

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: TEORI DAN PRAKTEK



Dr. H. Mohammad Thamrin, SE.,MM menempuh pendidikan Strata 1 (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Strata 2 (S2) di Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Jember, dan Strata 3 (S3) di Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulis merupakan birokrat di Pemerintah Kabupaten Jember dengan jabatan yang pernah diemban mulai dari Camat Kalisat dan Rambipuji, Kepala Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah (Setda), Kepala Badan Pembina

Usaha Milik Daerah (BPUMD), Kepala Dinas Tenaga dan Transmigrasi (Disnakertrans), Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (Bappeda), Asisten II Sekretaris Daerah (Bidang Pembangunan dan Perekonomian, Kesejahteraan Rakyat), Staf Ahli Bupati Bidang Pembangunan, Perekonomian dan Keuangan, Kepala Kantor Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Kabupaten Jember, dan Kepala Dinas Kepemudaan dan Olahraga.

Disamping sibuk dunia birokrasi pemerintahan penulis juga aktif mengajar di Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember dengan mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Berangkat dari pengalaman dan kerisauannya sebagai praktisi dan juga akademisi yang melihat manajemen sumber daya manusia belum menjadi perhatian serius para akademisi dan praktisi dalam mengelola instansi maupun perusahaannya, maka penulis mencoba menuangkan buah pikirannya dalam sebuah buku Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktek sebagai kontribusi penulis dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia kedepannya.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN PRAKTEK

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : TEORI DAN PRAKTEK



Oleh:  
**Dr. Mohammad Thamrin, SE., MM**

Penerbit:  
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat  
Universitas Muhammadiyah Jember

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN PRAKTEK

Penyusun : Dr. Mohammad Thamrin, S.E.,M.M  
Editor : Fauziah, S.H.,M.H  
Sampul dan Layout : LPPM Universitas Muhammadiyah Jember  
Cetak Pertama : September 2020

Diterbitkan oleh:

LPPM Universitas Muhammadiyah Jember  
Jl. Karimata No. 49 Jember Kotak Pos. 104-Jember 68121  
Telp. (0331) 420029 | Fax. 337957

ISBN : 978-602-6988-85-0

@Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang  
Dilarang mengutip atau memperbanyak  
Sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa  
Seizin tertulis Penerbit dan Penulis

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kami ucapkan kehadirat Allah SWT, hanya karena izin-Nya, kami dapat menyelesaikan buku yang berjudul: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN PRAKTEK. Disamping sebagai aparatur pemerintah yang setiap harinya bergelut dengan manajemen penyelenggaraan pemerintahan. bagi penulis buku ini dilahirkan sebagai sebuah bentuk kontribusi lain sebagai seorang akademisi yang selama ini mengajar Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku ini ditulis secara obyektif dan profesional, guna menghadirkan gambaran yang sesungguhnya antara teori dan praktek manajemen sumber daya manusia yang penulis alami secara akademis dan diaplikasikan dalam dunia kerja, khususnya di birokrasi pemerintahan.

Banyak hal dalam realitas di lapangan dunia kerja yang memerlukan sinergitas antara teori-teori secara akademis dengan praktek di dunia kerja, baik di bidang publik maupun privat. Untuk itu penulis merasa tergerak menuangkan sedikit pengalaman di sektor publik dan akademik tersebut dalam sebuah buku sebagai best practice untuk memudahkan para akademisi maupun praktisi dalam mengkolaborasi aspek teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia.

Akhir kata penulis berharap agar buku ini bermanfaat bagi semua pembaca, utamanya praktisi yang tertarik dengan bidang manajemen sumber daya manusia.

Jember, 2 Agustus 2020

Penulis

## KATA SAMBUTAN

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia Nya kita masih diberikan kesehatan. Kali ini saya cukup bangga terhadap pencapaian lain dari saudara Dr. Mohammad Thamrin, S.E.,M.M. Disamping cukup sibuk bergelut dengan dunia praktis pelayanan publik sebagai tugas seorang aparatur pemerintah, ia juga masih sempat meluangkan waktu untuk menulis, terkait manajemen sumber daya manusia yang diberi judul: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TEORI DAN PRAKTEK.

Buku ini tentunya merupakan salah satu bentuk kontribusi, sekaligus kepedulian penulis terhadap realitas manajemen sumber daya manusia yang masih perlu dioptimalkan, khususnya dalam dunia kerja. Dalam buku ini saya memahami penulis tidak hanya menyajikan teori namun juga beberapa fakta menarik dalam manajemen sumber daya manusia yang penting bagi para akademisi untuk mengetahui realitas yang ada di lapangan.

Sukses selalu buat saudara Dr. Mohammad Thamrin, S.E.,M.M karya selanjutnya sangat ditunggu banyak pihak.

