyawan yang bekerja di organisasi lain, atau karyawan yang tidak bekerja.

Tujuan selanjutnya adalah untuk memenuhi prinsip rekrutmen orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat. Melalui rekrutmen akan

diperoleh karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, seperti yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam hal ini sangat penting untuk merencanakan kebutuhan pegawai yang menghasilkan gambaran pekerjaan yang akan dilakukan. Setelah uraian uraian tersebut jelas, maka ditentukan spesifikasi dan kualifikasi pegawai yang akan mengisi lowongan pekerjaan tersebut. Atas dasar itulah dicari karyawan yang tepat, dan karyawan yang tepat harus ditempatkan di tempat yang tepat sesuai dengan rencana. Jika hal ini diabaikan, maka prinsip tersebut tidak terpenuhi dan pada akhirnya pegawai yang direkrut tidak akan memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. Selain itu, waktu yang tepat juga menjadi perhatian manajer, karena jika aspek waktu yang tepat ini tidak diperhatikan, bisa jadi karyawan yang sangat tepat sesuai dengan kebutuhannya, tetapi terlambat mengambil keputusan, tepat. karyawan akan diambil oleh organisasi lain.

Filosofi Rekrutmen

Menurut Simamora (2004) bahwa rekrutmen memiliki sejumlah filosofi yang penting untuk diperhatikan.

- a. Internal dan Eksternal. Apakah akan mempromosikan sebagian besar dari dalam organisasi atau merekrut dari luar organisasi untuk mengisi lowongan karyawan. Beberapa organisasi, seperti General Electric Co., dan United Parcel Service, berfokus pada

pengembangan dan sosialisasi manajer dalam organisasi, mulai dari bawah. Organisasi lain lebih memilih merekrut individu yang terbukti berbakat dari luar organisasi.

- b. Jangka Pendek atau Jangka Panjang. Mempekerjakan karyawan hanya untuk mengisi lowongan, atau untuk tujuan jangka panjang? Apakah organisasi mencari karyawan dengan keterampilan yang memadai untuk lowongan saat ini, atau apakah organisasi berusaha menarik jenis bakat yang dapat mendukung manajemen masa depan.
- c. Komitmen Organisasional. Keseriusan organisasi untuk mencari dan mempekerjakan berbagai jenis karyawan. Beberapa organisasi masih mematuhi hukum, sementara yang lain, seperti Corning Incorporated, Digital Equipment Corp., dan Avon Products Inc., telah menghargai keragaman sebagai prinsip utama kehidupan organisasi. Praktik rekrutmen organisasi, baik internal maupun eksternal, secara aktif mendorong partisipasi semua jenis karyawan.
- d. Karyawan sebagai Komoditas atau Pelanggan. Apakah pemohon dianggap sebagai komoditas yang akan dibeli atau sebagai pelanggan yang harus dirayu? Sebuah organisasi yang menganut desain pemasaran menuju rekrutmen

akan mencurahkan banyak waktu dan uang untuk menentukan apa yang diinginkan pelanggannya (calon pelamar) dan mengadaptasi praktik dan pesan rekrutmennya ke berbagai segmen pasarnya.

- e. Masalah etika. Masalah etika di sini adalah tentang keadilan dan kejujuran proses rekrutmen.

Filosofi rekrutmen menurut Rivai dan Sagala (2009) mencakup sejumlah isu penting terkait dengan:

- a. Kualitas pegawai yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk itu, terlebih dahulu perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut: analisis jabatan, uraian tugas, dan spesifikasi jabatan;
- b. jumlah pegawai yang dibutuhkan harus sesuai dengan lapangan pekerjaan yang tersedia sehingga perlu dilakukan melalui peramalan kebutuhan pegawai dan analisis kebutuhan pegawai, seperti meminimalkan biaya, perencanaan dan keputusan strategis tentang rekrutmen, fleksibilitas, dan pertimbangan hukum.

Hambatan Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat rekrutmen dapat muncul dari organisasi, rekrutmen, dan lingkungan eksternal. Menurut Simamora (2004) menyatakan bahwa kendala yang biasa ditemui dalam rekrutmen.

a. Karakteristik Organisasi.

Karakteristik organisasi mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen.

Misalnya, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan terpusat lebih mudah menerima keputusan manajer tentang aktivitas rekrutmen dan pemilihan kumpulan pelamar.

b. Gambar Organisasi.

Pelamar kerja biasanya tidak tertarik untuk mencari pekerjaan dalam organisasi tertentu. Artinya, citra organisasi juga harus dipertimbangkan sebagai kendala potensial. Jika citra organisasi buruk, peluang menarik banyak pelamar akan berkurang.

c. Kebijakan Organisasi.

