

**MODUL PEMBELAJARAN**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PENYUSUN:**

**Dr. QODARIAH, SE, MM**

**Februari 2024**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga modul pembelajaran ini yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia" dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Modul ini disusun sebagai bahan ajar untuk membantu peserta didik, mahasiswa, atau praktisi dalam memahami konsep dasar hingga lanjutan terkait pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Materi dalam modul ini mencakup berbagai topik penting seperti perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga hubungan kerja dan dinamika ketenagakerjaan.

Penyusunan modul ini diharapkan dapat menjadi referensi yang komprehensif, sistematis, dan aplikatif sehingga mampu meningkatkan pemahaman serta keterampilan pembaca dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan profesional.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan modul ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan modul ini di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan modul ini. Semoga modul ini dapat memberikan manfaat dan menjadi sumber pembelajaran yang berguna bagi semua pembaca.

Jakarta, Februari 2024

Qodariah

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	2
<b>DAFTAR ISI.....</b>	3
<b>PENGERTIAN MSDM .....</b>	6
A. <b>Pengertian.....</b>	6
B. <b>Istilah MSDM, Manajemen Personalia.....</b>	12
C. <b>Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....</b>	15
D. <b>Aktivitas Manajemen SDM.....</b>	17
<b>MODUL II.....</b>	18
<b>SEJARAH, RUANG LINGKUP &amp; TANTANGAN SDM.....</b>	18
A. <b>Sejarah .....</b>	18
B. <b>Ruang Lingkup MSDM.....</b>	24
C. <b>Tantangan SDM .....</b>	25
<b>MODUL III .....</b>	28
<b>PENGADAAN TENAGA KERJA &amp; ANALISA JABATAN .....</b>	28
A. <b>Pengertian Analisis Pekerjaan .....</b>	28
B. <b>Manfaat Analisis Pekerjaan .....</b>	28
C. <b>Aspek Pekerjaan yang Dianalisis.....</b>	29
D. <b>Kriteria Teknik Analisis Pekerjaan .....</b>	29
E. <b>Analisis Pekerjaan yang Efektif.....</b>	29
F. <b>Deskripsi Spesifikasi Jabatan .....</b>	30
G. <b>Deskripsi Pekerjaan.....</b>	30
H. <b>Standar Kinerja Pekerjaan .....</b>	30
<b>MODUL IV .....</b>	31
<b>PERENCANAAN DAN REKRUITMEN .....</b>	31
A. <b>Perencanaan SDM .....</b>	31
B. <b>Rekruitment SDM.....</b>	31
<b>MODUL V .....</b>	34
<b>SELEKSI DAN PENEMPATAN .....</b>	34
A. <b>Dasar dan Kebijakan dalam Seleksi.....</b>	34
B. <b>Penempatan Pegawai.....</b>	36
<b>MODUL VI.....</b>	38
<b>PELATIHAN &amp; PENGEMBANGAN SDM .....</b>	38
A. <b>Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) .....</b>	38

<b>B. Proses Pelatihan &amp; Pengembangan SDM .....</b>	41
<b>MODUL VII .....</b>	43
<b>PERENCANAAN &amp; PENGEMBANGAN KARIER.....</b>	43
A. Pengembangan Karir .....	43
B. Perencanaan Karir .....	43
<b>MODUL VIII.....</b>	47
<b>PENGUKURAN KINERJA DAN PENILAIAN PRESTASI .....</b>	47
A. Prestasi Kerja.....	47
B. Penilaian Prestasi.....	48
<b>MODUL IX.....</b>	52
<b>PROMOSI, DSEMOSSI, DAN MUTASI TENAGA KERJA.....</b>	52
A. Promosi.....	52
B. Demosi.....	53
C. Mutasi Tenaga Kerja (Karyawan).....	53
<b>MODUL X .....</b>	55
<b>KOMPENSASI .....</b>	55
A. Kompensasi .....	55
<b>MODUL XI.....</b>	57
<b>INTEGRASI .....</b>	57
A. Pengertian Integrasi .....	57
B. Integrasi Kebijakan SDM .....	57
C. Akibat Integrasi yang Kurang Baik .....	57
D. Integrasi Merupakan Fondasi Perusahaan .....	58
E. Tujuan Integrasi.....	58
<b>MODUL XII .....</b>	60
<b>HUBUNGAN INDUSTRIAL .....</b>	60
A. Pengertian.....	60
B. Tujuan Hubungan Industrial.....	60
C. Pihak-Pihak dalam Hubungan Industrial .....	60
D. Tahapan dalam Hubungan Industrial.....	60
<b>MODUL XIII.....</b>	62
<b>PEMELIHARAAN HUBUNGAN INDUSTRIAL .....</b>	62
A. Pengertian.....	62
B. Pihak-Pihak yang Berkepentingan ( <i>Stakeholders</i> ) .....	62
C. Tujuan Pemeliharaan Hubungan Kerja .....	63
D. Berbagai Hal Pemeliharaan Hubungan Industrial.....	63

<b>MODUL XIV.....</b>	64
<b>SEPARATION (PELEPASAN SDM).....</b>	64
A. <b>Pengertian.....</b>	64
B. <b>Jenis Pemberhentian Kerja.....</b>	65

## **MODUL I**

### **PENGERTIAN MSDM**

#### **A. Pengertian**

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

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola, mengatur, atau mengendalikan. Dalam konteks organisasi, manajemen merujuk pada suatu proses pengelolaan yang bertujuan untuk mencapai sasaran tertentu melalui pengaturan sumber daya, terutama manusia.

Sedangkan secara sederhana, manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan bantuan orang lain secara efektif dan efisien. Artinya, seorang manajer tidak hanya bekerja sendiri, melainkan harus mampu mengarahkan dan mengatur orang lain dalam suatu sistem kerja yang terorganisir.

Merujuk kedua pengertian manajemen di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan bantuan orang lain secara efektif dan efisien. Artinya, seorang manajer tidak hanya bekerja sendiri, melainkan harus mampu mengarahkan dan mengatur orang lain dalam suatu sistem kerja yang terorganisir.

Dengan demikian, manajemen tidak hanya berfokus pada pekerjaan atau proses teknis, tetapi juga mencakup interaksi sosial, koordinasi tim, pengambilan keputusan, dan pengembangan potensi manusia. Dalam era modern, manajemen yang baik menjadi indikator penting dalam menentukan daya saing dan keberlanjutan sebuah organisasi.

##### **2. Pengertian Sumber Daya**

Dalam kehidupan sehari-hari, kita sering mendengar istilah sumber daya. Istilah ini memiliki makna yang luas dan berperan penting dalam berbagai aspek kehidupan, baik di bidang ekonomi, sosial, maupun lingkungan.

Secara umum, sumber daya adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Artinya, segala sesuatu yang memiliki nilai guna dan dapat dimanfaatkan untuk mendukung aktivitas manusia dalam mencapai tujuan tertentu dapat dikategorikan sebagai sumber daya.

##### **3. Pengertian Manusia**

Manusia adalah makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa yang memiliki sifat kompleks dan unik. Keberadaan manusia tidak hanya dilihat dari sisi fisiknya saja, tetapi juga dari sisi non-fisik yang menjadikannya berbeda dari makhluk lainnya. Keunikan manusia terletak pada kemampuannya untuk berpikir, merasa, berkehendak, dan membangun nilai-nilai kehidupan.

Secara filosofis dan teologis, manusia diciptakan dengan dua unsur utama yang saling terintegrasi, yaitu:

- a. **Tubuh (Fisik atau Jasmani)**

Merupakan unsur materi yang tampak secara kasat mata. Tubuh manusia terdiri dari berbagai organ dan sistem biologis yang memungkinkan manusia bergerak, bekerja, dan berinteraksi dengan lingkungan sekitar. Tubuh ini bersifat sementara, terbatas oleh ruang dan waktu, serta mengalami perubahan seiring waktu (tua, sakit, lelah, dll).

- b. **Jiwa (Psikis atau Rohani)**

Merupakan unsur non-materi yang tidak tampak, tetapi berpengaruh besar dalam kehidupan manusia. Jiwa mencakup aspek-aspek seperti pikiran, perasaan, kesadaran, kehendak, dan spiritualitas. unsur inilah yang membuat manusia mampu memahami nilai, memilih, mencintai, beriman, dan bermoral.

#### **4. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, dengan memanfaatkan potensi fisik dan psikis yang dimiliki agar dapat berfungsi secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan kata lain, MSDM merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola manusia bukan hanya sebagai alat produksi, tetapi juga sebagai individu yang memiliki hak, kebutuhan, dan potensi untuk berkembang. Dalam praktiknya, MSDM berupaya menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan anggota organisasi.

MSDM memiliki sejumlah fungsi utama yang saling berkaitan dan membentuk suatu sistem kerja yang terintegrasi. Fungsi-fungsi tersebut antara lain:

- a. **Perencanaan (*Planning*)**

Menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi, untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

- b. **Penyeleksian (*Selection*)**

Menyaring dan memilih calon anggota terbaik melalui serangkaian proses seperti wawancara, tes, dan evaluasi agar sesuai dengan kebutuhan posisi yang tersedia.

c. Penempatan (*Staffing*)

Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang sesuai dengan keterampilan, minat, dan kompetensinya.

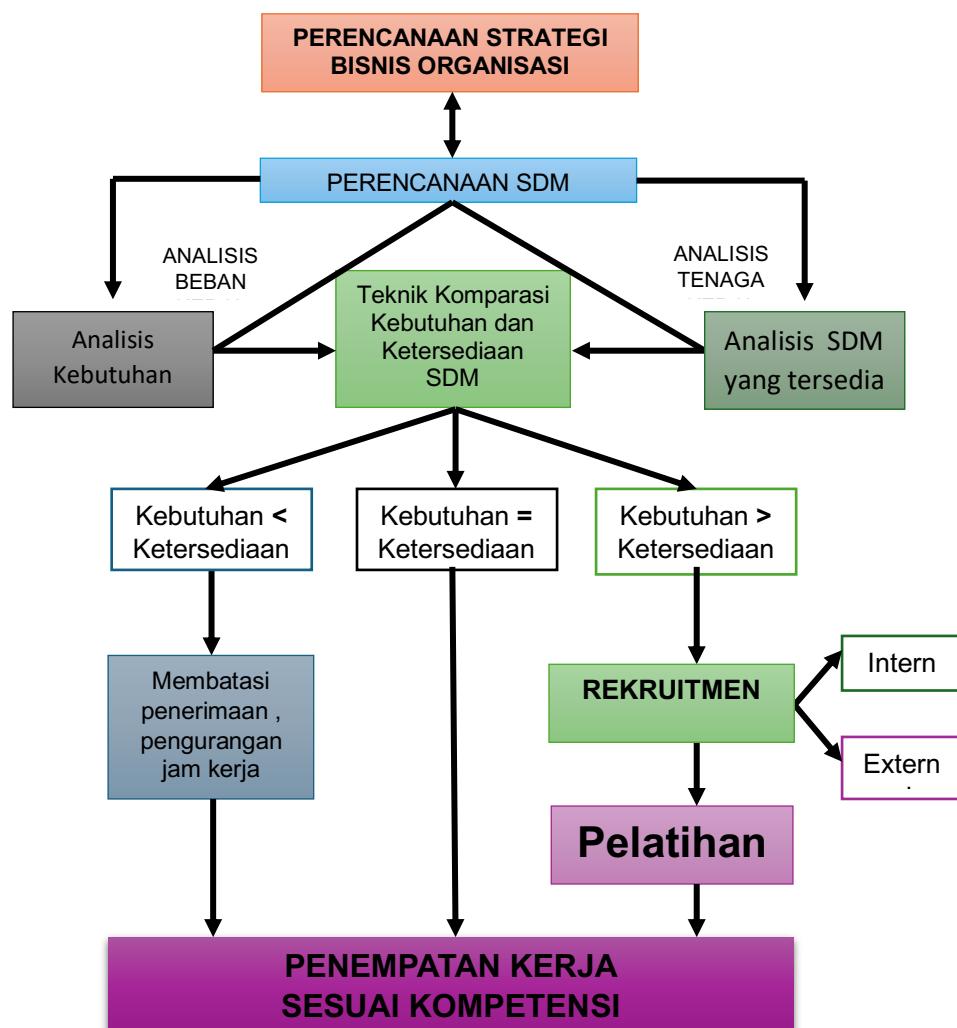
d. Pemberian Pelatihan (*Training*)

Mengembangkan potensi anggota melalui program pelatihan dan pendidikan agar mereka mampu bekerja lebih efektif dan produktif.

e. Pengembangan Anggota-Anggota Organisasi (*Development*)

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan, baik dari sisi karier, keterampilan, maupun kepemimpinan.

## 5. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Proses MSDM terdiri atas beberapa langkah penting, yaitu:

a. Perencanaan Strategi Bisnis Organisasi

Setiap organisasi memiliki visi dan misi yang ingin dicapai. Untuk mendukung tujuan tersebut, dibutuhkan strategi bisnis yang jelas. Perencanaan SDM dimulai dari sini, karena kebutuhan tenaga kerja harus disesuaikan dengan arah dan strategi bisnis.

b. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Merupakan proses penyesuaian antara kebutuhan tenaga kerja dengan ketersediaan yang ada. Tahapan ini meliputi:

1) Analisis Kebutuhan SDM

Melibatkan analisis beban kerja untuk mengetahui seberapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan dalam suatu periode.