Jember, 2 Agustus 2020

Dekan FEB UMJ

Maheni Ika Sari, SE, MM

## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL LUAR .....	i
SAMPUL DALAM.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
KATA SAMBUTAN.....	v
DAFTAR ISI .....	vi
BAB I SEJARAH DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	1
BAB II ESENSI, ARTI DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	7
BAB III FUNGSI POKOK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	15
BAB IV PENDEKATAN, PENGEMBANGAN DAN METODE MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	29
BAB V ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	38
BAB VI PENGADAAN PEGAWAI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	45
BAB VII ANALISIS JABATAN PADA SEKTOR PUBLIK	51
BAB VIII PEMBINAAN PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	67

BAB IX TIPS SINERGI TEORI DAN PRAKTEK DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	77
BAB X PENUTUP .....	81
DAFTAR PUSTAKA .....	83

# BAB I

## SEJARAH DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara tiba-tiba. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumberdaya manusia sebenarnya juga telah dilakukan. Kehidupan organisasi yang telah lama ada, baik di bidang publik atau pemerintahan, ekonomi maupun sosial atau kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia (human resources management).

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara berproduksi, tetapi juga penanganan sumberdaya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksi barang secara besar-besaran dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Penggunaan tenaga manusia secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan (Owner/manager) mulai memikirkan gaji, penempatan, pengembangan serta perlakuan atau kebijakan lainnya terhadap pekerja termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat



itu dibentuk apa yang disebut "Sekretaris Kesejahteraan" (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mengupayakan peningkatan kesejahteraannya.

Dengan makin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak (top manager) merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan "sekretaris kesejahteraan" untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para "sekretaris kesejahteraan" itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumberdaya manusia.

Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah "menjalar" ke berbagai dunia pada permulaan abad ke dua puluh, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumberdaya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat

gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah manajerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Maslow dalam bukunya yang berjudul *Motivation And Personality* (Harper & Brothers) menyatakan bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Maslow percaya bahwa kesejahteraan menyebabkan orang mengekspresikan potensi mereka secara bebas. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan sumberdaya manusia yang berbasis merit system atau kebijakan manajemen yang berdasarkan kualitas, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar.

## B. Kebijakan dan Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut merupakan penggunaan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran sumber daya manusia dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi. Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*,

Corporate Performance And Employee Well being menyatakan adanya empat kebijakan utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu: Employee influence, human resource flow, rewards systems, dan work systems

Empat fokus kebijakan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengelola sumber daya manusia dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur sumber daya manusia atau human resources flow mulai dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, pengembangan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi dalam rangka memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses mencapai tujuan organisasi. Sistem penghargaan (rewards systems) misalnya dapat berupa paket remunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya.

Di dalam organisasi, peran dan fungsi sumber daya manusia harus diselaraskan dan disinergikan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam membuat kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya.

Sementara itu, dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, Guest menyatakan kegiatan manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat proses generik yaitu: Selection, appraisal, rewards, dan development. Seorang manajer sumber daya manusia paling tidak harus menguasai empat kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (job placement) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (performance appraisal). Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Kegiatan ini adalah tahapan yang sangat penting dan krusial karena realita di lapangan hampir semua permasalahan atau malapetaka terkait kontinuitas dan nama baik sebuah organisasi berawal dari kegiatan seleksi yang tidak didasarkan pada akuntabilitas dan kompetensi serta personality Sumber Daya Manusia (SDM).

Sedangkan kegiatan generik manajemen sumber daya manusia yang terakhir adalah pengembangan; sumber daya manusia atau human resource development. Pengembangan

sumber daya manusia ini dapat berupa pendidikan pelatihan serta program-program pengembangan sumber daya manusia lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (hard skill, soft skill dan spiritual skill), pengetahuan (knowledge) dan kemampuan (ability) serta perilaku (attitude). Program pengembangan sumber daya manusia (human resource development) diarahkan selaras dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

## BAB II

### ESENSI, ARTI DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Esensi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menghadapi persaingan sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh dan kompeten. Sumber daya dibutuhkan perusahaan atau organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi (system). Peran sumber daya manusia sangat menentukan. Sumber daya manusia yaitu terjemahan dari "human resources", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "manpower" (tenaga kerja). Sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa).

Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2011). Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah

“pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan oleh Maslow bahwa dimensi pokok sisi sumber daya manusia (subjek) adalah kontribusinya terhadap organisasi sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha dalam bukunya yang berjudul Pengantar Teori Pengembangan sumber Daya Manusia menyatakan bahwa sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination: tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Dengan berpegang pada definisi di atas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Pendapat ini relevan dalam kerangka berpikir bahwa sumber daya harus ditingkatkan kualitas dan kompetensi agar menjadi sebuah kekuatan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi: Pertama, Tujuan kemasyarakatan yaitu secara sosial bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan serta mengurangi pengaruh

negatif dari tuntutan terhadap organisasi. Kedua, Tujuan organisasional yaitu adanya pengelolaan sumber daya manusia dalam memberikan sumbangan terhadap aktifitas organisasi, dan mengakui pengelolaan sumber daya manusia bukanlah sebagai tujuan tetapi alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Ketiga, tujuan fungsional yaitu memelihara agar kontribusi dan manajemen sumber daya manusia memberikan pelayanan yang sepadan dengan kebutuhan organisasi, dan keempat, tujuan pribadi yaitu membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya sejauh tujuan itu membantu kontribusinya terhadap organisasi.