Yang dimaksud dengan kebijakan di sini adalah aturan dasar umum dengan memberikan kerangka dasar sebagai acuan dalam pengambilan keputusan bagi organisasi. Analisis pekerjaan dan informasi perencanaan kepegawaian memandu perekrut dalam membuat keputusan tentang sumber dan saluran rekrutmen yang tepat, serta

mengevaluasi proses rekrutmen. Kebijakan rekrutmen organisasi juga memandu perekrut dalam membuat keputusan penarikan.

Berbagai kebijakan yang dapat mempengaruhi rekrutmen adalah sebagai berikut.

1) Kebijakan promosi internal.

Kebijakan promosi internal dimaksudkan untuk menawarkan karyawan internal saat ini kesempatan pertama untuk lowongan pekerjaan. Kebijakan yang mengutamakan promosi dari internal akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan memperkuat komitmen organisasi pegawai karena mendapat perhatian lebih. Sebaiknya, jika selalu mengandalkan faktor eksternal, maka demotivasi yang terjadi pada karyawan.

2) Kebijakan kompensasi.

Organisasi bersama dengan departemen SDM biasanya menetapkan kisaran gaji untuk pekerjaan yang berbeda untuk memastikan pembayaran dan upah yang adil. Biasanya, perekrut tidak memiliki wewenang untuk melebihi kisaran gaji yang telah ditentukan, paling-paling mereka hanya bermain pada

interval yang ditentukan oleh organisasi. Misalnya, jika ditentukan kompensasi organisasi untuk gelar Sarjana adalah Rp. 6.000.000,00 sampai dengan Rp. 10.000.000,00. Untuk itu, perekrut yang ditunjuk harus mampu mengurangi kompensasi sampai dengan Rp. 6.000.000,00 dan paling banyak Rp. 10.000.000,00.

3) Kebijakan status pekerjaan.

Beberapa organisasi memiliki kebijakan mempekerjakan karyawan paruh waktu dan sementara. Bahkan saat ini banyak yang menggunakan pegawai kontrak atau outsourcing. Sebenarnya kebijakan outsourcing tidak disukai oleh calon pelamar, mengingat belum ada kepastian pengangkatan mereka sebagai pegawai tetap. Namun, untuk sebagian kecil, terutama bagi calon yang memiliki kualifikasi dan spesialisasi 'langka', yang sebenarnya mereka inginkan adalah kondisi seperti ini karena memiliki daya tawar yang tinggi dan dapat meminta penyesuaian kontrak sesuai keinginannya.

4) Kebijakan perekrutan internasional.

Kebijakan mungkin mengharuskan lowongan pekerjaan asing diisi oleh

karyawan lokal. Namun, penggunaan staf lokal akan mengurangi biaya relokasi bagi karyawan asing, mengurangi kemungkinan nasionalisasi organisasi, dan jika manajemen puncak dipegang oleh staf lokal akan mengurangi tuduhan eksplorasi ekonomi. Namun, keberadaan pasar tenaga kerja internasional (MEA) membuat pergerakan tenaga kerja dari satu negara ke negara lain semakin kuat dan tak terbendung.

d. Rencana Strategis dan Rencana SDM.

Rencana strategis menunjukkan arah organisasi dan menentukan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilakukan. Rencana SDM menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal dan internal. Sebagaimana dijelaskan di atas, penentuan internal versus eksternal memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri. Sebaiknya perhatikan kondisi organisasi saat rekrutmen dilakukan. Jika kondisi organisasi dalam kondisi normal dan memiliki sumber daya manusia yang variatif, sebaiknya mengutamakan internal. Di sisi lain, jika organisasi dalam keadaan banyak konflik dan saling curiga, maka eksternal diprioritaskan.

Menurut Widodo (2014) rekrutmen internal dan eksternal keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Meskipun terlihat bahwa keuntungan rekrutmen internal cenderung lebih besar daripada rekrutmen eksternal.

e. Kebiasaan Perekrut.

Keberhasilan perekrut di masa lalu bisa berubah menjadi kebiasaan. Artinya, kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memakan waktu dengan jawaban yang sama. Namun, kebiasaan juga dapat meneruskan kesalahan masa lalu atau menghindari alternatif yang lebih efektif.

f. Kondisi eksternal.

Kondisi pasar untuk karyawan merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Pembatasan dari pemerintah pada pekerja juga mempengaruhi. Contohnya, upah minimum regional (UMR), antidiskriminasi dan larangan kerja anak-anak di umur. Lingkungan perekonomian sangat penting dan perlu dicermati dalam perencanaan SDM. Artinya, sikap sosial terhadap jenis lapangan kerja tertentu dapat mempengaruhi penawaran pegawai.

g. Daya tarik pekerjaan.