2) Analisis SDM yang Tersedia

Dilakukan melalui evaluasi tenaga kerja yang saat ini dimiliki organisasi, termasuk kompetensi dan jumlahnya.

3) Teknik Komparasi Kebutuhan dan Ketersediaan SDM

Setelah diketahui kebutuhan dan ketersediaan, dilakukan perbandingan untuk menentukan langkah yang tepat, yang terbagi menjadi tiga kondisi:

a) Kebutuhan < Ketersediaan

Solusi: membatasi penerimaan, pengurangan jam kerja, atau redistribusi tugas.

b) Kebutuhan = Ketersediaan

Tidak ada tindakan tambahan, tetapi tetap dilakukan monitoring.

c) Kebutuhan > Ketersediaan

Dilakukan proses rekrutmen untuk menambah tenaga kerja.

c. Rekrutmen

Proses mencari dan menarik calon tenaga kerja yang sesuai. Rekrutmen dapat dilakukan melalui dua jalur:

a) Internal : dari dalam organisasi (promosi, mutasi).

b) Eksternal : dari luar organisasi (lowongan umum, kerja sama kampus, dll).

d. Pelatihan

Setelah proses rekrutmen, tenaga kerja yang baru direkrut maupun yang lama perlu diberikan pelatihan agar mampu bekerja sesuai standar organisasi dan mengembangkan kompetensinya.

e. Penempatan Kerja Sesuai Kompetensi

Langkah akhir dalam proses MSDM adalah menempatkan tenaga kerja pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya, agar tenaga kerja dapat bekerja secara maksimal, merasa dihargai, dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

## 6. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli

a. Konsep

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset perusahaan yang sangat penting dan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Artinya, SDM bukan hanya pelengkap sistem, melainkan faktor strategis yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi. Tanpa SDM yang kompeten dan terkelola dengan baik, aset lain seperti teknologi, modal, dan sistem tidak akan berjalan secara maksimal.

b. Teori menurut Ahli

1) Teori menurut Dave Ulrich (2005)

Menurut Dave Ulrich dalam bukunya *Human Resource Champions*, SDM adalah salah satu aset utama perusahaan karena mereka yang menjalankan operasional harian dan mendukung strategi jangka panjang. Dalam dunia yang semakin maju, terutama di bidang pendidikan dan teknologi, pekerja kini tidak hanya berfungsi secara fisik, tetapi juga sebagai knowledge worker, yaitu pekerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni, serta mampu menggunakan teknologi informasi dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan kata lain, SDM masa kini dituntut untuk memiliki kompetensi tinggi, mampu mengikuti perkembangan teknologi komputerisasi, dan siap beradaptasi dengan perubahan.

2) Teori Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2008)

Dikutip dari Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright dalam *HRM: Gaining Competitive Advantage* (2008), dijelaskan bahwa pengetahuan karyawan adalah aset tidak berwujud yang harus dikelola dengan baik.

a) Meningkatkan aset tidak berwujud

Salah satu cara meningkatkan aset organisasi adalah dengan menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pengetahuan karyawan. Artinya, organisasi harus aktif menciptakan iklim belajar dan pengembangan.

b) Pengetahuan karyawan yang berkontribusi

Pekerja tidak lagi hanya mengandalkan kerja manual, tetapi lebih pada apa yang mereka tahu, baik itu tentang produk, layanan, pelanggan, maupun proses kerja tertentu.

c) Berbagi dan kolaborasi

Karyawan tidak hanya menjalankan tugas, tapi juga harus berbagi pengetahuan, bertukar informasi, dan bekerja sama mencari solusi, sehingga kerja tim lebih efektif.

d) Kontribusi pengetahuan spesifik

Karyawan bisa memiliki pengetahuan khusus yang bahkan manajer tidak miliki, seperti informasi langsung dari pelanggan, kebiasaan pasar lokal, atau detail teknis tertentu. Pengetahuan ini sangat berharga bagi inovasi dan keunggulan kompetitif.

e) Permintaan terhadap pengetahuan

Perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang kompeten, yang bukan hanya bekerja sesuai standar, tetapi juga terus berkembang agar bisa mengikuti perkembangan pekerjaan itu sendiri.

3) Teori Lilia Gilbert (2006)

Dalam *Human Resources and Development*, Lilia Gilbert menyatakan bahwa setiap individu harus terus berusaha memperbaiki kualitas kerjanya dan mempersiapkan diri untuk jenjang karier yang lebih tinggi.

Dengan kata lain seorang pekerja perlu selalu meningkatkan kualitas kerja, tidak cukup hanya menyelesaikan tugas secara rutin, harus menyiapkan diri untuk promosi atau jabatan yang lebih tinggi, dalam waktu yang bersamaan, juga harus membimbing atau mempersiapkan pengganti yang bisa melanjutkan pekerjaannya bila ia berpindah posisi. Hal tersebut adalah dasar dari perencanaan suksesi (*succession planning*) dalam MSDM, yaitu memastikan kesinambungan dalam organisasi dengan menyiapkan calon pemimpin dan tenaga kerja yang siap naik jenjang.

4) Teori Mary Parker Follett

MSDM adalah suatu seni untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain agar mereka melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan.

Dengan kata lain seorang manajer tidak bekerja sendiri dan ia harus mampu mengelola orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Poin penting dari definisi ini adalah peran manajemen dalam mengkoordinasikan manusia, bukan hanya mengatur pekerjaan.

5) Teori Marwansyah (2010:3)

MSDM adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, melalui fungsi-fungsi seperti perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir dan pelatihan, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, perlindungan keselamatan kerja dan kesehatan, dan hubungan industrial.

Definisi ini lebih teknis dan lengkap, menunjukkan bahwa MSDM mencakup semua aspek yang berkaitan dengan siklus hidup karyawan dalam organisasi — dari awal masuk hingga pensiun atau berhenti.

6) Teori Mathis dan Jackson (2006)

MSDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam organisasi untuk memastikan bahwa penggunaan bakat manusia berlangsung secara efektif dan efisien.

Fokusnya ada pada:

- a) Efektivitas: tenaga kerja bekerja sesuai tujuan.
- b) Efisiensi: penggunaan sumber daya dilakukan dengan bijak tanpa pemborosan. Dengan sistem MSDM yang baik, organisasi bisa mencapai hasil maksimal dari tenaga kerja yang dimilikinya.

## B. Istilah MSDM, Manajemen Personalia

### 1. Beberapa Istilah MSDM

MSDM merupakan singkatan dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Jika kita bedah secara terminologis, terdapat dua istilah utama yang membentuk MSDM, yaitu manajemen dan sumber daya manusia.

MSDM adalah proses mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Pengelolaan ini mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga hubungan kerja.

Dalam organisasi—baik publik maupun swasta—sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang paling penting karena manusialah yang menjalankan, mengatur, dan mengembangkan semua aspek operasional organisasi.

Tanpa SDM yang kompeten, sumber daya lain seperti modal, mesin, dan teknologi tidak akan dapat digunakan secara maksimal. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana cara organisasi tersebut mengelola sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia memiliki karakteristik yang membedakannya dari sumber daya lainnya (seperti mesin atau uang). Karakteristik ini menjadikan pengelolaan SDM lebih kompleks namun juga lebih strategis. Beberapa karakteristik utama dari SDM antara lain:

- a. Akal: kemampuan untuk berpikir dan mengambil keputusan secara logis.
- b. Perasaan: manusia memiliki emosi yang memengaruhi semangat kerja dan hubungan antarindividu.
- c. Keinginan: setiap individu memiliki harapan dan cita-cita yang ingin dicapai melalui pekerjaannya.
- d. Kemampuan dan Keterampilan: merujuk pada kompetensi teknis dan non-teknis yang dimiliki seseorang.
- e. Pengetahuan: SDM membawa pengetahuan yang terus berkembang seiring waktu.
- f. Dorongan: terdapat motivasi internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja.
- g. Daya dan Karya: SDM dapat menciptakan sesuatu, memberikan kontribusi nyata, dan menghasilkan produk atau jasa yang bernilai.

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

## **2. Manajemen Personalia**

Istilah Sumber Daya Manusia dalam konteks ini berkaitan erat dengan kondisi manusia, baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi. Dalam arti sempit, sumber daya manusia yang dimaksud biasanya dibatasi pada individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan oleh karena itu lebih sering disebut sebagai personalia.

Manajemen personalia berfokus pada aspek administratif pengelolaan tenaga kerja, seperti penggajian, rekrutmen, administrasi karyawan, dan hubungan kerja. Dalam pendekatan tradisional, personalia dipandang sebagai alat produksi yang

harus diatur dan dikontrol. Hal ini berbeda dengan pendekatan modern MSDM yang menempatkan manusia sebagai aset strategis organisasi.

### 3. SDM & Organisasi Pembangunan

Sumber Daya Manusia (SDM) sebenarnya merupakan hasil dari pengakuan terhadap pentingnya manusia sebagai penggerak pembangunan. Pengakuan ini terjadi karena manusia memiliki kemampuan berpikir, berinisiatif, dan berinovasi yang tidak dimiliki oleh sumber daya lainnya.

SDM dianggap sebagai sumber daya yang bisa dikembangkan secara terus-menerus, berbeda dari sumber daya alam atau fisik yang terbatas. Maka dari itu, SDM bukan hanya perlu dikelola, tetapi juga harus didorong untuk terus berkembang melalui pelatihan, pendidikan, dan pemberdayaan.

Dengan pengembangan yang tepat, SDM mampu memberikan kontribusi yang besar bagi organisasi — baik dari sisi produktivitas, kreativitas, maupun inovasi. Selain itu, SDM juga mendapatkan manfaat dari proses tersebut, yaitu berupa peningkatan kompetensi, pengalaman, dan peluang untuk pengembangan karier. Inilah yang dimaksud dengan kontribusi maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya sendiri.

Manusia, sebagai subjek pembangunan, memegang peranan yang sangat penting. Ia tidak hanya menjadi objek kebijakan, melainkan berperan sebagai perencana yaitu yang menyusun arah dan tujuan pembangunan; pelaksana, yang mengimplementasikan program pembangunan; pengawas, yang memastikan pembangunan berjalan sesuai rencana dan tujuan.

Artinya, keberhasilan suatu pembangunan sangat ditentukan oleh sejauh mana manusia mampu menjalankan peran-peran tersebut secara aktif dan bertanggung jawab. Namun demikian, dalam praktiknya, keterlibatan manusia dalam pembangunan sering kali dibatasi oleh peran-peran formal dalam sektor pendidikan atau pemerintahan saja. Padahal, dalam konteks luas, setiap individu memiliki potensi untuk berkontribusi dalam pembangunan — baik melalui pendidikan, kewirausahaan, maupun inovasi sosial.

Perencanaan pendidikan adalah suatu proses strategis yang memproyeksikan kebutuhan dan arah pendidikan ke masa depan. Proses ini dilakukan untuk menentukan prioritas pembangunan di bidang Pendidikan, menyusun kebijakan dan strategi yang relevan, menyesuaikan pendidikan dengan tuntutan ekonomi,

sosial, dan politik, serta memastikan bahwa pendidikan mampu menjawab kebutuhan nyata masyarakat dan negara.

Dengan demikian, perencanaan pendidikan bukan hanya soal administratif, tetapi merupakan alat penting pembangunan nasional yang merancang bagaimana manusia — sebagai SDM — akan dibentuk untuk menghadapi tantangan masa depan.

## C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

### 1. Tujuan

Tujuan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Artinya, MSDM bertugas memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kontribusi ini tidak hanya dilihat dari segi output kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan secara bertanggung jawab, baik dari aspek yaitu strategis, artinya sejalan dengan visi dan misi perusahaan; etis, yaitu sesuai dengan nilai moral, norma, dan hukum yang berlaku; sosial, yakni mempertimbangkan dampak terhadap karyawan, masyarakat, dan lingkungan sekitar. Dengan kata lain, MSDM tidak hanya berfokus pada efisiensi tenaga kerja, tetapi juga menjamin bahwa kontribusi setiap karyawan memberikan nilai lebih secara menyeluruh dan berkelanjutan.

### 2. Sasaran

Untuk mencapai tujuan tersebut, MSDM memiliki beberapa sasaran yang lebih spesifik, yaitu:

- a. Merupakan titik puncak dan tindakan-tindakan apa yang dievaluasi. Sasaran MSDM menjadi acuan utama dalam menentukan arah kebijakan dan pelaksanaan kegiatan manajemen SDM. Setiap langkah, kebijakan, atau program harus bisa dievaluasi keberhasilannya berdasarkan sasaran ini. Dengan kata lain, sasaran MSDM menjadi indikator penilaian kinerja SDM secara menyeluruh.
- b. Menetralkan berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Dalam praktiknya, manajemen SDM menghadapi berbagai tantangan, seperti:

- 1) Perubahan dalam struktur organisasi
- 2) Perkembangan fungsi dan peran SDM
- 3) Tuntutan sosial dan masyarakat
- 4) Harapan atau kebutuhan dari para karyawan itu sendiri.

Sasaran MSDM harus mampu meredam atau menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan tersebut, sehingga tetap menjaga kestabilan dan produktivitas organisasi.