#### B. Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia (The Importance Of Human Resource)

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencananya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau manpower disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Apakah Sumber Daya Manusia itu?



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

Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ). Jika IQ-nya di bawah 79 (tujuh puluh sembilan), kecerdasan kurang. Apabila IQ-nya antara 80-119, kecerdasannya sedang, tetapi apabila IQ-nya di atas 120, kecerdasannya tinggi atau jenius. Kecerdasan dan kecakapan individu diimplementasikan untuk menciptakan ide-ide, inovasi, kreativitas, dan sistem kerja yang terbaik.

Sedangkan Emotional Quotient (EQ) adalah kemampuan manusia untuk mengendalikan emosi dan bersosialisasi (bermasyarakat). Apabila IQ didukung EQ maka realisasi pendapat pendapatnya akan disambut baik dan antusias oleh masyarakat. Bagaimana meningkatkan daya pikir dan daya fisik manusia? Perilaku seseorang akan dapat ditingkatkan dalam rumah tangga yang sakinah, lingkungan pergaulan yang baik, pembinaan iman yang baik, pelaksanaan hukum yang adil dan tegas, contoh teladan yang menjadi panutan penghayatan budaya malu, dan lain-lain. Keinginan berprestasi (N.Ach), akan dapat ditingkatkan dengan memberikan rangsangan dan daya penggerak sehingga semangat kerjanya meningkat. Fisis rasa dan fisis pikir juga selalu terdapat

dalam diri setiap individu. Fisis ini diartikan cara seseorang menilai lingkungan (bawahannya). Jika fisis rasa lebih dominan dari fisis pikir, seseorang akan menilai lingkungan (bawahannya) berdasarkan atas like and dislike, jadi penilaiannya subjektif atau tidak berdasarkan merit system. Jika fisis pikir lebih dominan dan fisis rasa, seseorang akan menilai lingkungan (bawahannya) berdasarkan atas right or wrong, jadi penilaiannya objektif.

Dalam realita, baik di sektor publik maupun privat perilaku like and dislike sering terjadi diberbagai bidang organisasi, hal ini menjadi tidak produktif atau muncul istilah-istilah yang populer di tengah masyarakat, seperti ABS (Asal Bapak Senang) atau AIS (Asal Ibu Senang).

### C. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan starting point dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan skills, knowledge, dan ability serta attitude individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Singodimedjo (2000) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesign guna membantu pengembangan para pekerja. Pengembangan dalam konteks sumber daya manusia (human resources development) dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Hal-hal yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia tentang developmental practice dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Manfaat pengembangan sumber daya manusia dirasa penting karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Pengembangan pegawai bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi, pegawai atau pekerja, konsumen, masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan atau organisasi.

Hakikat tujuan pengembangan pegawai (Hasibuan, 2014) sebagai berikut: Pertama, Produktivitas Kerja: Produktivitas kerja akan meningkatkan kualitas dan kuantitas semakin lebih baik karena technical skill, dan managerial skill pegawai yang semakin baik. Kedua, Efisiensi: Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi

ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

Ketiga, Kerusakan: Pengembangan pegawai bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Keempat, Kecelakaan: Pengembangan bertujuan mengurangi tingkat kecelakaan pegawai sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang. Kelima, Pelayanan: Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik, karena pelayanan yang baik merupakan daya tarik bagi pengguna barang atau jasa.

Keenam, Moral: Moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaan sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Ketujuh, Karier: Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja lebih baik. Kedelapan, Konseptual: Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan karena technical skill, dan managerial skill-nya lebih baik.

Kesembilan, Kepemimpinan: Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human resources-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal serta diagonal semakin harmonis. Kesepuluh, Balas Jasa: Balas jasa berupa gaji, insentif dan benefits pegawai akan semakin meningkat

karena prestasi kerja semakin besar, dan kesebelas, Konsumen Pengembangan pegawai akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

### BAB III

## FUNGSI POKOK

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Klasifikasi fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk memberikan kemudahan dalam melakukan pembinaan terhadap pegawai. Dipandang dari jenis aktivitas dalam perusahaan, fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diklasifikasikan menjadi fungsi pokok manajemen, fungsi administratif dan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia (Sastrohadiwiryono, 2005).

Sedangkan menurut Sihotang (2007), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah fungsi operasional yang meliputi pengadaan, seleksi, pelatihan, analisa pekerjaan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, pelepasan. Oleh karena itu, fungsi operasional merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan manajemen sumber daya manusia sejalan dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Dalam perusahaan besar, fungsi ini cenderung didelegasikan kepada manajemen karena lebih banyak menyangkut kegiatan perusahaan yang sifatnya operasional.

Berdasarkan tingkatan kegiatan yang harus dilakukan, fungsi operasional sumber daya manusia menurut Miner dan Miner (1979:4) meliputi perencanaan, penilaian prestasi, seleksi, pengembangan dan pelatihan, administrasi gaji dan upah,

lingkungan kerja, penyeliaan kinerja, hubungan perburuhan, kesejahteraan sosial, penilaian dan riset (Mangkunegara, 2004): Pertama, Perencanaan: Kegiatan perencanaan meliputi perencanaan organisasi, perencanaan tenaga kerja, sistem informasi tenaga kerja dan analisis pekerjaan. Kedua, Penilaian Prestasi: Kegiatan untuk mengukur produktivitas dan aspek lain dari kinerja, penilaian manajemen dan penilaian kecakapan tenaga kerja.