Seandainya, posisi yang akan diisikan, pekerjaan yang menarik, menjadi tugas yang akan dilakukan berbobot yang sulit. Setiap pekerjaan yang dianggap membosankan, berbahaya, membuat gelisah, bergaji rendah, atau tidak memiliki potensi promosi yang jarang dipilih membuat banyak pilihan.

h. Persyaratan Pekerjaan.

Organisasi menawarkan sebuah pekerjaan dengan ketidakseimbangan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu mengenai tipe pegawai yang sedang dicari. Pelamar memiliki kemampuan dan minat yang ditawarkan, serta mencari pekerjaan yang memenuhi syarat. Kecocokan terjadi manakala ada kaitan yang memadai dari dua kategori ini (organisasi dan pelamar). Proses rekrutmen biasanya membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi di kedua belah pihak

Tahapan Rekrutmen

Berikut ini adalah empat tahapan rekrutmen pegawai tradisional.

- a. Tahap pertama adalah memperjelas posisi yang akan diisi melalui rekrutmen. Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi perekrutan yang berbeda. Ada pandangan filosofis bahwa rekrutmen perlu dilakukan secara terus menerus, untuk mendapatkan

sumber daya manusia yang berkualitas secara maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya lowongan pada posisi tertentu.

Selain itu, ada juga yang berpandangan bahwa rekrutmen harus dilakukan dengan sangat selektif dan hanya diperlukan untuk mengisi posisi yang kosong. Dalam hal ini, kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan bagi para manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi.

- b. Tahap kedua adalah pengecekan dan pemutakhiran deskripsi pekerjaan, serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan. Keberhasilan dalam proses dalam deskripsi pekerjaan akan memudahkan pelamar untuk memahami pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, praktisi SDM tidak dapat memfilter aplikasi yang ada.
- c. Tahap ketiga adalah mengidentifikasi sumber pelamar yang memenuhi syarat. Rekrutmen merupakan tahapan yang berkaitan dengan langkah ini. Dalam arti luas, pelamar dapat berasal dari dalam (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal). Sumber-sumber aplikasi

- tentunya perlu diperhatikan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.
- d. Tahap keempat adalah memilih sarana komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat. Langkah ini biasanya melibatkan organisasi pemasaran. Praktisi SDM perlu berkomunikasi secara dekat dengan sumber pelamar kerja, termasuk di bursa kerja, kunjungan kampus, rekrutmen open house, presentasi ke kelompok sasaran, magang, dan program kolaborasi antara lembaga pendidikan dan organisasi. tautkan dan cocokkan.

Organisasi harus menemukan cara untuk membangun pemahaman bahwa organisasi mereka adalah tempat yang baik untuk bekerja. Pendekatan khusus dalam rekrutmen juga dapat dilakukan di dunia maya dengan website yang mampu menjangkau pelamar dari berbagai lokasi geografis. Dengan memposting lowongan kerja di internet sehingga kebutuhan karyawan yang berkualifikasi global dapat dipenuhi oleh organisasi. Namun, implementasi SDM berbasis dunia maya perlu dikelola secara profesional, dengan melibatkan para profesional di bidangnya.

C. Metode Dan Teknik Rekrutmen

1. Metode Rekrutmen

Metode yang biasa digunakan oleh organisasi dalam merekrut pegawai disajikan dalam Tabel.2

Tabel.2

No	Metode	Penjelasan
1	Teori Deret	Menentukan jumlah pegawai yang bekerja atas beban kerja yang ber - variasi setiap harinya. Misalnya, berapa jumlah pewawancara yang diperlukan apabila datangnya pelamar tidak teratur atau tidak dapat dipastikan.
2	Sampel	Pengontrolan daftar inventaris pembukuan, kesimpulan ciri-ciri populasi pegawai dan tingkat reliabilitas yang khusus.
3	Program Linear	Menetapkan sumber-sumber yang jarang dalam kebiasaan yang umum dalam suatu organisasi. Memilih-milih calon pegawai melalui simbolsimbol atau variabel-variabel yang diterima untuk menjadi linear.
4	Teori Keputusan	Badan eksekutif yang menetapkan langsung calon mana yang akan direkrut dan berapa banyak jumlah pekerja yang dibutuhkan.
5	Korelasi	Membandingkan korelasi fungsional departemen, terisi satu apakah menyebabkan terganggunya departemen yang lain.
6	Teori Permainan	Metode ini menyajikan rekrutmen melalui persaingan antara pelamar kerja.
7	Metode Nomor Indeks	Ukuran dari turun naiknya harga, jumlah kegiatan organisasi dikaitkan dengan suatu produk, disajikan dalam nomor variabel.
8	Analisis Rentetan Waktu	Penafsiran penarikan pegawai, biaya pelatihan, dan produksi, dalam suatu periode tertentu.
9	Simulasi	Pengetesan pekerja melalui suatu simulasi proses pekerjaan rutin dalam jangka pendek atau pada waktu tes.
10	Teknik review program evaluasi	Memberi gambaran kepada calon pegawai yang diterima tentang jaringan kejadian dan kegiatan kerja, penetapan sumber-sumber, pertimbangan waktu dan ongkos, menyusun jaringan, dan saluran kritik dari prosedur rekrutmen
11	Statistic chart control kualitas	Menentukan kelas-kelas departemen dengan kualifikasi syarat pekerja untuk dapat memasukinya sehingga dapat mengontrol dan menentukan pekerja.
12	Model	Menentukan pegawai dihubungkan dengan