- c. Menghindari kerugian kinerja, untuk meningkatkan keuntungan dan eksistensi perusahaan.

MSDM juga berperan dalam mengurangi potensi kerugian yang timbul akibat rendahnya kinerja karyawan, seperti:

- 1) Tingkat turnover tinggi,
- 2) Produktivitas rendah,
- 3) Konflik kerja,
- 4) Ketidaksesuaian antara karyawan dan pekerjaan.

### **3. Empat Sasaran Umum dalam MSDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki empat sasaran umum yang menjadi fokus utama dalam pengelolaannya. Sasaran-sasaran ini mencerminkan berbagai aspek penting yang perlu dicapai oleh departemen SDM untuk mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

#### a. Perusahaan

Melalui Departemen SDM bertugas membantu pimpinan perusahaan menyangkut masalah SDM, meliputi: perencanaan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan pekerja.

#### b. Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang sesuai bagi berbagai kebutuhan perusahaan, meliputi: pengangkatan, penempatan, dan pelatihan.

#### c. Sosial

Selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan.

#### d. Pribadi Karyawan

Membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

## **D. Aktivitas Manajemen SDM**

Untuk mencapai tujuan dan sasarannya, departemen SDM membantu para pimpinan di dalam: memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan jumlah dan jenis hak karyawan, melalui suatu tindakan:

### **1. Kunci Aktivitas SDM**

Aktivitas SDM merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan. aktivitas manajemen SDM tidak hanya berorientasi pada perekutan atau pelatihan, tetapi lebih jauh mencakup semua tindakan yang dilakukan untuk memastikan perusahaan memiliki gugus kerja (*workforce*) yang memadai — baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Dengan kata lain, kunci aktivitas SDM adalah menjamin bahwa setiap divisi atau departemen memiliki orang-orang yang tepat, dalam jumlah yang sesuai, untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif.

### **2. Tanggung jawab atas aktivitas SDM**

Tanggung jawab atas aktivitas SDM berada di pundak masing-masing manajer. Meskipun departemen SDM merancang kebijakan dan program pengelolaan SDM, pelaksanaan aktivitas tersebut menjadi tanggung jawab langsung dari setiap manajer di unit kerja masing-masing.

## **MODUL II**

### **SEJARAH, RUANG LINGKUP & TANTANGAN SDM**

#### **A. Sejarah**

##### **1. Sejarah MSDM & Beberapa Pendekatan Terhadap Masalah SDM**

Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perkembangan ilmu manajemen secara umum. Sebelum memasuki abad ke-20, pandangan terhadap manusia dalam dunia kerja sangat terbatas. Manusia dianggap sebagai barang atau benda mati yang bisa digunakan dan dikendalikan sepenuhnya oleh majikan atau pemilik usaha.

Pada masa itu, peran dan martabat manusia tidak dihargai secara layak. Mereka ditempatkan sejajar dengan faktor produksi lainnya seperti mesin, uang, metode, dan bahan baku. Hal ini mencerminkan pendekatan yang sangat mekanistik dalam pengelolaan tenaga kerja. Majikan lebih fokus pada sumber daya alam daripada sumber daya manusia, karena sumber daya manusia belum dianggap sebagai aset strategis.

Pandangan ini muncul karena beberapa kondisi sosial ekonomi yaitu mayoritas tenaga kerja belum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai; jumlah tenaga kerja berlimpah, sementara lapangan kerja sangat terbatas, sehingga posisi tawar pekerja sangat rendah; akibatnya, pengusaha atau pemilik modal merasa tidak perlu memberikan perhatian khusus terhadap kesejahteraan atau pengembangan pekerja.

Namun, seiring berjalananya waktu, pandangan ini mulai berubah. Dalam perkembangan selanjutnya, perhatian terhadap manusia sebagai faktor utama dalam organisasi semakin meningkat. Beberapa faktor yang memicu perubahan ini antara lain: munculnya perkembangan dalam ilmu manajemen, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia; peran aktif serikat pekerja dan organisasi buruh, yang memperjuangkan hak-hak dan kesejahteraan tenaga kerja; terjadinya kekurangan tenaga kerja di berbagai sektor industri, yang membuat perusahaan harus lebih memperhatikan pengelolaan SDM agar dapat mempertahankan karyawannya.

Puncak kesadaran akan pentingnya peran SDM dalam organisasi terjadi pada tahun 1950-an, saat para ahli manajemen mulai mengaji ulang peranan vital

manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka menyadari bahwa tanpa pengelolaan SDM yang baik, produktivitas dan efisiensi kerja tidak akan optimal. Di Indonesia, perhatian terhadap masalah SDM mulai berkembang secara serius pada tahun 1970-an. Bukti konkretnya adalah munculnya Undang-Undang Tenaga Kerja, ditetapkannya peraturan mengenai upah minimum, serta adanya program kesejahteraan pegawai sebagai bentuk tanggung jawab negara dan perusahaan terhadap pekerja.

Perubahan ini tidak hanya terjadi karena tuntutan pekerja, tetapi juga merupakan bagian dari upaya pembangunan nasional. Potensi sumber daya manusia diarahkan untuk menjadi kekuatan ekonomi, sosial, budaya, politik, dan pertahanan keamanan yang nyata. Untuk mencapai tujuan tersebut, Indonesia mulai fokus pada pembangunan SDM yang berkualitas — yaitu manusia yang mampu memanfaatkan, mengembangkan, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, serta memiliki kemampuan manajerial yang baik.

Dengan demikian, sejarah MSDM menunjukkan bahwa perubahan paradigma terhadap manusia dalam organisasi mengalami pergeseran signifikan — dari yang semula hanya dianggap sebagai alat produksi, menjadi aset strategis yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi atau negara.

## **2. Beberapa Pendekatan SDM yang Dimasukkan dalam Pendekatan Multidimensional**

### a. Pendekatan Politik

Pendekatan politik terhadap pemahaman pentingnya manajemen SDM berangkat dari keyakinan yang semakin mendalam dikalangan para politis bahwa aset terpenting yang dimiliki suatu negara adalah SDM. Berbagai negara didunia, meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan alam akan tetapi bila mempunyai SDM yang terdidik, terampil dan mau bekerja keras serta setia kepada bangsa ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar.

### b. Pendekatan Ekonomi

Pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang pada manajemen sumber daya manusia. Karena Sumber daya manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan – satuan ekonomi.

c. Pendekatan Hukum

Salah satu indikator kehidupan masyarakat modern adalah semakin tingginya kesadaran para warga masyarakat akan pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban masing – masing. Semakin meningkatnya kesadaran demikian biasanya dipandang sebagai salah satu akibat salah satu akibat positif dari tingkat pendidikan para warga masyarakat.

Sebagai makhluk ekonomi, tiap warga berkewajiban menumbuhkan dan memelihara solidaritas sosial. Hal ini berarti antara lain, bahwa seorang kaya harus menyadari bahwa kekayaan yang dimilikinya itu memiliki fungsi sosial, misalnya dalam bentuk penggunaanya dalam bentuk lapangan kerja yang dapat dinikmati orang lain dan tidak hanya diri sendiri atau keluarganya.

Apabila dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia pada tingkat mikro yaitu tingkat organisasipun harus dihindari timbulnya kesenjangan ekonomi yang terlalu lebar antara pemilik modal, para manajer dan tenaga profesional disatu pihak dengan pekerja dipihak lain.

d. Pendekatan Sosio-Kultural

Manajemen sumber daya manusia juga memerlukan pendekatan sosio-kultural karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia, selain itu juga manajemen sumber daya manusia ini bersifat universal dan penerapannya tidak pernah bebas nilai.

Pendekatan sosio-budaya terlihat lebih jelas lagi apabila diingat bahwa manajemen SDM, baik disoroti dari sudut teori maupun aplikasinya selalu bersifat situasional.

Meskipun demikian hal yang tidak perlu dilupakan ialah sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas, akan tetapi biasanya terdapat perbedaan – perbedaan yang bersifat idiosinkronatik yang tidak boleh menyimpang dari nilai – nilai sosial yang berlaku.

Perbedaan ini timbul akibat beberapa faktor seperti : sejarah organisasi, dasar filsafati pembentukan organisasi, filsafat hidup pendiri organisasi, jenis kegiatan organisasi, konfigurasi anggotanya, para stakeholders dan barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

e. Pendekatan Administratis

- 1) Secara makro, tujuan dan cita – cita serta harapan suatu bangsa diusahakan pencapaiannya dan perwujudannya melalui organisasi yang disebut negara.
  - 2) Secara mikro, tujuan dan cita – cita serta harapan sekelompok orang yang merasa memiliki kesamaan kepentingan juga diusahakan pencapainnya melalui organisasi, seperti organisasi politik, organisasi niaga dan lainnya.
- f. Pendekatan Teknologikal

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia, dampak tersebut dapat bersifat negatif karena pesan yang segera timbul ialah bahwa pemanfaatan berbagi hasil temuan di bidang teknologi berakibat pada kurangnya kesempatan kerja, karena semakin banyaknya kegiatan yang dilakukan manusia diambil alih oleh mesin.

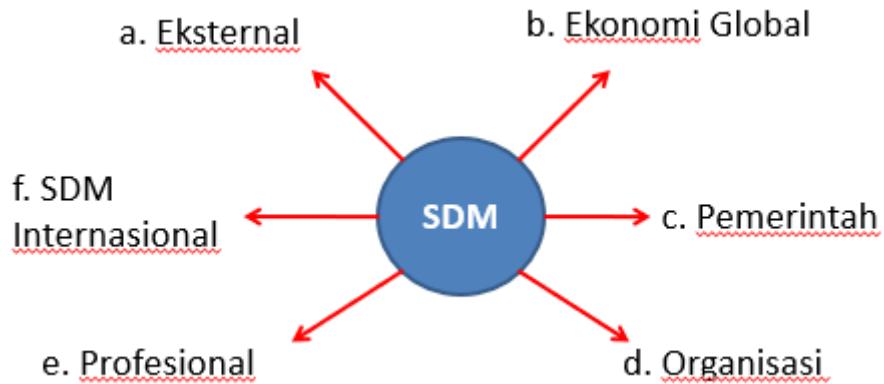
Keberhasilan pendekatan teknologikal terletak pada kearifan manusia menggabungkan kemajuan dibidang teknologi dengan manajemen sumber daya manusia yang berangkat dari harkat dan martabat manusia.

Dalam pendekatan teknologikal terdapat perubahan – perubahan :

- 1) internal yang beranekaragam bentuknya seperti perluasan atau penyempitan usaha dan kegiatan, pemanfaatan teknologi dan sebagainya.
- 2) eksternal dapat bersumber dari berbagai faktor seperti faktor pendidikan, faktor kesehatan, faktor kependudukan, dan faktor ketidak pastian dalam menghadapi masa depan.

### **3. Masalah Manajemen SDM**

Di lingkungan perusahaan departemen SDM merupakan sistem terbuka dan dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka berada.



Terdapat enam masalah dalam MSDM yaitu:

a. Masalah Eksternal

1) Keragaman Budaya & Sikap

Keragaman budaya dalam tenaga kerja mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan saat bekerja. Hal ini dapat menjadi kekuatan positif bagi perusahaan karena perbedaan nilai dan cara pandang bisa menciptakan inovasi serta memperkaya budaya organisasi.

2) Keragaman Imigrasi & Migrasi

Tenaga kerja yang berasal dari imigrasi atau migrasi bisa membawa keahlian dan keterampilan baru. Jika dikelola dengan baik, hal ini akan memperkaya kapasitas SDM perusahaan dan memberi keuntungan kompetitif karena perusahaan dapat mengakses tenaga kerja yang lebih luas dan beragam.

3) Keragaman & Profesional

SDM dari latar belakang profesional yang berbeda perlu dikelola secara optimal untuk mencapai produktivitas tinggi. Manajemen SDM harus mampu mengelola keragaman ini agar potensi masing-masing profesional dapat digunakan secara maksimal untuk mendukung keberhasilan perusahaan.

b. Masalah Ekonomi Global

Hanya perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang bisa berhasil dalam persaingan global. Artinya, manajemen SDM harus mampu menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan siap

bersaing di pasar internasional, karena tantangan ekonomi global menuntut daya saing yang tinggi.

c. Masalah Pemerintah

UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengatur bagaimana perusahaan memperlakukan tenaga kerja. Jika perusahaan mematuhi aturan tersebut, akan tercipta ketenangan kerja dan usaha. Namun, jika sebaliknya (tidak mematuhi), maka akan muncul masalah hubungan industrial. Peran pemerintah sangat penting dalam mengarahkan keseimbangan antara hak dan kewajiban tenaga kerja serta perusahaan.

d. Masalah Organisasi

1) Serikat Pekerja

Serikat pekerja dapat menjadi sumber masalah jika tidak aktif atau terlalu menuntut, namun juga dapat membantu perusahaan karena keberadaannya mewakili suara pekerja, yang bisa menjadi jembatan komunikasi dengan manajemen.

2) Sistem Informasi

Sistem informasi sangat diperlukan untuk pengelolaan SDM secara efisien dan akurat, apalagi jika perusahaan memiliki skala besar. Dengan sistem informasi yang baik, pengambilan keputusan manajerial dapat dilakukan secara cepat dan tepat.