Ketiga, Seleksi: Seleksi meliputi perekrutan tenaga kerja, wawancara, pengadaan ujian, penyeliaan, dan penempatan tenaga kerja baru. Keempat, Pengembangan dan pelatihan: Kegiatan pengembangan dan pelatihan meliputi pengenalan tenaga kerja, pelatihan di tempat kerja, pelatihan penyelia, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi, dan program-program pendidikan serta beasiswa.

Kelima, Administrasi Gaji dan Upah: Kegiatan ini meliputi penyediaan upah penilaian kinerja, sistem pembayaran berdasarkan kecakapan, rencana-rencana hadiah dan perangsang dan imbalan jasa bagi pejabat pimpinan. Keenam, Lingkungan kerja Kegiatan ini meliputi program-program keamanan, pelayanan medis dan kesehatan, kondisi kerja dan keamanan perusahaan.

Ketujuh, Penyeliaan Kinerja: Kegiatan ini meliputi prosedur-prosedur disiplin dan penyuluhan, kenaikan pangkat dan pemindahan, serta pemutusan hubungan kerja. Kedelapan, Hubungan Perburuhan: Kegiatan ini berkenaan dengan kegiatan

organisasi perserikatan, perundingan mengenai perjanjian kerja sama, keluhan-keluhan dan usaha perantara.

Kesembilan, Kesejahteraan Sosial: Yang termasuk kesejahteraan sosial adalah hari libur, hari raya, cuti, asuransi, rencana pemensiunan, rekreasi dan kegiatan sosial, bantuan keuangan dan hukum, bantuan perumahan, pemindahan dan pengangkutan, fasilitas makanan serta parkir kendaraan, dan kesepuluh, Penilaian dan Riset: Kegiatan penilaian dan riset meliputi laporan-laporan, penyimpanan warkat, serta pengumpulan angka-angka dan fakta-fakta untuk kegunaan intern dan penyesuaian dan kebijakan legal.

Menurut Sastrohadiwiryono (2005), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah: Pertama, Analisis pekerjaan Kegiatan ini dimaksudkan untuk menganalisis atau mengurai pada setiap pekerjaan yang akan diberikan kepada tenaga kerja agar dapat memberikan pola kerangka menyeluruh tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi setiap tenaga kerja untuk pekerjaan tertentu.

Kedua, Perekrutan tenaga kerja Kegiatan perekrutan tenaga kerja dimaksudkan untuk pengadaan dan penarikan tenaga kerja guna mengisi posisi dan formasi yang belum terisi maupun bagian atau tugas baru yang diciptakan dalam perusahaan. Ketiga, Seleksi tenaga kerja Kegiatan seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja yang memenuhi persyaratan baik kuantitas maupun kualitasnya.



Keempat, Penempatan tenaga kerja Kegiatan penempatan tenaga kerja dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Kelima, Induksi dan orientasi Kegiatan induksi dan orientasi dimaksudkan untuk memberikan penerangan kepada tenaga kerja baru yang akan memulai bekerja tentang bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan. Pengenalan ruang lingkup perusahaan serta kebijakan ketenagakerjaan yang berlaku dalam perusahaan. Selain itu diharapkan tenaga kerja baru tersebut selain tidak merasa asing terhadap pekerjaannya juga terampil menghadapi pekerjaan seperti halnya tenaga kerja yang lain.

Keenam, Pemberian kompensasi Kegiatan pemberian kompensasi dimaksudkan untuk memberikan balas jasa atau imbalan jasa kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi tidak terbatas pada imbalan tertentu, tetapi meliputi gaji, upah, perumahan, pakaian, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan, dan tunjangan lainnya. Ketujuh, Pendidikan dan pelatihan Kegiatan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, sikap, kecakapan, dan keterampilan tenaga kerja, baik yang akan diberikan tanggung jawab dalam pekerjaan yang baru maupun yang telah memiliki tanggung jawab sebelumnya.

Dengan demikian, tenaga kerja yang bersangkutan dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Kedelapan, Penilaian kinerja Kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan terhadap tenaga kerja dimaksudkan untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah dan sedang dilakukan, juga dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan, kecakapan dan keterampilan kerja yang dimiliki oleh tenaga kerja. Kesembilan, Mutasi Mutasi bagi tenaga kerja dimaksudkan untuk memindahkan tenaga kerja dari suatu unit/bidang/bagian pekerjaan lain dalam suatu perusahaan atau perusahaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar dengan pekerjaan sebelumnya.

Kesepuluh, Promosi Kegiatan promosi dilakukan oleh manajemen tenaga kerja dimaksudkan untuk memindahkan tenaga kerja dari suatu jabatan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya. Kesebelas, Pemotivasian Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan dorongan kepada tenaga kerja agar pada dirinya tumbuh kondisi yang menggairahkan di dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian tenaga kerja yang bersangkutan dapat bekerja dengan semangat dan gairah kerja yang tinggi.