	inventori	investaris organisasi.
13	Metode integrasi produksi	Mengurangi sekecil mungkin biaya pekerja, produksi, dan inventaris.

Sumber: Donni Juni Priansa, Perencanaan & Pengembangan SDM, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 99–100

2. Teknik Rekrutmen

Teknik rekrutmen dapat dilakukan melalui prinsip sentralisasi dan prinsip desentralisasi, yang tergantung pada keadaan organisasi, kebutuhan, dan jumlah calon pegawai yang akan direkrut (Cardoso, 2003); (Priansa, 2014).

Teknik-teknik yang dimaksud adalah sebagai berikut. sebuah. Teknik Rekrutmen Terpusat Teknik sentralisasi biasanya dilakukan secara terpusat di kantor pusat organisasi jika jumlah pegawai yang akan direkrut sangat banyak dengan kualifikasi pekerjaan yang bervariasi (Sihotang, 2006).

Manajer SDM wajib meminta informasi dari masing-masing unit kerja tentang berbagai karakteristik dan jumlah pegawai yang dibutuhkan unit untuk periode berikutnya. Hal ini dilakukan karena manajer SDM dapat menghitung kebutuhan karyawan di organisasinya.

Misalnya, manajer SDM PT Jeremy Dedidy Mangalaptua menyajikan kebutuhan pegawai tahun 2015 setelah memperoleh berbagai informasi dari berbagai unit sebesar 128 orang dengan rincian sebagai berikut.

Tabel.3

No	Divisi	Tingkat Pendidikan					Jumlah
		SMA	D-3	S-1	S-2	S-3	
1	Sumber Daya Manusia	3	2	16	30	1	25
2	Produksi	4	15	20	5	1	45
3	Keuangan	1	5	9	3	-	18
4	Pemasaran	5	15	8	5	1	34
5	Umum	-	1	4	1	-	6
Jumlah Kbutuhan Pegawai		13	38	57	17	3	128

Sumber: Data imajinasi

Jika suatu organisasi memiliki ribuan karyawan dan setiap departemen yang berbeda merekrut sejumlah juru ketik atau staf teknis lainnya dengan posisi yang sama, rekrutmen terpusat akan lebih sering digunakan karena lebih hemat biaya (Priansa, 2014).

Jika rekrutmen dilakukan secara terpusat, organisasi yang mengelola SDM akan bertanggung jawab untuk meminta manajer memperkirakan secara berkala jumlah dan jenis karyawan baru yang dibutuhkan di masa yang akan datang. Untuk memenuhi peraturan affirmative action3 yang mensyaratkan keterwakilan proporsional, setiap pengumuman pekerjaan harus mencantumkan informasi seperti: (a) jenis pekerjaan, klasifikasi, dan besaran gaji; (b) lokasi tugas (geografis dan unit organisasi); (c) uraian kewajiban kerja; (d) kualifikasi minimum; (e) tanggal mulai

bekerja; (f) prosedur aplikasi; dan (g) tanggal penutupan penerimaan aplikasi.

b. Teknik Rekrutmen yang Desentralisasi

Rekrutmen yang didesentralisasi terjadi pada organisasi yang relatif kecil, kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dan dalam organisasi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini dipakai untuk posisi yang profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu organisasi. Organisasi secara mandiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya.

Akan tetapi, kelebihannya pada para pimpinan tingkat pusat yang akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan atau tidak?