3) Budaya Perusahaan & Konflik

Budaya perusahaan adalah hasil dari keseluruhan perilaku individu di perusahaan. Jika budaya organisasi tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan konflik. Oleh karena itu, manajer SDM harus proaktif menciptakan budaya kerja yang positif dan mencegah munculnya konflik internal.

e. Masalah Profesional

1) Sertifikat

Sertifikasi dibutuhkan untuk menentukan standar dan kualifikasi sesuai tingkat kompetensi tenaga kerja. Ini penting dalam menetapkan profesionalisme, agar karyawan memiliki kemampuan dan keahlian yang diakui secara formal.

2) Kebutuhan Profesional lainnya

Manajemen SDM diambil dari berbagai disiplin profesional, seperti: sosial, kedokteran, teknik, dan lainnya. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM membutuhkan keahlian lintas bidang.

3) MSDM dalam Perspektif

Manajemen SDM mendorong organisasi untuk dapat berjalan secara efektif dan efisien, serta bertanggung jawab secara etika dan sosial. Artinya, MSDM tidak hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga keseimbangan tanggung jawab moral dan sosial.

f. SDM Internasional

1) Keragaman Gugus Kerja

Kunci keberhasilan SDM Internasional adalah sejauh mana kebijakan SDM dapat diimplementasikan, meskipun gugus kerja berada di negara yang berbeda-beda. Manajemen SDM harus mampu mengelola keragaman tenaga kerja lintas negara agar tetap sinkron dan produktif.

2) Kesadaran Budaya

Perbedaan budaya antar negara tempat tenaga kerja berasal harus diperhatikan agar tidak menimbulkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi, karena budaya sangat memengaruhi sikap dan perilaku tenaga kerja.

3) Hak Tenaga Kerja

Perusahaan internasional harus mematuhi peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan di negara tempat mereka beroperasi. Ini penting agar hak-hak tenaga kerja terlindungi dan perusahaan tetap legal dalam menjalankan operasionalnya.

## B. Ruang Lingkup MSDM

### 1. Fungsi-Fungsi Pokok MSDM

a. *Planning* (Perencanaan)

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM. Fungsi ini mencakup perhitungan dan strategi untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, bagaimana cara memperolehnya, serta rencana pengembangan dan mempertahankan karyawan yang ada.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan. Fungsi ini menyusun dan mengatur pembagian kerja, posisi, dan hubungan antar karyawan agar seluruh tugas bisa terlaksana secara sistematis dan sesuai tanggung jawab.

c. *Actuating* (Pengarahan)

Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Fungsi ini bertujuan membangkitkan semangat kerja karyawan melalui bimbingan, komunikasi, dan motivasi agar mereka dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan organisasi.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja. Fungsi ini menilai apakah kegiatan tenaga kerja sesuai dengan standar atau target yang telah ditentukan. Jika terjadi penyimpangan, maka dilakukan koreksi atau penyesuaian.

## 2. Fungsi-Fungsi Operasional MSDM

a. *Procurement* (Pengadaan)

Proses mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan, termasuk rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. *Development* (Pengembangan)

Meningkatkan kompetensi dan kemampuan tenaga kerja melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier untuk menunjang efektivitas kerja.

c. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Menjaga dan mempertahankan kondisi kerja serta kesejahteraan karyawan agar tetap produktif dan loyal, seperti melalui pemberian kompensasi, fasilitas, dan perlindungan kerja.

## C. Tantangan SDM

Proses mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan, termasuk rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Terdapat beberapa tantangan dalam MSDM yaitu:

1. Tantangan Internal

Yakni segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM, di antaranya:

- a. Produksi
- b. Penjualan
- c. Pelayanan
- d. Keuangan

Tantangan internal mencakup hal-hal seperti bagaimana memastikan tenaga kerja cukup dan kompeten untuk mendukung produksi, kebutuhan tenaga kerja di bidang penjualan dan pelayanan, efisiensi biaya tenaga kerja agar tidak membebani keuangan perusahaan. Manajer SDM harus bisa merespons kebutuhan ini dengan strategi yang sesuai.

## 2. Tantangan Eksternal

Yakni faktor-faktor yang berada di luar jangkauan kemampuan pengendalian manajemen, di antaranya:

- a. Teknologi: perubahan teknologi menuntut SDM yang terampil dan adaptif.
- b. Ekonomi : kondisi ekonomi seperti inflasi atau krisis memengaruhi penggajian dan rekrutmen.
- c. Sosio-kultural : perubahan norma atau gaya hidup bisa memengaruhi ekspektasi dan perilaku tenaga kerja.
- d. Politik: kebijakan pemerintah, seperti UU ketenagakerjaan, dapat berdampak besar.
- e. Internasional: globalisasi membuka persaingan dan kerja lintas negara yang lebih kompleks.

## 3. Tantangan Dari Berbagai Pihak

### a. Pemilik

Dalam mengelola SDM diperlukan peran serta pemilik dalam kaitannya dengan harapan yang diinginkan oleh pemilik terhadap SDM yang dapat memberikan kinerja, baik bagi SDM dan Perusahaan

### b. Karyawan

SDM merupakan faktor utama dalam perusahaan. Oleh karenanya perekrutan, pembinaan, pelatihan bagi karyawan dapat menentukan maju mundurnya perusahaan. Karyawan harus dipenuhi kebutuhan : materiil, mental, psikologis, sosial dan intelektualitasnya secara memuaskan.

### c. Pemerintah

Melalui undang-undang ketenagakerjaan, Pemerintah memiliki hak, wewenang, dan tanggung jawab untuk meningkatkan mutu hidup dari seluruh warga negaranya , yang pada akhirnya pemerintah memperoleh pajak dan memperluas kesempatan kerja

d. Manajemen

Dalam perusahaan modern kelompok profesional bukan lagi pemilik perusahaan, mereka mempertaruhkan waktu, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan reputasi profesionalnya bukan demi kepentingan perusahaan yang dipimpinnya, akan tetapi juga demi kepentingan negara dalam rangka pemenuhan tanggung jawab sosial dari perusahaan bersangkutan

e. Pelanggan

Kelompok masyarakat yang menjadi konsumen barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan sangat mengharapkan bahwa penyediaan barang dan jasa tersebut tidak mengalami gangguan yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan

## **MODUL III**

### **PENGADAAN TENAGA KERJA & ANALISA JABATAN**

#### **A. Pengertian Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan merupakan bangunan dasar yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasional. Ini berarti analisis pekerjaan adalah fondasi penting untuk memastikan bahwa organisasi bisa berjalan sesuai arah dan target yang ditetapkan. Tujuan analisis pekerjaan adalah mendefinisikan setiap pekerjaan dengan perilaku yang diperlukan. Analisis pekerjaan membantu menjelaskan apa saja tugas-tugas dalam suatu posisi kerja, serta perilaku atau kompetensi apa yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas tersebut.

Metode Analisis Pekerjaan sangat penting dalam organisasi karena berhubungan dengan perencanaan karier masa depan. Dengan metode yang tepat, organisasi bisa membuat perencanaan karier yang lebih jelas bagi karyawan, termasuk promosi, pelatihan, dan pengembangan. Manfaat bagi manajer yaitu memahami struktur pekerjaan guna memperbaiki aliran kerja dan meningkatkan produktivitas. Manajer bisa menggunakan analisis pekerjaan untuk menyusun ulang pekerjaan agar lebih efisien dan hasilnya lebih produktif.

Analisis pekerjaan dilaksanakan setelah pekerjaan dirancang. Artinya, analisis pekerjaan dilakukan setelah perusahaan mengetahui apa saja jenis pekerjaan yang akan ada, baru kemudian dianalisis secara rinci. Waktu pelaksanaan analisis pekerjaan saat organisasi dibentuk, dibuat pekerjaan yang baru, saat ada perubahan pekerjaan. Analisis pekerjaan tidak hanya dilakukan satu kali, tetapi juga ketika organisasi baru dibentuk, ada posisi atau pekerjaan baru, dan terjadi perubahan struktur, sistem, atau proses kerja.

#### **B. Manfaat Analisis Pekerjaan**

Dengan meninjau: deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kerja yang ada, karyawan dapat lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan tanggung jawab.

Adapun anfaat analisis pekerjaan adalah:

- a. Analisis penyusunan pegawai
- b. Desain organisasi

- c. Perencanaan kerja
- d. Suksesi manajemen
- e. Pelatihan dan pengembangan
- f. Jalur karier
- g. Kriteria seleksi
- h. Evaluasi pekerjaan

### **C. Aspek Pekerjaan yang Dianalisis**

Aspek pekerjaan yang dianalisis adalah keputusan pertama dari sejumlah keputusan penting yang telah dibuat.

Aspek pekerjaan yang dianalisis meliputi:

- a. Keluaran pekerjaan
- b. Aktivitas yang dilaksanakan
- c. Kompetensi
- d. Struktur balas jasa

### **D. Kriteria Teknik Analisis Pekerjaan**

Informasi analisis pekerjaan dapat dinilai melalui sejumlah standar yang berbeda yaitu:

- 1. Kendala, adalah suatu ukuran konsistensi hasil-hasil yang diperoleh dua analis yang berbeda dari pekerjaan yang sama. Seorang analis yang melihat pekerjaan yang sama dalam waktu yang berbeda.
- 2. Validitas, adalah ukuran akurasi hasil-hasil yang diperoleh dari berbagai himpunan data

### **E. Analisis Pekerjaan yang Efektif**

Pelaksanaan Analisis pekerjaan memberikan manajer dan pemegang jabatan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar pekerjaan yang akurat atas dasar waktu yang tepat. Analisis pekerjaan yang tidak tepat akan mempengaruhi kriteria rekrutmen dan seleksi yang salah atau tidak tepat. Analisis pekerjaan yang tidak

sempurna dapat mengakibatkan evaluasi kinerja yang tidak akurat. Manajer SDM harus selalu mengevaluasi deskripsi pekerjaan yang sesuai secara berkala.

#### **F. Deskripsi Spesifikasi Jabatan**

1. Merupakan produk yang pertama dan langsung dari proses analisis pekerjaan.
2. Bersifat deskriptif, terdiri atas catatan fakta-fakta pekerjaan yang berkaitan.
3. Berisikan informasi mengenai kewajiban, tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
4. Merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai harapan yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya.
5. Menggambarkan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pemangku jabatan.
6. Memberikan standar objektif pekerjaan untuk promosi dan pengangkatan

#### **G. Deskripsi Pekerjaan**

1. Bertujuan menyediakan informasi organisasional dan struktur, disamping informasi fungsional
2. Menyediakan informasi pedoman pekerjaan.

#### **H. Standar Kinerja Pekerjaan**

1. Membuat eksplisit kuantitas dan atau kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas-tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan.
2. Persyaratan yang harus dipenuhi standar kinerja perusahaan adalah:
  - a. Relevan dengan individu dan organisasi
  - b. Stabil dapat diandalkan
  - c. Membedakan pelaksanaan pekerjaan
  - d. Dinyatakan dalam angka
  - e. Mudah diukur
  - f. Mudah dipahami dan penafsiran yang tidak menduga

## **MODUL IV**

### **PERENCANAAN DAN REKRUITMEN**

#### **A. Perencanaan SDM**

##### **1. Pengertian Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah proses untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam jumlah maupun kualitas, agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Tujuan dari perencanaan SDM adalah menyediakan jumlah karyawan yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat, menjaga keseimbangan antara penawaran dan permintaan tenaga kerja, dan menyesuaikan tenaga kerja dengan strategi bisnis perusahaan.

##### **2. Proses Perencanaan SDM**

Proses perencanaan SDM biasanya meliputi langkah-langkah berikut:

- a. Analisis Situasi Saat Ini : Mengevaluasi jumlah dan kualitas tenaga kerja yang ada sekarang.
- b. Perkiraan Kebutuhan SDM : Memproyeksikan berapa jumlah dan jenis tenaga kerja yang akan dibutuhkan di masa depan.
- c. Perkiraan Ketersediaan SDM : Memperkirakan sumber tenaga kerja baik dari internal maupun eksternal.
- d. Membandingkan Kebutuhan dan Ketersediaan : Menentukan apakah terjadi surplus (kelebihan) atau kekurangan tenaga kerja.
- e. Perencanaan Tindakan

Jika kekurangan: lakukan rekrutmen, pelatihan

Jika kelebihan: lakukan mutasi, PHK, pensiun dini, dll.

#### **B. Rekrutment SDM**

##### **1. Pengertian Rekrutment**

Rekrutmen adalah proses menarik dan mencari calon tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tujuannya untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kandidat yang potensial sebelum dilakukan seleksi lebih lanjut.