Keduabelas, Pembinaan moral kerja Kegiatan pembinaan moral kerja dimaksudkan agar selain tenaga kerja dapat melakukan pekerjaan lebih giat, juga agar timbul rasa suka terhadap pekerjaan yang diberikan. Ketigabelas, Pembinaan disiplin kerja Pembinaan

disiplin kerja dimaksudkan agar tenaga kerja dapat mentaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab terhadap norma, peraturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Keempatbelas, Penyeliaan tenaga kerja Penyeliaan tenaga kerja dimaksudkan untuk memantau atau memonitor dan mengevaluasi pekerjaan yang telah, sedang dan akan dikerjakan oleh tenaga kerja. Dengan demikian apabila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan, diadakan tindakan perbaikan, dan kelimabelas, Pemutusan hubungan kerja Pemutusan hubungan kerja dimaksudkan untuk memberhentikan tenaga kerja dari jabatan atau pekerjaan semula, baik atas prakarsa tenaga kerja yang bersangkutan maupun oleh perusahaan. Pemutusan hubungan kerja pada prinsipnya dapat terjadi karena salah satu atau kedua belah pihak merasa rugi apabila hubungan kerja dilanjutkan.

Beberapa ahli menyatakan, sebagaimana dikutip dari Sihotang (2007) bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Pertama, Menurut Siagian mengemukakan fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, analisa dan rancang bangun pekerjaan, rekrutmen tenaga kerja, seleksi pegawai, pengembangn sumber daya manusia, perencanaan karir, pemeliharaan hubungan kerja, audit kepegawaian.

Kedua, sedangkan Sedarmayanti menyatakan fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari, perencanaan

(planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing), pengendalian (controlling), pengadaan (procurement), pengembangan (development), kompensasi (compensation), pengintegrasian (integration), pemeliharaan (maintenance), kedisiplinan, pemberhentian.

Ketiga, Moekyat menyatakan fungsi bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari analisis jabatan dan beban kerja, penilaian jabatan, klasifikasi jabatan atau penggalangan jabatan, kompensasi, penarikan tenaga kerja dari sumbernya, seleksi, induksi dan pelatihan, penilaian kecakapan pegawai, penyesuaian jabatan, pengawasan, moral dan disiplin, keselamatan dan kesehatan kerja.

Keempat, Ranupandoyo dan Husnan menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasional yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan.

Kelima, Henry Simamora menyebutkan aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia berupa perencanaan, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan pegawai, hubungan kerja pegawai, keenam, sedangkan menurut Sihotang menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari analisis jabatan pekerjaan, rekrutmen, seleksi penyaringan, penempatan,

pengembangan dan pelatihan, perencanaan karir, sistem pengupahan dan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan hubungan industrial, kedisiplinan, pemberhentian dan pemensiunan, program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3).

Adapun tahapan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (human resource management), meliputi:

#### 1. Seleksi Pegawai Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada tiga alasan utama memilih pegawai yang tepat, menurut Dessler dalam bukunya yang berjudul Human Resource Management, antara lain: Pertama, prestasi perusahaan sebagian selalu bergantung pada pegawai. Pegawai dengan ketrampilan dan kemampuan yang tepat akan melakukan pekerjaan yang lebih baik bagi perusahaan. Pegawai tanpa ketrampilan, kasar dan pengganggu tidak akan berprestasi secara efektif. Prestasi anda dan perusahaan akan menderita. Waktu untuk menyaring calon pegawai yang tidak diinginkan adalah sebelum mereka di dalam perusahaan, bukan setelahnya.

Kedua, hal ini penting, karena merekrut dan mempekerjakan pegawai adalah mahal. Mempekerjakan dan melatih seorang tukang ketik pun dapat membutuhkan biaya lima ribu dollar atau lebih untuk pembayaran dan waktu penyeliaan. Total biaya mempekerjakan seorang manajer adalah sepuluh kali lebih tinggi

saat anda menambahkan upah pencarian, waktu wawancara, pemeriksaan referensi dan biaya perjalanan dan pemindahan.

Ketiga, hal ini penting karena akan ada dampak hukum dari mempekerjakan orang yang tidak kompeten. Pengadilan akan memutuskan pengusaha bertanggung jawab saat pegawai dengan catatan kriminal atau permasalahan lain.

Berdasarkan pendapat Ilyas (1999), dalam proses seleksi calon pegawai diperlukan pemeriksaan referensi yang bertujuan sedikitnya pada tiga hal, yaitu: Pertama, Untuk membenarkan informasi yang diberikan. Kedua, Untuk mendapatkan informasi tambahan tentang pengalaman kerja calon pegawai, dan ketiga, untuk mendapatkan informasi tentang prestasi kerja kandidat pada posisi sebelumnya.

Pemeriksaan referensi hanya dilakukan setelah mendapatkan persetujuan atau ijin dari calon pegawai untuk menghindari tuntutan secara hukum.