Sumber Rekrutmen

Ada dua sumber utama rekrutmen, ada dua yang dapat digunakan, yaitu sumber internal dan sumber eksternal (Simamora, 2001). Sumber internal berkaitan dengan pegawai yang ada di dalam organisasi sehingga dapat dipromosikan untuk mengisi posisi yang kosong, sedangkan sumber eksternal adalah individu yang pada saat rekrutmen tidak diberdayakan oleh organisasi.

Sumber tenaga kerja dapat berasal dari internal maupun eksternal. Rekrutmen dimaksudkan untuk mendapatkan calon pegawai yang memenuhi persyaratan yang ditentukan. Oleh karena itu, dalam proses rekrutmen harus memperhatikan sumber-sumber yang dapat dijadikan sebagai wahana, yang meliputi sumber internal (internal

sources) mengenai pegawai yang ada di dalam organisasi, sedangkan sumber eksternal (external sources) adalah individu yang saat ini tidak dipekerjakan. oleh organisasi.

Organisasi yang sering merekrut dari sumber internal cenderung menghabiskan lebih banyak untuk pelatihan dan program pengembangan karyawan, dan akan menghabiskan lebih banyak untuk tunjangan dan pensiun pelengkap dalam upaya untuk mencegah mereka bergabung dengan organisasi (Simamora, 2001). Kebijakan rekrutmen dari sumber eksternal akan menghasilkan pengeluaran yang relatif lebih besar untuk rekrutmen, seleksi, dan biaya kompensasi awal. Hal ini dikarenakan organisasi akan merekrut dan menyeleksi lebih banyak karyawan dalam waktu tertentu jika dibandingkan dengan kebijakan rekrutmen internal. Organisasi dengan kebijakan rekrutmen eksternal mungkin harus menawarkan tingkat kompensasi awal yang lebih tinggi dari rata-rata untuk menarik karyawan dengan pengalaman di organisasi lain.

a. Sumber Internal

Sumber internal dalam rekrutmen meliputi karyawan saat ini yang dapat dicalonkan untuk promosi, mutasi atau rotasi pekerjaan, serta mantan karyawan yang dapat dipekerjakan dan dipanggil kembali (Priansa, 2014). Metode yang dapat digunakan adalah dengan cara memasang pengumuman di papan pengumuman, pengumuman secara lisan, meneliti riwayat kerja karyawan catatan personalia, meneliti daftar promosi berdasarkan kinerja, pemeringkatan kegiatan

penilaian, memeriksa daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat sesuai dengan keahlian pada sistem informasi SDM organisasi. Ini dapat dilakukan dengan membuat lowongan pekerjaan dan inventaris keterampilan. Ketika ada lowongan, hal pertama yang diperhatikan organisasi adalah dari dalam organisasi itu sendiri (Simamora, 2001).

Melalui kebijakan rekrutmen internal, karyawan dari dalam diberi kesempatan untuk mengisi posisi yang kosong. Selain itu, kebijakan rekrutmen internal organisasi memberikan kesempatan pertama untuk mengisi posisi yang kosong. Kisaran karyawan saat ini merupakan sumber rekrutmen yang sangat efektif. Hal ini disebabkan karyawan saat ini mengetahui berbagai harapan organisasi tentang kinerja yang ditentukan. Keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan, dan sikap yang diperlukan untuk keanggotaan organisasi.

Kebijakan rekrutmen internal memiliki beberapa keunggulan (Priansa, 2014). Keunggulan tersebut antara lain: 1) Kenaikan gaji dan status karir. Umumnya, beberapa karyawan mengharapkan kenaikan gaji dan status karir mereka. Kebijakan ini dapat meningkatkan moral karyawan. 2) Mengurangi risiko kesalahan seleksi dan penempatan. Manajemen organisasi dapat menilai keterampilan, pengetahuan, dan hak istimewa

karyawannya saat ini lebih akurat daripada mewawancarai pelamar. Risiko pemilihan dan penempatan yang salah dapat dikurangi. 3) Rekrutmen dan seleksi lebih sederhana. Masalah rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena hanya pekerja pemula yang direkrut dari luar dan persyaratan pendidikan, keterampilan dan pengetahuan untuk pekerjaan ini relatif sederhana. 4) Pengalaman. Individu yang ditarik dari dalam (internal) tentu lebih mengenal organisasi dan karyawannya. Dengan cara ini, biaya perekutan dari dalam akan lebih murah dibandingkan jika organisasi harus merekrut dari sumber eksternal. Disini karyawan telah menguasai seluk beluk organisasi dan organisasi tidak perlu lagi berinvestasi lebih jauh dalam mengorientasikan karyawan pada harapan dan standar organisasi. 5) Pelatihan dan sosialisasi. Masa pelatihan dan sosialisasi lebih singkat karena lowongan yang ada diisi secara internal. Karyawan saat ini belajar lebih sedikit tentang organisasi dan prosedurnya daripada pendatang baru.