##### **2. Proses Rekrutment**



a. Kebutuhan Tenaga Kerja

Proses dimulai saat perusahaan menyadari adanya kebutuhan akan tenaga kerja baru, baik karena adanya kekosongan jabatan, ekspansi usaha, atau peningkatan beban kerja.

b. Penetuan Kriteria Pelamar

Perusahaan menetapkan kualifikasi dan persyaratan yang harus dimiliki oleh calon pelamar, seperti pendidikan, pengalaman kerja, keahlian khusus, karakter atau sikap kerja, dan lain sebagainya.

c. Mencari/Seleksi Pelamar

Proses pencarian calon tenaga kerja melalui berbagai sumber yakni iklan lowongan, job fair, media sosial, website rekrutmen, referensi internal. Kemudian dilakukan penyaringan awal dari lamaran yang masuk.

d. Pemanggilan Pelamar

Pelamar yang lolos seleksi administrasi dipanggil untuk mengikuti proses seleksi berikutnya.

e. Psikotes/*Interview* Umum

Pelamar mengikuti psikotes untuk mengukur kecerdasan, kepribadian, dan potensi kerja dan wawancara umum untuk menilai motivasi, komunikasi, dan sikap kerja

f. *Interview* Khusus

*Interview* lanjutan yang lebih spesifik, biasanya dilakukan oleh atasan langsung atau pihak teknis, untuk menilai kemampuan teknis, kesesuaian dengan posisi, dan kecocokan budaya kerja.

g. Eksekusi Pelamar

Tahap ini merupakan pengambilan keputusan untuk menerima pelamar sebagai calon karyawan setelah semua proses seleksi selesai.

h. Pelatihan Dasar

Pelamar yang diterima mengikuti pelatihan awal seperti orientasi perusahaan, pengenalan budaya kerja, dan SOP serta system kerja yang bertujuan agar calon tenaga kerja siap bekerja secara efektif.

i. Penempatan Tenaga Kerja

Setelah pelatihan, karyawan baru ditempatkan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan dan mulai menjalankan tugas resminya di perusahaan.

### 3. Kendala dalam Rekruitment

Beberapa kendala umum dalam proses rekrutmen meliputi:

- a. Kurangnya kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.
- b. Persaingan ketat dengan perusahaan lain untuk mendapatkan tenaga kerja terbaik.
- c. Citra perusahaan yang kurang menarik bagi pencari kerja.
- d. Anggaran terbatas untuk promosi lowongan atau pengadaan seleksi.
- e. Lokasi geografis yang kurang strategis atau jauh dari pusat tenaga kerja potensial.

## **MODUL V**

### **SELEKSI DAN PENEMPATAN**

#### **A. Dasar dan Kebijakan dalam Seleksi**

##### **1. Definisi Seleksi**

Seleksi adalah proses pemilihan dari sejumlah pelamar kerja yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan calon karyawan yang paling sesuai dengan kriteria, kebutuhan, dan tujuan organisasi. Definisi seleksi menurut Malaya Hasibuan yaitu suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan. Selanjutnya, menurut Dale Yoder, seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi 2 bagian, yaitu yang diterima dan yang ditolak. Definisi seleksi menurut R.S. Dwivedi, adalah seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

Tujuan seleksi adalah memastikan bahwa hanya kandidat yang memenuhi syarat dan memiliki kemampuan yang tepat yang diterima untuk mengisi posisi tertentu dalam perusahaan.

##### **2. Metode Penetapan Jumlah Karyawan**

###### **a. Metode non-ilmiah**

Dalam metode ini jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas perkiraan saja. Metode ini akan mengakibatkan jumlah karyawan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan, sehingga menimbulkan kerugian.

###### **b. Metode ilmiah**

Dalam metode ini jumlah karyawan yang akan diterima betul-betul atas perhitungan dan analisis beban kerja serta standart prestasi kerja. Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

##### **3. Cara Seleksi**

Terdapat dua cara dalam proses seleksi yakni cara non-ilmiah dan cara ilmiah.

###### **a. Non-Ilmiah**

Seleksi yang dilaksanakan tidak berdasarkan kepada kriteria, standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja.

b. Ilmiah

Seleksi ini didasarkan kepada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang diisi serta berpedoman kepada kriteria dan standart-standart tertentu.

#### 4. Langkah-langkah dalam Proses Seleksi

Proses seleksi merupakan tahapan penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa calon pegawai yang diterima sesuai dengan kebutuhan dan kriteria organisasi. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses seleksi:

#### Langkah-langkah dalam proses Seleksi



c. Penerimaan Pendahuluan Pelamar

Pada tahap ini, perusahaan menerima dan mengumpulkan lamaran dari para calon pelamar yang berminat dan memenuhi syarat dasar untuk posisi yang dibuka.

d. Tes-tes Penerimaan

Setelah menerima lamaran, calon pelamar mengikuti serangkaian tes yang dirancang untuk menilai kemampuan, keterampilan, dan potensi mereka sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

e. Wawancara Seleksi

Calon yang lolos tes penerimaan akan menjalani wawancara seleksi. Wawancara ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang latar belakang, motivasi, serta kesesuaian calon dengan budaya dan posisi dalam perusahaan.

f. Pemeriksaan Referensi

Setelah wawancara, perusahaan akan memeriksa referensi yang diberikan oleh calon pelamar, seperti riwayat pekerjaan sebelumnya atau rekomendasi, untuk memastikan keabsahan data dan integritas pelamar.

g. Evaluasi Medis (Tes Kesehatan)

Calon pelamar kemudian mengikuti tes kesehatan untuk memastikan mereka secara fisik dan mental mampu menjalankan tugas pekerjaan yang akan diemban.

h. Wawancara

Dalam tahap ini biasanya dilakukan wawancara lanjutan, bisa lebih mendalam dan spesifik, untuk memastikan kesiapan dan kecocokan calon dengan posisi yang tersedia.

i. Keputusan Penerimaan

Setelah seluruh proses seleksi selesai, perusahaan mengambil keputusan akhir mengenai pelamar yang akan diterima sebagai pegawai.

## B. Penempatan Pegawai

Setiap karyawan yang diterima bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya sekadar menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga dituntut memiliki komitmen penuh terhadap organisasi. Komitmen ini merupakan sikap dan kesungguhan karyawan untuk mendukung visi, misi, serta tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Organisasi sendiri memiliki peran penting untuk menanamkan keyakinan dan rasa memiliki dalam diri para karyawannya. Dengan membangun komitmen yang kuat, maka berbagai harapan, cita-cita, dan kebutuhan karyawan dapat terwujud dan terpenuhi secara optimal. Ini termasuk rasa aman dalam pekerjaan, kesempatan pengembangan karir, dan penghargaan atas kontribusi mereka.

Hari-hari awal bagi karyawan baru adalah masa yang krusial dalam proses penempatan pegawai. Pada fase ini, karyawan mulai beradaptasi dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, serta tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan. Organisasi perlu menyediakan proses orientasi dan pelatihan yang memadai agar karyawan merasa diterima dan dapat segera berkontribusi secara efektif.

Penempatan yang tepat meliputi pemilihan posisi kerja sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan minat karyawan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta meminimalisir tingkat turnover atau pergantian karyawan. Dengan penempatan pegawai yang efektif dan dukungan penuh dari organisasi, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam jangka panjang.

## MODUL VI

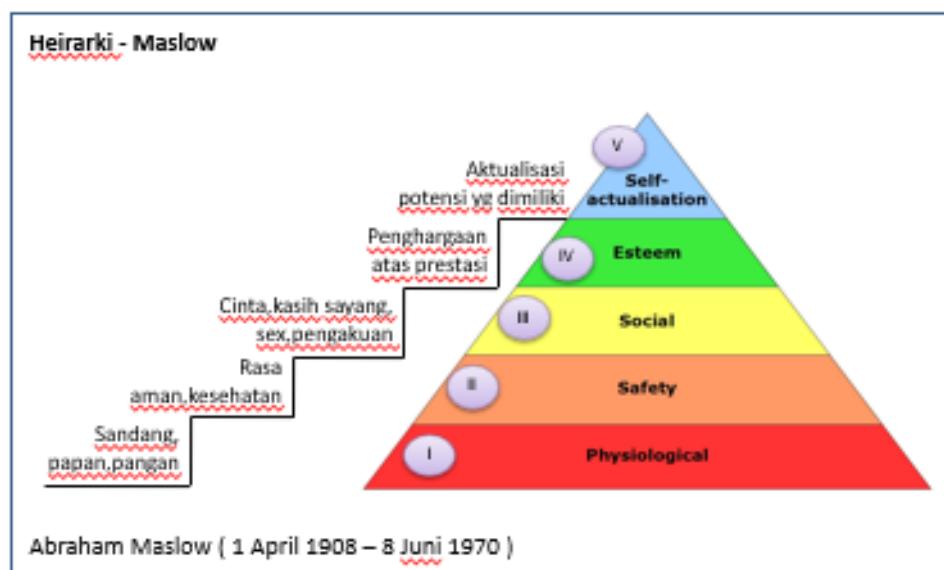
### PELATIHAN & PENGEMBANGAN SDM

#### A. Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)

Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 1. Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini menjelaskan tentang tingkatan kebutuhan manusia yang harus dipenuhi secara bertahap, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan tertinggi untuk mencapai aktualisasi diri.



##### a. *Physiological* (Kebutuhan Fisiologis)

Merupakan kebutuhan paling dasar manusia seperti makanan, air, tempat tinggal, dan kebutuhan biologis lainnya yang penting untuk kelangsungan hidup.

##### b. *Safety* (Kebutuhan Keamanan):

Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, manusia membutuhkan rasa aman dan perlindungan, misalnya keamanan fisik, kesehatan, dan kestabilan hidup.

c. *Social* (Kebutuhan Sosial)

Manusia membutuhkan cinta, kasih sayang, persahabatan, dan hubungan sosial dengan orang lain. Kebutuhan ini mencakup rasa diterima dan memiliki ikatan dengan kelompok sosial.

d. *Esteem* (Penghargaan)

Kebutuhan akan penghargaan, baik dari diri sendiri maupun orang lain. Ini mencakup rasa percaya diri, penghormatan, prestasi, dan pengakuan atas kemampuan dan kontribusi seseorang.

e. *Self-actualisation* (Aktualisasi Diri)

Tingkatan tertinggi dari hierarki ini, di mana seseorang berusaha untuk mengaktualisasikan potensi penuh yang dimilikinya, mengembangkan kreativitas, dan mencapai tujuan hidup yang bermakna.

Hierarki Maslow ini digunakan untuk memahami motivasi manusia, di mana kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang ter dorong untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, teori ini membantu perusahaan memahami motivasi karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan produktivitas mereka.

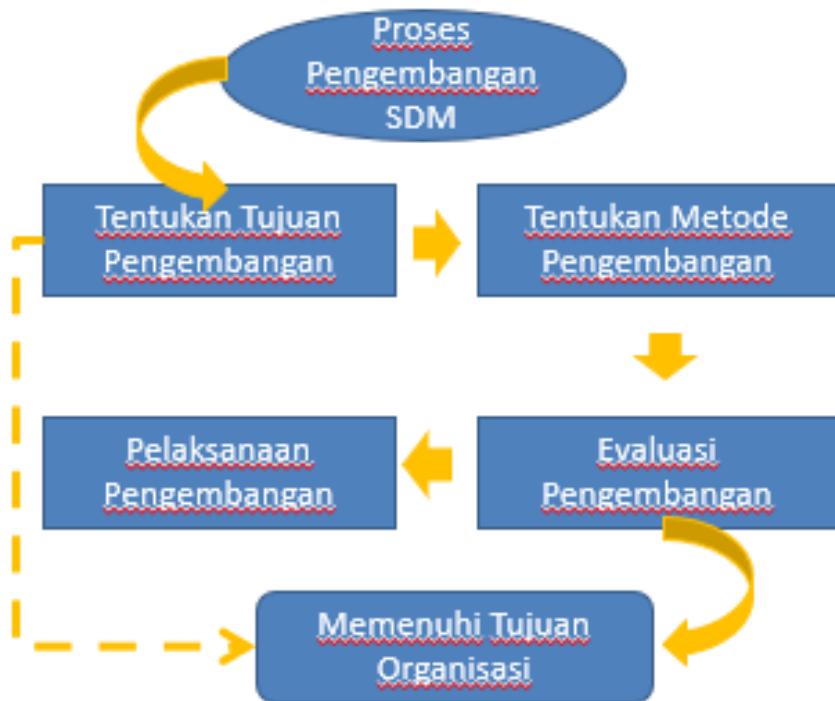
## 2. Tujuan Pengembangan SDM

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.