## 2. Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui suatu instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan (Ilyas,2002). Ada beberapa alasan menurut Dessler (2006) untuk menilai pegawai. Pertama, penilaian

harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan. Jika kita menterjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik, kemudian melatih para pegawai tetapi tidak meninjau kembali kinerja pegawai secara berkala, hal itu hanya memberikan sedikit manfaat. Kedua, penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh bawahan. Ketiga, penilaian harus meliputi tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir pegawai dengan memperhatikan kekurangan dan kelemahannya secara spesifik. Akhirnya, penilaian hampir selalu berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi.

Proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap (Dessler, 2006): Pertama, Mendefinisikan pekerjaan Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahannya setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya. Kedua, Menilai kinerja Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan dengan standar yang telah ditetapkan, ini biasanya melibatkan beberapa formulir. Ketiga, Memberikan umpan balik Penilaian kinerja biasanya membutuhkan sesi umpan balik, di sini bawahan dan atasan mendiskusikan kinerja yang dicapai dan kemajuannya dan membuat rencana pengembangan yang dibutuhkan.

Konsep dasar penilaian kinerja ada empat hal (Ilyas, 2002), yaitu: Pertama, Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan. Manfaat penilaian maksudnya penilaian kinerja ditujukan pada pekerjaan yang telah dan sedang dilakukan personel, sedangkan manfaat pengembangan dilakukan pada pengembangan mutu pekerjaan di masa datang melalui: a. pemberian umpan balik terhadap hasil pekerjaan b. membiarkan personel untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya sendiri c. memberikan kesempatan untuk meningkatkan ketrampilan d. mengarahkan mereka untuk berprestasi di masa datang.

Kedua, Mengukur atau menilai berdasarkan pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak berkaitan dengan karakteristik kepribadian personel sehingga dapat memberikan penilaian secara tepat dan mengurangi efek personal bias dari penilai.

Ketiga, Merupakan dokumen legal Model penilaian kinerja harus dibuat secara resmi dan tertulis, sehingga dapat diketahui oleh seluruh personel, sehingga mereka dapat melakukan penyesuaian perilaku yang dituntut oleh setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, dan keempat, Merupakan proses formal dan non formal (seluruh jajaran organisasi) Proses formal maksudnya, penilaian kinerja dibuat secara tertulis dan formal dengan sumber data berasal dari catatan observasi hasil karya personel secara kontinu. Proses non formal yaitu pengamatan yang



dilakukan pimpinan dapat setiap saat guna memberikan umpan balik kepada personel.

### 3. Pemberian Kompensasi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sastrohadiwiryono (2005), kegiatan pemberian kompensasi dimaksudkan untuk memberikan balas jasa atau imbalan jasa kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi tidak terbatas pada imbalan tertentu, tetapi meliputi gaji, upah, perumahan, pakaian, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan, dan tunjangan lainnya.

Tujuan pemberian kompensasi adalah (Samsudin, 2006): Pertama, Pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai. Kedua, Meningkatkan produktivitas kerja. Ketiga, Memajukan organisasi atau perusahaan, dan keempat, Menciptakan keseimbangan dan keadilan, dimana pemberian kompensasi harus sesuai dengan persyaratan yang harus dipenuhi pegawai pada jabatannya.

Dalam Undang-Undang RI No.13 tahun 2003 pasal 88 dijelaskan mengenai pengupahan. Setiap pekerja berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak tadi, maka pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja.

Dalam Peraturan Pemerintah No.23 tahun 2005 tentang Badan Layanan Umum dikenal istilah remunerasi. Gani menyatakan bahwa pengertian remunerasi adalah imbalan yang diberikan kepada pekerja, yang umumnya diukur dalam nilai uang. Tidak ada formulasi baku yang dapat berlaku di semua keadaan dan di setiap waktu, artinya relativitas dan subyektivitas selalu menyertai penghitungan dan penetapan remunerasi. Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut dijelaskan bahwa termasuk dalam remunerasi adalah imbalan kerja yang dapat berupa gaji, tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus atas prestasi dan pensiun. Penetapan remunerasi harus mempertimbangkan prinsip proporsionalitas, kesetaraan dan kepatutan.

#### 4. Pendidikan dan Pelatihan Dalam MSDM

Pendidikan berbeda dengan pelatihan, pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktekkan. Umumnya pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat. (Samsudin, 2006).

Dalam Undang-Undang RI Nomor 29 tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran dijelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan kedokteran dan kedokteran gigi dilaksanakan untuk memberikan kompetensi kepada dokter atau dokter gigi. Setiap dokter yang berpraktik wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan kedokteran berkelanjutan.

Program pelatihan terdiri dari lima langkah, yaitu (Dessler, 2006): Pertama, Analisis kebutuhan, yaitu mengetahui ketrampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis ketrampilan dan kebutuhan pegawai yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi. Kedua, Merencanakan instruksi untuk memutuskan, menyusun dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas. Ketiga, Melakukan validasi, pembuat program pelatihan menyajikannya kepada pegawai yang mewakili. Keempat, Menerapkan program yaitu melatih pegawai yang ditargetkan, dan kelima, Evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

## BAB IV

### PENDEKATAN, PENGEMBANGAN DAN METODE MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang mempelajari khusus peranan serta hubungan manusia dalam suatu organisasi perusahaan. Menurut Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya manusia menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mengatur suatu hubungan serta peranan pegawai agar lebih efisien dan efektif agar dapat membantu terwujudnya suatu tujuan perusahaan, pegawai, dan juga masyarakat.