Selain bermanfaat, kebijakan rekrutmen internal juga memiliki kelemahan sebagai berikut. 1) Memicu pertengkaran. Ketika karyawan mengetahui semua kandidat yang akan mengisi lowongan, timbul kebencian terhadap siapa yang akan dipromosikan, masalah ini tidak begitu terlihat ketika orang luar

menempati posisi tersebut. 2) Kebutuhan akan karyawan baru. Tidak ada organisasi yang suatu saat tidak akan memanfaatkan suntikan "darah biru" tersebut, namun organisasi membutuhkan berbagai keterampilan baru, ide baru, metode baru, dan semuanya didatangkan oleh orang-orang dari luar organisasi, yang dampaknya akan membuka wawasan baru tentang profitabilitas. . 3) Peniruan karyawan sebelumnya. Biasanya, ada kemungkinan karyawan dari dalam tidak lebih dari peniru bosnya sehingga tidak ada ide baru yang bisa diubah. Ketika dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi dan berpengaruh, mereka cenderung mengulangi praktik yang sudah ketinggalan zaman. 4) Perubahan teknologi. Perubahan teknologi begitu cepat sehingga tidak mungkin bagi organisasi untuk dengan cepat mengembangkan semua talenta internal untuk mengikuti perubahan tersebut. 5) Efek riak. Jika suatu lowongan diisi secara internal, maka akan muncul lowongan kedua yang akan menempati posisi yang dikosongkan oleh individu yang mengisi lowongan tersebut. Apalagi jika kekosongan kedua ini juga diisi secara internal maka kekosongan lain akan terjadi lagi. Pergeseran karyawan ini disebut efek riak. 6) Mencapai tujuan tindakan afirmatif. Tujuan tindakan afirmatif biasanya dicapai hanya melalui rekrutmen eksternal yang agresif. Kebijakan ini menciptakan pola pikir yang sempit ketika

kebijakan promosi dari dalam juga membutuhkan program pengembangan manajemen yang kuat dalam upaya mempersiapkan kandidat manajerial untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal merupakan sumber untuk mendapatkan pegawai dari luar organisasi yang memiliki bobot suatu kualifikasi tertentu (Priansa, 2014). Sumber yang dapat dilakukan adalah dengan program referal pegawai, yaitu iklan secara lisan, walk in applicant, dimana sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di organisasi tersebut; melalui biro pegawai, melalui organisasi lain; melalui biro bantuan pegawai temporal; melalui asosiasi dan serikat dagang; dan sekolah tertentu. Selain itu, metode yang dapat digunakan adalah melalui iklan radio dan televisi, iklan di koran dan jurnal perdagangan, computerized service listings, akuisisi dan merger, open house, rekrutmen berdasarkan kontak, contingent workforce recruiting (perekrutan pegawai sementara). Selain melalui metode yang disebutkan di atas, Siagian (2008) juga menambahkan berbagai sumber metode, yaitu melalui organisasi pencari pegawai profesional (outsourcing), organisasi profesi, dan balai latihan kerja milik pemerintah. Artinya, pada situasi tingkat putaran yang tinggi dimana prestasi kerja memburuk dan

perlu adanya perubahan strategi, pegawai dari luar organisasi menjadi pilihan yang lebih baik. Pegawai dari luar mempunyai pengalaman untuk menerapkan strategis baru dan tidak bertahan (defensif) terhadap kelemahan yang ada sebelumnya, dan kalangan pegawai kemungkinan besar akan lebih antusias manakala pegawai dari luar ditarik masuk.

Evaluasi Rekrutmen

Salah satu hal terpenting dalam proses rekrutmen adalah evaluasi. Evaluasi merupakan cara utama untuk mengetahui apakah upaya tersebut efektif dari segi waktu dan uang yang dikeluarkan. Menurut Mathis dan Jackson (2001); Priansa (2014), ada hal-hal umum yang perlu dievaluasi.

a. Jumlah pelamar

Karena tujuan dari program rekrutmen yang baik adalah untuk menghasilkan sejumlah besar pelamar, kuantitas adalah cara alami untuk memulai evaluasi, yang menimbulkan pertanyaan: apakah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan?

b. Tujuan yang ingin dicapai.