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

## 3. Proses Pengembangan SDM

Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian langkah yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat bekerja lebih efektif dan produktif, serta mempersiapkan mereka menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan. Berikut penjelasan mengenai proses pengembangan SDM secara umum:



a. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi melakukan evaluasi terhadap karyawan untuk mengetahui keterampilan atau kompetensi apa yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan. Hal ini bisa dilakukan melalui penilaian kinerja, survei kebutuhan, atau analisis jabatan.

b. Perencanaan Pengembangan SDM

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan, organisasi merencanakan program pengembangan yang tepat, seperti pelatihan, workshop, coaching, mentoring, atau rotasi pekerjaan. Perencanaan ini meliputi penentuan tujuan, metode, materi, waktu, dan sumber daya yang diperlukan.

c. Pelaksanaan Program Pengembangan

Program pengembangan dijalankan sesuai rencana. Karyawan mengikuti berbagai kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan teknis, keterampilan interpersonal, kepemimpinan, atau kompetensi lainnya.

d. Evaluasi dan Monitoring

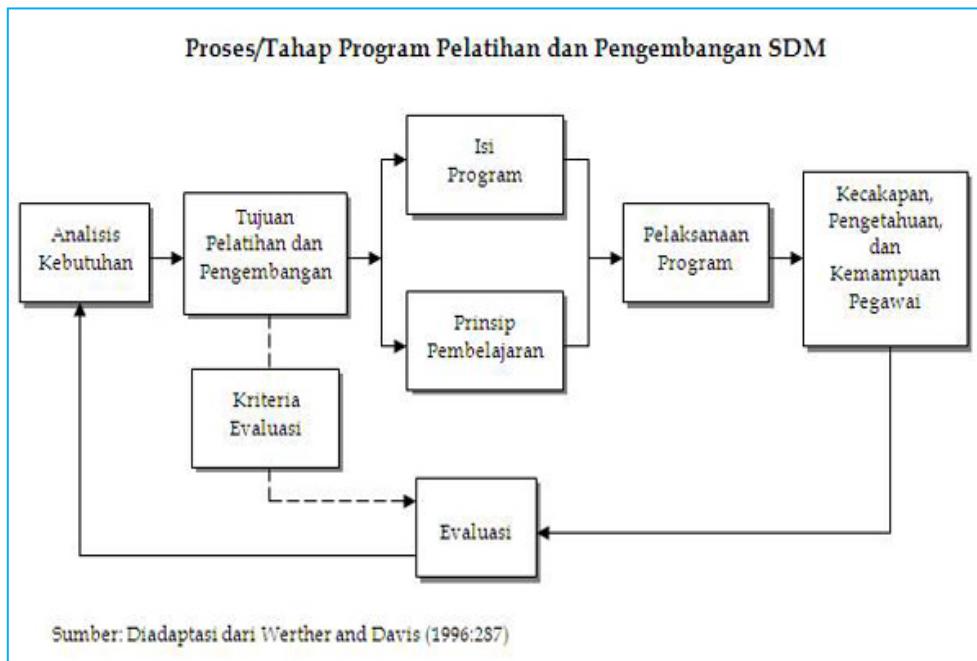
Setelah program dilaksanakan, organisasi melakukan evaluasi untuk menilai efektivitas pengembangan SDM. Evaluasi ini meliputi perubahan perilaku, peningkatan kinerja, serta dampak terhadap tujuan organisasi. Monitoring juga dilakukan secara berkala untuk memastikan karyawan terus berkembang.

e. Pengembangan Karir

Selain pelatihan, pengembangan SDM juga mencakup perencanaan karir untuk membantu karyawan mencapai tujuan jangka panjangnya dalam organisasi, melalui promosi, peningkatan tanggung jawab, atau perpindahan posisi.

Dengan proses pengembangan SDM yang baik, organisasi dapat memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan siap menghadapi perubahan serta tantangan di masa depan, sehingga mendukung keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

## B. Proses Pelatihan & Pengembangan SDM



Berikut penjelasan mengenai Proses atau Tahap Program Pelatihan dan Pengembangan SDM:

1. Analis Kebutuhan

Proses dimulai dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Tujuannya untuk mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan apa yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan pada pegawai agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan tujuan organisasi.

## 2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan, ditetapkan tujuan pelatihan dan pengembangan yang jelas dan spesifik. Tujuan ini akan menjadi acuan dalam menyusun isi program dan metode pembelajaran yang tepat.

## 3. Isi Program dan Prinsip Pembelajaran

Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikutnya adalah menentukan isi program pelatihan yang akan disampaikan kepada peserta, serta prinsip-prinsip pembelajaran yang akan digunakan agar proses belajar berlangsung efektif. Isi program disusun agar sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, sedangkan prinsip pembelajaran memastikan metode yang dipakai mendukung keberhasilan pelatihan.

## 4. Pelaksanaan Program

Program pelatihan dan pengembangan kemudian dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pada tahap ini, pegawai mengikuti berbagai aktivitas pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerja mereka.

## 5. Kecakapan, Pengetahuan, dan Kemampuan Pegawai

Setelah pelaksanaan program, pegawai diharapkan memiliki peningkatan dalam kecakapan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menunjang tugas dan tanggung jawabnya secara lebih optimal.

## 6. Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana pelatihan dan pengembangan yang telah diberikan berhasil mencapai tujuan yang diharapkan. Evaluasi juga digunakan untuk mengetahui kekurangan atau aspek yang perlu diperbaiki dalam program pelatihan selanjutnya.

## 7. Kriteria Evaluasi

Kriteria evaluasi menjadi standar atau tolok ukur dalam menilai efektivitas program. Hasil evaluasi akan memberikan umpan balik yang digunakan untuk memperbaiki analisis kebutuhan dan menyusun program berikutnya sehingga terjadi siklus perbaikan berkelanjutan.

Proses ini membentuk siklus yang terus berulang untuk menjamin peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan dalam organisasi.

## **MODUL VII**

### **PERENCANAAN & PENGEMBANGAN KARIER**

#### **A. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia dalam upaya membantu individu-individu untuk merencanakan karir mereka dimasa depan dalam perusahaan yang bersangkutan, dengan harapan dapat membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya dan dilain pihak juga membantu individu tersebut dalam mencapai pengembangan dirinya secara maksimum.

#### **B. Perencanaan Karir**

##### **1. Pengertian Perencanaan Karir**

Perencanaan Karir adalah proses yang dilakukan oleh individu maupun organisasi untuk menentukan arah, tujuan, dan langkah-langkah pengembangan karir dalam jangka pendek dan jangka panjang. Tujuannya adalah agar seseorang dapat mencapai posisi atau tujuan kerja yang diinginkan, sekaligus membantu organisasi memiliki SDM yang siap dan kompeten untuk posisi strategis di masa depan.

##### **2. Tujuan Perencanaan Karir**

###### a. Bagi Individu

- 1) Mengetahui potensi dan kompetensi diri.
- 2) Menetapkan arah dan target karir.
- 3) Mengembangkan keterampilan dan pengalaman kerja yang sesuai.
- 4) Meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.

###### b. Bagi Organisasi

- 1) Menyiapkan SDM untuk promosi dan sukses jabatan
- 2) Mengurangi turnover (keluar masuk karyawan)
- 3) Menjaga kesinambungan manajemen dan produktivitas
- 4) Meningkatkan loyalitas karyawan.

##### **3. Komponen Perencanaan Karir**

###### a. Penilaian Diri

- 1) Karyawan mengevaluasi minat, nilai, bakat, dan kekuatan pribadi
  - 2) Menentukan keahlian dan potensi yang perlu dikembangkan.
- b. Penetapan Tujuan Karir
    - 1) Tujuan jangka pendek (misal: naik jabatan dalam 1–2 tahun)
    - 2) Tujuan jangka panjang (misal: menjadi manajer senior dalam 10 tahun).
  - c. Eksplorasi Opsi Karir
    - 1) Mengidentifikasi jalur karir yang tersedia di organisasi
    - 2) Mengetahui persyaratan dan tantangan setiap posisi.
  - d. Perencanaan Tindakan
    - 1) Mengikuti pelatihan, Pendidikan lanjutan, atau mentoring
    - 2) Mencari pengalaman proyek atau posisi baru yang relevan.
  - e. Evaluasi dan Tinjauan Ulang
    - 1) Mengevaluasi kemajuan terhadap rencana
    - 2) Menyesuaikan rencana sesuai perkembangan pribadi dan organisasi.

## C. Sistem Karir

### 1. Definisi Karir/Pelangi Hidup

Usaha yang dilakukan dalam membentuk pelangi hidup dalam mencapai tujuan dengan jalan bekerja, dalam arti yang luas sampai mencakup segala apa yang dinilai bermanfaat. (Gabungan & runtuhan semua peranan yang and lakukan selama hidup). Karir adalah rangkaian dari pengalaman-pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan sekarang, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya, selama masa kerjanya

### 2. Sistem Karir yang Saling Berhubungan

Konsep Sistem Karir yang Saling Berhubungan yaitu yang menggambarkan bahwa perencanaan dan perkembangan karir seseorang tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi dan saling terkait dengan individu, keluarga, dan sistem kerja/karier.

## **Sistem Karir yang Saling Berhubungan**



### a. Individu

Individu sebagai pusat perencana karir memiliki sejumlah faktor yang mempengaruhi arah karirnya, antara lain:

- 1) Kebutuhan: Keinginan untuk mendapatkan penghasilan, penghargaan, pengakuan, atau pengembangan diri.
- 2) Tujuan: Cita-cita profesional atau posisi yang ingin dicapai di masa depan.
- 3) Nilai: Prinsip hidup atau hal-hal yang dianggap penting, seperti keseimbangan kerja-hidup, integritas, dan keamanan kerja.
- 4) Kemampuan: Skill, keahlian, dan kompetensi teknis serta non-teknis yang dimiliki dan dapat dikembangkan.

Individu memiliki peran utama dalam menentukan dan mengarahkan perjalanan karir berdasarkan evaluasi diri.

### b. Keluarga

Keluarga merupakan faktor eksternal yang sangat berpengaruh terhadap keputusan karir seseorang, karena dalam keluarga terdapat berbagai peran penting, seperti:

- 1) Kepala Keluarga/Pemberi Nafkah: Tanggung jawab ini dapat mempengaruhi pilihan pekerjaan yang lebih stabil dan menghasilkan.
- 2) Pengesah/Pengambil Keputusan: Dukungan atau persetujuan keluarga sering kali menjadi dasar dalam memilih atau menolak kesempatan kerja.

- 3) Pengatur Rumah Tangga dan Ketertiban: Karir yang dipilih harus sejalan dengan kondisi dan kebutuhan keluarga, termasuk lokasi, waktu kerja, dan penghasilan.

Dukungan dan kondisi keluarga dapat menjadi penentu utama dalam memilih jalur dan perubahan karir.

c. Karier

Karier mencakup sistem dan dinamika di tempat kerja yang dapat mempengaruhi perjalanan karir seseorang:

- 1) Jalur Karier: Struktur jenjang posisi yang tersedia.
- 2) Tugas dan Tanggung Jawab: Beban kerja dan ekspektasi terhadap kinerja.
- 3) Gaya Kerja/Jalur Kerja: Apakah bersifat mandiri, kolaboratif, fleksibel, atau birokratis.
- 4) Transisi Kerja/Perpindahan Pekerjaan: Proses mutasi, rotasi, atau promosi dalam organisasi.
- 5) Budaya Perusahaan: Nilai-nilai dan kebiasaan yang berlaku di lingkungan kerja.

Lingkungan karir menyediakan peluang dan batasan bagi pengembangan karir individu.

### 3. Model Pengembangan Karir

- a. Model siklus hidup (*life-cycle model*), merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir. Dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang.
- b. Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti.
- c. Model pola terarah. Dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

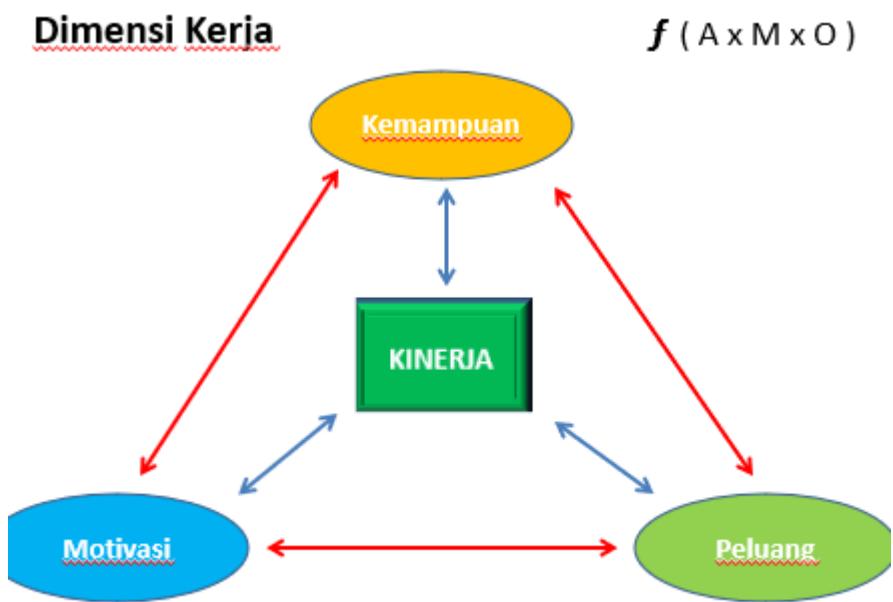
## MODUL VIII

### PENGUKURAN KINERJA DAN PENILAIAN PRESTASI

#### A. Prestasi Kerja

##### 1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi Kerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas yang melebihi standar kerja yang telah ditentukan.



Prestasi kerja atau kinerja, merupakan fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O), jadi kinerja =  $f ( A \times M \times O )$ .

##### 2. Pengukuran Prestasi Kerja

a. Mutu kerja	Ketepatan waktu, keterampilan, kepribadian dalam melakukan pekerjaan
b.Kualitas kerja	Pemberian tugas tambahan yang diberikan oleh atasan

c.Ketangguhan	Tingkat kehadiran, keterlambatan hadir ditempat kerja
d. Sikap	Tanggung jawab terhadap sesama teman, dengan atasan, kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan

## B. Penilaian Prestasi

### 1. Pengertian Penilaian Prestasi

Penilaian Prestasi memiliki arti sebagai suatu proses dari organisasi dalam mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawannya. Pengertian lain dari penilaian prestasi yakni kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang melaksanakan secara formal dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

### 2. Sistem Penilaian Prestasi

#### a. Karyawan yang akan dinilai

Langkah awal adalah menentukan karyawan mana saja yang akan dinilai. Biasanya berdasarkan jabatan, masa kerja, atau periode evaluasi tertentu (bulanan, triwulan, tahunan).