Pengertian manajemen menurut Marwansyah yaitu pendayagunaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi yang dilaksanakan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, seleksi dan rekrutmen, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, hubungan industrial, serta kesehatan dan keselamatan kerja. Menurut Samsuni dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pelaksanaan, pengontrolan serta rencana pengorganisasian sumber daya manusia dalam mencapai suatu tujuan yang efektif dan efisien suatu organisasi. Menurut

Kastra komponen manajemen sumber daya manusia terdiri dari pimpinan, pengusaha, dan pegawai.

Metode pendekatan manajemen sumber daya manusia yaitu pendekatan mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan sistem sosial. Pertama, pendekatan mekanis Adalah tenaga manusia yang dapat tergantikan dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian tersebut berdasarkan pertimbangan efektifitas, kemanusiaan, ekonomis, serta kemampuan yang lebih baik dan juga lebih besar. Kedua, pendekatan paternalis Adalah manajer yang bertugas untuk memberi pengarahan kepada bawahannya. Manajer juga bertindak seperti kepala keluarga kepada seluruh anggota keluarganya. Para bawahan-bawahan manajer seharusnya diperlakukan dengan baik, segala fasilitas diberikan, serta bawahan tersebut dianggap juga sebagai keluarganya. Ketiga, pendekatan sistem sosial Pendekatan sistem sosial memandang bahwa perusahaan/organisasi adalah suatu sistem yang mempunyai sifat kompleks yang juga beroperasi dalam suatu lingkungan yang kompleks juga dan biasanya disebut sebagai suatu sistem yang beroperasi di luar.

manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai pengarahan, pengendalian, pengintegrasian, pengembangan, kompensasi, pengorganisasian, pemeliharaan, kedisiplinan, perencanaan, pengadaan serta pemberhentian.

## B. Pentingnya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah suatu fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan Pegawai (baru/lama) seharusnya dilakukan secara terancang serta juga berkesinambungan. Agar pelaksanaan pengembangan dapat berjalan dengan baik, yang dilakukan terlebih dahulu yaitu menetapkan suatu program yang dapat mencapai pengembangan pegawai. Hendaknya program pengembangan pegawai disusun melihat kepada segala metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan. Dimana saat ini dibutuhkan oleh perusahaan maupun untuk masa selanjutnya dan juga program pengembangan pegawai harus disusun dengan cermat. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teoritis, teknis, moral pegawai dan konseptual supaya baik prestasi kerjanya serta agar mencapai hasil yang diinginkan oleh suatu perusahaan.

Tujuan pengembangan menyangkut hal-hal berikut: Efisiensi, Moral, Produktivitas Kerja, Kerusakan, Pelayanan, Balas Jasa, kecelakaan, Karier, Konseptual, Konsumen, serta kepemimpinan. Pertama, Efisiensi: Pengembangan pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan suatu efisiensi bahan baku, waktu, tenaga, serta mengurangi ausnya mesin. Kedua, Moral: Moral pegawai akan lebih baik dengan adanya program pengembangan pegawai didalam

keahlian dan keterampilannya yang sesuai dengan pekerjaan mereka sehingga antusias dalam menyelesaikan pekerjaan .

Ketiga, Produktivitas Kerja: Produktivitas kerja seorang pegawai dengan adanya program pengembangan pegawai akan lebih meningkat daripada sebelumnya, serta kualitas dan kuantitas produksinya juga akan semakin baik, karena managerial skill, technical skill pegawai yang akan semakin baik. Keempat, Kerusakan: Pengembangan pegawai bertujuan juga dalam mengurangi kerusakan suatu barang produksi, serta mesin karena ulah pegawai akan terampil dan ahli dalam melaksanakan semua pekerjaannya. Kelima, Pelayanan: Pengembangan bertujuan dalam meningkatkan pelayanan yang semakin baik lagi dari seorang pegawai kepada nasabah suatu perusahaan.

Keenam, Balas Jasa: Balas jasa baik dalam bentuk gaji, upah insentif, dan benefits pegawai akan semakin meningkat dengan adanya program pengembangan karena adanya suatu peningkatan prestasi kerja pegawai yang semakin baik daripada sebelumnya. Ketujuh, Kecelakaan: Pengembangan bertujuan juga untuk mengurangi tingkat suatu kecelakaan pegawai, agar jumlah biaya tanggungan pegawai sakit yang akan dikeluarkan oleh perusahaan semakin berkurang. Kedelapan, Karier: Dengan pengembangan, kesempatan dalam meningkatkan suatu karir pegawai akan semakin besar. Kesembilan: Konseptual Manajer semakin cepat dalam mengambil suatu keputusan yang sangat baik dengan adanya

pengembangan ini, karena human skill, managerial skill, dan technical skill yang semakin lebih baik. Kesepuluh, Konsumen: Dengan adanya pengembangan pegawai pastinya akan memberikan suatu manfaat yang lebih baik lagi bagi seluruh masyarakat karena mereka akan memperoleh baik dalam bentuk barang maupun pelayanan yang lebih berkualitas lagi dari sebelumnya, dan kesebelas, Kepemimpinan Kepemimpinan manajer dengan adanya pengembangan akan lebih baik didalam human relations-nya, lebih luwes, lebih terarah motivasinya sehingga pembinaan secara vertikal dan horizontal serta diagonal akan semakin lebih baik.