Program rekrutmen adalah kegiatan utama yang digunakan untuk mencapai tujuan merekrut individu dari kelas yang dilindungi. Ini sangat relevan ketika sebuah organisasi benar-benar ingin mencapai tujuan seperti itu. Apakah rekrutmen menghasilkan pelamar yang memenuhi syarat

- dengan campuran yang tepat dari individu kelas yang dilindungi?
- c. Kualitas pelamar.
- Selain kuantitas, juga harus ditanyakan apakah kualifikasi pool pelamar cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia? Apakah pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan dan dapatkah mereka melakukan pekerjaan itu?
- d. Biaya setiap pelamar yang direkrut.
- Biaya bervariasi tergantung pada posisi yang akan diisi, tetapi mengetahui berapa biaya untuk mengisi posisi yang kosong memberikan perspektif tentang pergantian dan gaji. Biaya besar dalam perekrutan adalah biaya memiliki staf perekrutan. Apakah mahal untuk merekrut karyawan dari berbagai sumber?
- e. Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang kosong. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan adalah cara lain untuk mengevaluasi upaya rekrutmen. Apakah lowongan pekerjaan diisi dengan cepat oleh kandidat yang memenuhi syarat sehingga produktivitas kerja dan organisasi tidak tertunda oleh lowongan?

Daftar Pustaka

- Abdullah, H. (2017). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Warta Dharmawangsa*, (51).
- Anogara, P. (2006). Psikologi Kerja. Jakarta: Rineka Cipta
- Aoliso, A., & Lao, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. TAS PEN (PERSERO) Kantor Cabang Kupang. *Bisman-Jurnal Bisnis & Manajemen*, 3(01), 9-16.
- Badriyah Mila, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bandung:cv ustaka setia, 2015), 27-32.
- Faustino, Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Fukuyama, F. 1996. Trust The Social Virtues and the Creation of Prosperity. London: Penguin Books.
- George and Jones. (2005). Understanding and Managing Organizational Behaviour. 4th Edition. Prentice Hall.
- Hanafi, M. (2015). Manajemen.
- Handoko, Hani T. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Harding, D., Kadiyono, A. L., Hidayat, Y., & Yanuarti, N. (2018). Pelatihan dan pengembangan SDM sebagai salah satu upaya menjawab tantangan MEA. *Journal of Psychological Science and Profession*, 2(2), 185-192.

Hasan, G. (2019). Motivasi, Kepuasan, Karakteristik, Kepemimpinan dan Keadilan Terhadap Komitmen Organisasi. Efisiensi - kajian ilmu administrasi. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i1.24474>

Hasibuan, M. S. P. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarat: Bumi Aksara. Sikula, Andrew, F. 1981. Personnel Administration and Human Resources Management. New York: A.

Hasibuan, Malayu. 2013. MSDM. Jakarta : Bumi Aksara

<http://repository.buddhidharma.ac.id/391/3/BAB%20II.pdf>

<http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>

<https://binakarir.com/6-metode-terbaik-dalam-pelatihan-sdm/>

<https://highlandexperience.co.id/pengertian-pelatihan-pengembangan-sdm>

<https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-training-pelatihan-tahap-pelatihan/>

<https://konsultanku.co.id/blog/ini-dia-proses-peramalan-forecasting-kebutuhan-sdm-perusahaan>

<https://media.neliti.com/media/publications/218137-perencanaan-sumber-daya-manusiamanpower.pdf>

<https://repository.uir.ac.id/402/2/bab2.pdf>

II, E. MANAJEMEN UMUM DAN BIDANG-BIDANG MANAJEMEN.

manajemen-sdm.com,

http://eprints.undip.ac.id/38897/1/Buku_1.pdf,

Wibowo. 2009. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Press. Gambar:

Mangkunegara. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Manuhara, Wahyu. "Audit Lingkungan: Pengungkapan Isu Lingkungan Dalam Laporan Keuangan Audit", Jurnal Akuntansi dan Investasi, Vol. 1, No.2, 2000.

Moh. Pabundu Tika, Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal. 4.

Moh. Pabundu Tika,... hal. 109

Moh. Pabundu Tika,..... hal. 14.

Mulyasa. (2011). Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep strategi dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nawawi, H. (2005). Metodologi Penelitian Bidang Sosial. Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.

Pitriyani, P., & Halim, A. (2020). Pengaruh Sikap Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Meranti Medan. *Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)*, 1(2), 162-167.

- Pitriyani, P., & Halim, A. (2020). Pengaruh Sikap Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Meranti Medan. *Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)*, 1(2), 162-167.
- Rachmawati, E. N. (2004). Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: Ekonisia
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2007). *Organizational Behaviour*. 12th Edition. Prentice Hall International.
- Rohmah, N. F. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Intizam, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 1-11.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225-236.
- Wibowo, Budaya Organisasi, (Jakarta: Rajawali Pers: 2013), hal. 23.
- Wiley Trans Ed. By John Wiley & Sons Inc. Tilaar, H.A.R. (1998). Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21. Magelang: Tera Indonesia. UURI No. 20 Tahun 2003. Sistem Pendidikan Nasional. Bandung: Fokusmedia.
- Supartono W., Ilmu Budaya Dasar, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 31.