#### b. Disetujui oleh Atasan

Daftar karyawan yang akan dinilai harus mendapatkan persetujuan dari atasan langsung atau manajer. Ini memastikan bahwa proses penilaian dijalankan secara objektif dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

#### c. Persiapan Penilaian

Pada tahap ini dilakukan penentuan indikator kinerja (KPI), pengumpulan data kerja, dan penyusunan format atau alat penilaian. Hal tersebut penting agar penilaian berjalan terstruktur dan adil.

#### d. Pelaksanaan Penilaian

Kegiatan inti di mana kinerja karyawan dinilai berdasarkan hasil kerja aktual dan indikator yang telah ditentukan. Bisa dilakukan oleh atasan langsung atau tim penilai.

#### e. Evaluasi Hasil Penilaian

Setelah penilaian dilakukan, hasilnya dievaluasi dan dianalisis. Di tahap ini juga dapat dilakukan pembandingan dengan target kerja, rekan sejawat, atau standar perusahaan.

f. Penyerahan Hasil Penilaian

Hasil akhir penilaian diberikan kepada karyawan, biasanya disertai dengan umpan balik (*feedback*). Tujuannya agar karyawan tahu kelebihan dan kekurangan mereka, serta mendapatkan arahan pengembangan di masa depan.

### 3. Manfaat Penilaian

Adapun manfaat penilaian yakni:

a. Bagi Karyawan

- 1) **Motivasi**
- 2) **Kepuasan kerja**
- 3) **Kejelasan standar**
- 4) **Umpan balik**
- 5) **Mengetahui kekuatan /kelemahan**
- 6) **Pengembangan diri**
- 7) **Kesempatan berkomunikasi dengan atasan**
- 8) **Peningkatan nilai pribadi**
- 9) **Kesempatan diskusi dengan atasan**

b. Bagi Penilai

- 1) Mengukur mengukur kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen
- 2) Memberikan pandangan umum tentang individu dan departemen secara lengkap
- 3) Memberikan peluang kepada manajer dan bawahan
- 4) Peningkatan tentang nilai pribadi
- 5) Peningkatan kepuasan kerja
- 6) Pemahaman terhadap karyawan
- 7) Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan
- 8) Sebagai sarana meningkatkan motivasi bagi karyawan

c. Bagi Perusahaan

- 1) Perbaikan seluruh perbaikan seluruh simpul unit yang ada dalam perusahaan, seperti; komunikasi, kebersamaan, loyalitas, kemampuan, kemauan, keterampilan, dan motivasi.
- 2) Meningkatkan pandangan yang lebih luas bagi karyawan

- 3) Meningkatkan kualitas komunikasi
- 4) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- 5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan

#### **4. Metode Penilaian**

Berdasarkan Masa lalu	Berorientasi Masa depan
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ukuran skala</li> <li>▪ Daftar pertanyaan</li> <li>▪ Peristiwa kritis</li> <li>▪ Peninjauan lapangan</li> <li>▪ Evaluasi kelompok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penilaian diri</li> <li>▪ Penilaian psikologis</li> <li>▪ Pendekatan MBO</li> <li>▪ Teknik pusat pelatihan</li> </ul>

#### **5. Hambatan dalam Penilaian Prestasi Kerja**

##### a. Hambatan Hukum

- 1) Format penilaian kinerja harus sah sesuai ketentuan departemen SDM
- 2) Keputusan penilaian harus disahkan oleh departemen SDM

##### b. Hambatan Norma Sosial

Hambatan mengenai fundamental.

##### c. Hambatan Politis

Karyawan yang berada pada peringkat lebih tinggi akan menilai karyawan yang peringkatnya berada dibawahnya.

##### d. Hambatan Pribadi

Hambatan mengenai penilaian kinerja pribadi

##### e. Bias Penilaian

- 1) *Haloo Effect* (kesan pertama), penilai hanya melihat pada kesan pertama terhadap karyawan yang dinilai
- 2) *Error of Central Tendency* (kesalahan akibat kecenderungan menilai ditengah), penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja
- 3) *Leniency and Strictness Bias* (bias terlalu longgar atau terlalu ketat), penilai terlalu mudah memberikan penilaian standar penilaian yang diberikan terlalu rendah , di satu sisi penilai memberikan standar penilaian terlalu tinggi

- 4) *Friendly* (kedekatan Hubungan), kedekatan hubungan pertemanan akan mempengaruhi obyektifitas dan hasil penilaian

## **MODUL IX**

### **PROMOSI, DSEMOSSI, DAN MUTASI TENAGA KERJA**

#### **A. Promosi**

##### **1. Pengertian Promosi**

Promosi, adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta).

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan.

##### **2. Dasar-dasar Promosi**

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (1999) adalah:

- a. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan)
- b. Kecakapan (keahlian atau kecakapan)
- c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan).

##### **3. Syarat-syarat Promosi**

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan/lembaga masing-masing. Menurut Handoko (1999) syarat-syarat promosi pada umumnya sebagai berikut.

- a. Kejujuran
- b. Disiplin
- c. Prestasi kerja
- d. Kerjasama
- e. Loyalitas
- f. Kepemimpinan
- g. Komunikatif
- h. Pendidikan

##### **4. Jenis-jenis Promosi Pegawai**

- d. Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah

Merupakan kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai yang telah menyelesaikan pendidikan formal yang lebih tinggi, ijazah tersebut relevan dan

diakui secara resmi, atau pegawai mengajukan penyesuaian pangkat sesuai dengan ijazah barunya.

e. Kenaikan Pangkat Pilihan

Kenaikan ini tidak bersifat otomatis seperti kenaikan reguler, melainkan diberikan berdasarkan pertimbangan tertentu seperti prestasi, pengabdian, atau kondisi khusus. Terdiri dari beberapa sub-jenis:

1) Kenaikan Pangkat Reguler

Kenaikan pangkat berkala dan otomatis yang diberikan kepada pegawai yang setelah memenuhi masa kerja dan syarat administrasi tertentu (biasanya 4 tahun), atau tidak memiliki catatan pelanggaran disiplin atau masalah kinerja.

2) Kenaikan Pangkat Anumerta

Adalah promosi pangkat yang diberikan secara anumerta atau setelah pegawai tersebut meninggal dunia, sebagai bentuk penghormatan atas jasa dan pengabdiannya.

3) Kenaikan Pangkat Pengabdian

Kenaikan pangkat ini diberikan kepada pegawai yang telah mengabdi hingga masa pensiun, tidak pernah menerima hukuman disiplin berat, atau memenuhi kriteria administratif dan loyalitas yang tinggi.

## B. Demosi

Demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan kepada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman.

## C. Mutasi Tenaga Kerja (Karyawan)

### 1. Pengertian Mutasi

Mutasi atau transfer adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi perkerjaan sebelum mengalami pindah kerja.

Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejemuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki

fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan.

Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan.

## 2. Tujuan Mutasi

- a. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemuhan terhadap pekerjaannya
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
- f. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
- g. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.

## 3. Sebab dan Alasan Mutasi

- a. Permintaan Sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi pemintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, anatarbagian maupun pindah ke tempat lain.

- b. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan atau pekerjannya yang sesuai dengan kecakapannya.

## **MODUL X**

### **KOMPENSASI**

#### **A. Kompensasi**

##### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi, adalah salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi, waktu, dan tenaga yang mereka curahkan demi tercapainya tujuan perusahaan. Kompensasi tidak hanya berbentuk gaji pokok, tetapi juga mencakup berbagai tunjangan, insentif, bonus, dan fasilitas lainnya.

Tujuan adanya kompensasi yakni untuk meningkatkan kepuasan kerja, mendorong kinerja yang lebih baik, menarik dan mempertahankan SDM unggul, dan menciptakan keadilan internal dan eksternal.

##### **2. Macam Kompensasi**

###### **a. Kompensasi Financial**

Yakni sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji, upah, bonus, premi, THR, THT, pengobatan dan jaminan kesehatan, asuransi, dan lain-lain yang dibayarkan oleh perusahaan.

###### **b. Kompensasi Non Financial**

Adalah sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk selain uang. Hal ini dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

##### **3. Sistem Kompensasi**

Dalam usaha mengembangkan suatu sistem kompensasi, perlu melakukan empat hal yaitu:

###### **a. Melakukan analisis pekerjaan perlu disusun:**

- 1) Deskripsi pekerjaan
- 2) Uraian pekerjaan
- 3) Standar pekerjaan

###### **b. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal**

###### **c. Melakukan survei berbagai sistem kompensasi yang berlaku guna memperoleh keadilan eksternal**

###### **d. Menentukan “harga” setiap pekerjaan sejenis yang berlaku di tempat lain.**

#### **4. Kompensasi sebagai Motivasi**

Kompensasi baik yang berbentuk finansial maupun non-finansial merupakan motivasi yang harus diberikan kepada para karyawan atas jasa-jasanya terhadap organisasi. Besar kecilnya kompensasi disesuaikan dengan kemampuan organisasi sesuai dengan peraturan pemerintah. Pemberian kompensasi diharapkan mampu memberi motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan produktivitasnya.

Kompensasi bukan sekadar alat pembayaran, tetapi merupakan strategi manajerial penting dalam mengelola sumber daya manusia. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik akan menciptakan kinerja tinggi, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

#### **5. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi ada dua yaitu:

- a. Bagi tenaga kerja

Dengan memberikan kompensasi kepada tenaga kerja akan memperoleh keuntungan finansial dan non-finansial:

- 1) Tenaga kerja mendapatkan upah yang lebih besar untuk memperbaiki hidupnya
- 2) Tenaga kerja terdorong untuk mengembangkan diri sehingga hasil pekerjaannya meningkat

- b. Bagi perusahaan

Dengan adanya kompensasi kepada tenaga kerja, maka mereka akan bekerja lebih baik dan cepat, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan

## **MODUL XI**

### **INTEGRASI**

#### **A. Pengertian Integrasi**

Integrasi Dalam MSDM artinya: pemaduan antara sumber daya Manusia dengan organisasi. Seseorang karyawan harus bersedia meleburkan dirinya dengan organisasi agar menghasilkan tindakan yang efektif. Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan.

Integrasi bukan hanya soal adaptasi karyawan terhadap aturan perusahaan, melainkan bagaimana perusahaan juga mampu memfasilitasi kebutuhan dan pengembangan karyawan, sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan.

Strategi integrasi dalam MSDM adalah:

1. Komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan karyawan.
2. Pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Program pelatihan dan pengembangan, agar karyawan tumbuh bersama organisasi.
4. Sistem reward dan kompensasi yang adil dan memotivasi.
5. Budaya kerja inklusif dan partisipatif.

#### **B. Integrasi Kebijakan SDM**

Adalah sesuatu yang mutlak. Apalagi, menyangkut masalah dasar, yaitu kepangkatan dan penggajian. Manakala ditunda-tunda penyatuannya, akan berpotensi merusak sendi-sendi kerja sama tim.

Kebijakan SDM yang berbeda—baik dalam penggajian, fasilitas, benefit, maupun tata cara promosi dan pindah tugas—akan menyebabkan kendala yang mempersulit koordinasi. Kebijakan SDM yang tidak selaras—baik dalam bentuk penggajian, fasilitas, tunjangan (*benefit*), maupun sistem promosi dan penempatan—akan memicu rasa ketidakadilan di antara karyawan. Hal ini dapat menyebabkan kecemburuan sosial, konflik internal, dan akhirnya menghambat efektivitas koordinasi antardepartemen atau antarunit kerja.

#### **C. Akibat Integrasi yang Kurang Baik**

Jika integrasi tidak ditegakkan maka akan terjadi:

1. Penetapan standar gaji yang berbeda tentu akan menimbulkan iri hati sehingga mengakibatkan timbulnya rasa saling tidak percaya dan tidak mendukung dalam penyelesaian tugas
2. Kecemburuan dan konflik akan terjadi di mana-mana
3. Persepsi perlakuan yang *unfair* tidak baik untuk keberlangsungan perusahaan.
4. Karyawan akan membandingkan dengan rekan yang bekerja di perusahaan lain
5. Jika merasa tak ditempatkan sesuai dengan kompetensinya dan tidak dihargai dengan gaji yang sepadan dengan bobot pekerjaannya, karyawan akan menjadi tidak kooperatif dan berhenti menghasilkan karya-karya produktif dan bertanggung jawab.
6. Selain itu, karyawan menjadi susah diatur dan akan bekerja asal-asalan, tidak loyal, serta tidak komit untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

#### **D. Integrasi Merupakan Fondasi Perusahaan**

Fondasi organisasi yang kuat akan menjadi dasar terciptanya rasa saling percaya, kerja sama tim, dan tentunya budaya kerja yang baik adalah:

1. Bentuk konsolidasi,
2. Pembentahan kepangkatan,
3. Penetapan struktur penggajian,
4. Benefit

Dengan fondasi organisasi yang kuat melalui integrasi kebijakan SDM, perusahaan dalam melakukan integrasi budaya kerja akan lebih mudah. Kepercayaan antar karyawan dan kepada pemimpin akan tercipta. Itu akan menjadi cikal bakal kesediaan karyawan untuk mengadopsi tata kerja dan perilaku baru, demi kesuksesan institusi mencapai tujuan.

#### **E. Tujuan Integrasi**

Tujuan integrasi adalah:

1. Menyelaraskan tujuan organisasi individu

Karyawan akan bekerja lebih efektif jika merasa bahwa tujuan pribadinya (seperti pengembangan karier, stabilitas kerja, atau aktualisasi diri) sejalan dengan tujuan organisasi.

2. Menciptakan komitmen dan loyalitas

Integrasi akan menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging) terhadap perusahaan, yang berujung pada peningkatan loyalitas.

3. Mengurangi konflik internal

Dengan adanya keterpaduan antara individu dan organisasi, potensi konflik karena perbedaan nilai atau tujuan dapat diminimalisir.

4. Meningkatkan produktivitas kerja

Karyawan yang terintegrasi secara psikologis dan sosial akan bekerja lebih antusias dan bertanggung jawab.

## **MODUL XII**

### **HUBUNGAN INDUSTRIAL**

#### **A. Pengertian**

Hubungan industrial adalah salah satu segi hubungan antara organisasi dengan para anggotanya. Hubungan industrial merupakan hubungan yang terjalin antara berbagai pihak yang terlibat dalam proses produksi di tempat kerja, terutama antara pengusaha (manajemen/perusahaan) dan pekerja (buruh/karyawan), dengan dukungan pemerintah, serta sering kali melibatkan serikat pekerja dan organisasi pengusaha.

#### **B. Tujuan Hubungan Industrial**

1. Mewujudkan keharmonisan dan ketenangan kerja dalam lingkungan perusahaan
2. Melindungi hak dan kewajiban baik dari pihak pekerja maupun pengusaha
3. Menciptakan keadilan sosial dalam dunia kerja
4. Menjaga produktivitas dan keberlangsungan usaha
5. Mencegah dan menyelesaikan konflik perburuhan secara damai.

#### **C. Pihak-Pihak dalam Hubungan Industrial**

1. Pekerja/Buruh : Individu yang bekerja dan menerima upah
2. Pengusaha/Perusahaan : Pihak yang mempekerjakan pekerja
3. Serikat Pekerja : Organisasi yang mewakili kepentingan pekerja
4. Organisasi Pengusaha : Asosiasi yang mewakili pihak perusahaan
5. Pemerintah : Sebagai regulator dan penengah melalui kebijakan dan pengawasan ketenagakerjaan.

#### **D. Tahapan dalam Hubungan Industrial**

##### **1. Tahap Konflik**

Pada tahap konflik dalam hal timbulnya pertikaian perburuan yang serius antara manajemen dengan para pekerja, manajemen akan mangambil semua langkah agar perundingan segera terselesaikan guna mencegah terjadinya pemogokan.

##### **2. Tahap Pengakuan Eksistensi**

Pada tahap eksistensi manajemen membiarkan dan mengakui adanya serikat pekerja dalam organisasi yang dipimpinnya. Manajemen mau berhubungan dengan

wakil serikat pekerja untuk membicarakan sumber pertikaian dalam hubungan industrial.

### 3. Tahap Negoisasi

Pada tahap negosiasi terdapat dua kepentingan yang selalu berseberangan yaitu:

- a. Manajemen menghendaki serikat pekerja pada posisi yang lemah dan defensif.
- b. Serikat pekerja akan mengambil langkah-langkah yang menurut perhitungannya akan efektif dalam menggolongkan kepentingan dan tuntutan para pekerja.

### 4. Tahap Akomodasi

Pada tahap akomodasi manajemen pada umumnya dapat memainkan peran positif dalam kehidupan organisasional , penegakan disiplin kerja, mengarahkan perilaku pekerja.

### 5. Tahap Kerjasama

Tahap kerjasama merupakan tahap yang paling maju dan paling ideal dalam hubungan industrial. Pada tahap ini, serikat pekerja turut serta secara aktif dalam peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan semangat kerja para karyawan.

Kerjasama didasarkan pada dua asumsi, yaitu:

- a. Kedua belah pihak sama-sama memperoleh keuntungan bila organisasi meraih berbagai keberhasilan.
- b. Para karyawan berada pada posisi mengamati kelemahan proses produksi dan dapat memberikan saran-saran kepada manajemen.

## **MODUL XIII**

### **PEMELIHARAAN HUBUNGAN INDUSTRIAL**

#### **A. Pengertian**

Hubungan Industrial dalam sehari-hari disebut juga dengan istilah hubungan kerja , yaitu hubungan formal antara manajemen dengan para pekerja yang terdapat dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pemeliharaan hubungan industrial dalam rangka keseluruhan proses manajemen SDM berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan para pekerja dalam organisasi. Pemeliharaan hubungan industrial perlu ditumbuhkan, dijaga dan dipelihara demi kepentingan semua pihak didalam organisasi.

#### **B. Pihak-Pihak yang Berkepentingan (*Stakeholders*)**

*Stakeholders* adalah pihak-pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran, pihak-pihak tersebut adalah:

1. Manajemen : kelompok profesional yang bukan pemilik organisasi,mempertaruhkan waktu, pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan profesionalismenya demi kepentingan organisasi yang dipimpinnya.
2. Anggota Organisasi : orang-orang yang melakukan tugas untuk kepentingan organisasi.
3. Pemilik Modal/Saham : kelompok orang yang menanamkan sebagian hartanya dalam organisasi dengan harapan modal yang ditanamkan akan memberikan keuntungan.
4. Konsumen : masyarakat yang menjadi pengguna barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi
5. Pemasok : para pemasok bahan baku dan bahan penolong yang diperlukan oleh organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa
6. Distributor : para penyalur atau penjual barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi kepada konsumen
7. Pemerintah : melalui pembayaran pajak oleh organisasi, maka pemerintah dapat mensejahterakan rakyat.

Dengan adanya ketujuh *stakeholders* tersebut diatas yang menjadi satu kesatuan dalam organisasi bisnis , maka perlu terciptanya pemeliharaan hubungan kerja yang serasi demi kepentingan bersama.

### C. Tujuan Pemeliharaan Hubungan Kerja

Tujuan pemeliharaan hubungan kerja adalah:

1. Kontinuitas produksi terjamin
2. Suasana kerja menggairahkan
3. Semangat kerja sama anggota terbentuk dengan baik
4. Kinerja organisasi bertumbuh
5. Kepuasan stakeholders terjamin

### D. Berbagai Hal Pemeliharaan Hubungan Industrial

Dalam pemeliharaan hubungan industrial ada empat hal yang perlu dibahas:

1. Pertumbuhan Gerakan Buruh

**Pertumbuhan gerakan buruh** atau disebut dengan istilah revolusi industri telah membawa dua perubahan yang fundamental dalam kehidupan perekonomian para pekerja, yaitu:

- a. Perubahan dalam produksi barang atau jasa yang beralih dari tangan perseorangan ketangan perusahaan.
- b. Beralihnya pengelolaan ekonomi dari sistem feodal dan perorangan yang sifatnya statik menjadi sistem yang sifatnya impersonal dan dinamis.

2. Tahap-Tahap dalam Hubungan Kerja

3. Arbitrasi

Arbitrasi adalah “dengar pendapat” yang beranggotakan dari kedua belah pihak secara sukarela yang dipilih oleh kedua belah pihak untuk membantu mencari penyelesaian dalam hal menghadapi permasalahan organisasi yang menyangkut kepentingan para pekerja.

Faktor-faktor yang menjadi penyebab timbulnya perselisihan antara pekerja dan manajemen yang memerlukan arbitrasi seperti:

- a. Upah dan gaji
- b. Jam kerja

- c. Syarat-syarat kerja
  - d. Kesejahteraan sosial para karyawan
4. Peran Pemerintah
    - a. Peran Pemerintah di Suatu Negara

Dinegara manapun pemerintah selalu berkepentingan dengan adanya “ perdamaian industri ”. Pemerintah selalu berkepentingan dalam penyelesaian perselisihan perburuhan secara damai dipandang dari sudut politik, ekonomi, ketertiban masyarakat.

Pemerintah bertanggung jawab dan memiliki wewenang untuk mengatur semua segi kehidupan berorganisasi, bermasyarakat, dan bernegara.
    - b. Peran Pemerintah dalam Penyelesaian Perselisihan
      - 1) Menetapkan berbagai peraturan perundang-undangan tentang hubungan industrial dalam negara , yang bersangkutan dengan cara-cara penyelesaian hubungan industrial menjadi terganggu
      - 2) Mengawasi pelaksanaan berbagai peraturan perundang-undangan tersebut
      - 3) Mencegah timbulnya perselisihan atau pertikaian perburuhan
      - 4) Bertindak sebagai mediator dalam proses arbitrasji
    - c. Peran Pemerintah dalam Proses Arbitrasi

Apabila penyelesaian perselisihan sudah mencapai pada tahap arbitrasi, maka peranan pemerintah sangat diperlukan sebagai mediator dalam proses arbitrasi agar berjalan lancar dan menyelesaikan perselisihan yang ada.

Jelaslah bahwa pemeliharaan hubungan industrial yang serasi merupakan bagian integral yang amat penting dari keseluruhan hubungan antara manajemen dan karyawan.

## MODUL XIV

### SEPARATION (PELEPASAN SDM)

#### A. Pengertian

Yang dimaksud dengan pelepasan atau biasa disebut dengan pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian kerja ialah: apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dengan karyawannya telah berakhir atau terputus.

## **B. Jenis Pemberhentian Kerja**

### **2. Pemberhentian Normal**

#### **a. Berhenti Atas Permintaan Sendiri**

Yakni mengambil Keputusan bahwa hubungan kerja dengan organisasi tidak lagi dilanjutkan, dikarenakan alasan pribadi.

#### **b. Karena Usia**

Batas usia pensiun dapat berbeda dari satu organisasi ke organisasi yang lain, hal tersebut dipertimbangkan menurut jenis pekerjaan, kondisi Kesehatan karyawan, situasi perekonomian secara mikro dan makro, harapan hidup, situasi ketenagakerjaan, dan pensiun dipercepat.

#### **c. Karena Meninggal Dunia**

Pemutusan hubungan kerja yang disebabkan karyawan yang bersangkutan meninggal dunia, penyelesaian hak karyawan akan diserahkan kepada ahli waris.

Dalam menghadapi kondisi tersebut diatas, organisasi akan mencari karyawan lain sebagai penggantinya. Oleh sebab itu proses regenerasi sangat diperlukan dan harus dilakukan sejak awal.

### **3. Pemberhentian Tidak Atas Permintaan Sendiri**

Pemutusan hubungan kerja tidak atas permintaan karyawan sendiri bisa terjadi dikarenakan dua hal utama:

- a. Karena menurunnya kegiatan organisasi yang cukup gawat sehingga organisasi terpaksa mengurangi jumlah karyawannya.**
- b. Karena pengenaan sanksi disiplin yang berat yang berakibat pada pemutusan hubungan kerja**

Proses Pemberhentian Tidak Atas Permintaan Sendiri (Menurut UU-KT RI No 13 Tahun 2003, Bab II Pasal 7,8,9,10)

#### **a. Pelanggaran Terjadi**

Proses dimulai ketika seorang karyawan melakukan pelanggaran terhadap aturan perusahaan atau kewajibannya sebagai pekerja.

#### **b. Surat Peringatan (SP) 1**

SP 1 dikeluarkan oleh perusahaan kepada karyawan yang melanggar, biasanya berlaku selama 6 bulan dan jika dalam waktu 6 bulan karyawan tidak mengulangi pelanggaran maka SP 1 dapat dianggap kadaluarsa atau dicabut.

c. Surat Peringatan (SP) 2

Sama seperti SP 1, SP 2 dikeluarkan setelah SP 1 jika karyawan Kembali melakukan pelanggaran dan hal tersebut menunjukkan bahwa masih adanya kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki sikap dan kesalahannya.

d. Surat Peringatan (SP) 3

Jika masih terjadi pelanggaran Kembali setelah SP 2, maka perusahaan menerbitkan SP 3 yang merupakan peringatan terakhir yang berlaku selama 6 bulan, dan setelahnya tidak ada toleransi bagi pelanggaran selanjutnya.

e. Surat Pemberhentian

Jika karyawan tetap melakukan pelanggaran setelah SP 3 berlaku atau belum kadaluarsa, maka perusahaan dapat secara sah mengeluarkan Surat Pemberhentian. Hal tersebut dilakukan bukan atas permintaan karyawan,melainkan karena ketidakdisiplinan atau pelanggaran berulang.

f. Sertifikat

Setelah diberhentikan, perusahaan dapat memberikan sertifikat kerja sebagai bukti pernah bekerja di perusahaan tersebut, meskipun diberhentikan karena alasan disiplin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gilbert, L. (2006). *Human resources and development*. McGraw-Hill.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management* (11th ed.). Thomson South-Western.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human resource management: Gaining competitive advantage* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi ed.). Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Republik Indonesia.
- Yoder, D. (1970). *Personnel management and industrial relations* (5th ed.). Prentice Hall.
- Dwivedi, R. S. (2001). *Managing human resources: Personnel management in Indian enterprises*. Galgotia Publishing Company.