PROFIL PENULIS



Satriadi, S.A.P., M.Sc. merupakan dosen tetap program studi S-1 manajemen di STIE Pembangunan Tanjungpinang yang lahir pada 11 Oktober 1989. Pendidikan terakhir S-2 di Universiti Teknologi Malaysia Jurusan Human Resource Development. Saat ini juga sedang melanjutkan Pendidikan S-3 di Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta. Ia memiliki ketertarikan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemerintahan, dan bisnis. Saat ini menjabat sebagai Direktur Pengembangan Program Studi dan Pasca Sarjana.



Dr. Sumardin, S.E., M.Si. Penulis saat ini Bertempat tinggal di Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau dan merupakan Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ibnu Sina Batam. Pada Tahun 2017 menyelesaikan pendidikan Doktor (S-3) di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pada Tahun 2019, penulis diberikan amanah untuk menjabat Wakil Rektor III bidang Kemahasiswaan dan Alumni Periode 2019-2024.



Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA. merupakan dosen tetap program studi S-1 akuntansi di STIE Pembangunan Tanjungpinang Lahir di Tambelan Kabupaten Bintan , 04 November 1977. Pendidikan terakhir S-2 di Universitas Andalas Padang Jurusan Akuntansi melalui jalur BPPS (Beasiswa Program Pasca Sarjana). Saat ini juga sedang melanjutkan Pendidikan S-3 di Universitas Sebelas Maret. Ia

memiliki ketertarikan penelitian di bidang akuntansi dan bisnis. Saat ini menjabat sebagai Wakil Ketua I Bidang Akademik STIE Pembangunan Tanjungpinang.



Tubel Agusven, S.T., M.M. adalah seorang dosen/staf pengajar. Lahir di Pariaman pada 17 Agustus 1976, Sumatera Barat, Indonesia, dengan gelar master terakhir di Magister Manajemen Universitas Gajah Mada, Yogyakarta. Pekerjaannya adalah sebagai dosen di Sekolah Tinggi Pembangunan Ekonomi Tanjungpinang (STIE Pembangunan Tanjungpinang) dan sebagai guru honorer di Sekolah Menengah Atas (SMAN

4) Tanjungpinang bidang konseling. Saat ini sedang menempuh program Doktor (Ph.D.) di UTM Johor Bahru, Malaysia, dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian mengarah pada bidang MSDM, khususnya kompetensi.



Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA. merupakan dosen tetap program studi S-1 Akuntansi di STIE Pembangunan Tanjungpinang yang lahir di Banda Aceh pada 20 Maret 1971. Pendidikan terakhir S-2 di Universitas Syiah Kuala Banda Aceh Jurusan Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan. Saat ini juga sedang melanjutkan Pendidikan S-3 di Universitas Sebelas Maret. Ia memiliki ketertarikan penelitian di bidang akuntansi dan bisnis. Saat ini menjabat sebagai Wakil Ketua II Bidang Keuangan dan Kepegawaian STIE Pembangunan Tanjungpinang.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pada saat ini dunia bisnis di era globalisasi terjadi persaingan yang sangat ketat antar perusahaan, sehingga setiap perusahaan berusaha menjadi lebih baik dari pesaing. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan berupaya merekrut sumber daya manusia dengan keterampilan, pengetahuan dan keterampilan yang unggul. Dengan mendapatkan SDM unggul akan menghasilkan kinerja tinggi dan berdampak positif demi kemajuan perusahaan. Dengan berkembangnya teknologi, maka karyawan untuk beradaptasi dengan sistem yang berlaku dan mampu mengikuti perubahan

Dalam mengelola sumber daya manusia diperlukan motivasi kerja karyawan agar tercapai kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka disini perusahaan perlu memotivasi karyawan dengan baik terhadap situasi kerja yang dihadapi. Motivasi adalah salah satu faktor terpenting dalam setiap upaya sekelompok orang yang mencapai tujuan tertentu. Karena setiap individu memiliki perasaan atau keinginan dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan masing-masing individu, sehingga individu tersebut dihargai bersikap dan bertindak

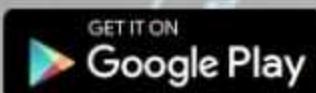
HUMAN RESOURCES

MANAJEMEN

ISBN 9786238044146



9 78623 8044146



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA



AZKA PUSTAKA
Sumber Ilmu Perguruan Tinggi