#### C. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Pada prinsipnya pengembangan pegawai merupakan peningkatan kemampuan bekerja pegawai serta kualitas pegawai tersebut. Agar suatu pengembangan mencapai hasil yang sangat baik dan juga dengan biaya relatif kecil, seharusnya ditetapkan terlebih dahulu suatu program pengembangan.

Menurut Soetjipto ada tiga prinsip yang diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia supaya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban mengurus serta mengkoordinasikan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat berjalan efektif dan juga efisien. Menurut Berman et., al (menyebutkan bahwa ada 7 prinsip sebuah manajemen sumber daya manusia pelayanan publik yang seharusnya disadari oleh manajer pelayanan publik. Dalam



suatu program pengembangan sebaiknya dituangkan sebuah kebijaksanaan, prosedur, peserta, anggaran, kurikulum, sasaran, dan waktu pelaksanaannya.

Dalam program pengembangan ini seharusnya berprinsip pada peningkatan efisiensi kerja dan peningkatan efektivitas kerja pegawai pada suatu jabatannya. Program pengembangan dalam suatu organisasi seharusnya bisa diinformasikan dengan cara yang terbuka kepada semua pegawai agar mereka mempersiapkan dirinya.

Jenis-jenis pengembangan, Pertama, Pengembangan secara informal Keinginan dan usaha sendiri atas pegawai dalam melatih serta mengembangkan dirinya dengan mempelajari macam-macam buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan mereka ataupun jabatannya. (Riadi, 2016). Kedua, Pengembangan secara formal Seorang pegawai yang ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti latihan atau pendidikan, baik yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri maupun yang diadakan oleh lembaga-lembaga latihan atau pendidikan. (Riadi, 2016).

#### D. Metode Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012) metode-metode pengembangan ada 2 (dua), yaitu: Pertama, Metode latihan harusnya didasarkan kepada kesesuaian kebutuhan pekerjaan yang terkait dengan

beberapa faktor, yaitu biaya, waktu, tingkat pendidikan, latar belakang peserta, serta jumlah peserta, dan lain-lain.

Kedua, Metode pendidikan yaitu meningkatkan kecakapan dan keahlian manajer dalam memimpin para bawahannya dengan cara yang efektif. Jika seorang manajer dalam jabatannya efektif pasti akan memperoleh hasil yang sangat optimal. Hal itulah yang dapat memotivasi suatu perusahaan dalam memberikan pendidikan kepada pegawai-pegawai manajerialnya.

Menurut Mursiati (2016) metode-metode pengembangan ada 4, yaitu: Pertama, On The Job Training merupakan sebuah program pelatihan pegawai yang nantinya dapat memberikan motivasi yang lebih tinggi kepada para peserta untuk belajar serta berlatih. Kedua, Magang atau intensif merupakan metode pelatihan yang didalamnya mengharuskan untuk para pesertanya wajib mengikuti segala bentuk kegiatan yang dilaksanakan oleh para pemangku jabatan-jabatan tertentu. Ketiga, Simulasi merupakan metode yang dilaksanakan dengan menggunakan mesin atau alat-alat yang dibuat sesuai dengan kondisi dan situasi kerja yang sebenarnya. Ketiga, Job Rotation adalah mekanisme dimana peserta pelatihan dan juga pengembangan sumber daya manusia secara berkala akan dipindahkan dari suatu unit kerja tertentu kepada unit kerja yang lainnya.

Berdasarkan paparan terkait dengan pendekatan, pengembangan dan metode manajemen sumber daya manusia di

atas, dapat ditarik benang merah bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang mempelajari peranan serta hubungan manusia dalam suatu organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah yang merupakan pegawai atau pegawai pada suatu perusahaan adalah manusia. Pengembangan adalah fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia.

Pengembangan Pegawai (baru/lama) seharusnya dilakukan secara terancang (by design) serta juga berkesinambungan (sustainable). Agar pelaksanaan pengembangan dapat berjalan dengan baik, yang dilakukan terlebih dahulu yaitu menetapkan suatu program yang dapat mencapai pengembangan pegawai. Program pengembangan pegawai dengan memperhatikan segala metode ilmiah serta hendaknya berpedoman kepada keterampilan. Dimana saat ini dibutuhkan oleh perusahaan maupun untuk masa selanjutnya dan juga program pengembangan pegawai harus disusun dengan cermat. Tujuan pengembangan menyangkut hal-hal berikut: Efisiensi, Moral, Produktivitas Kerja, Kerusakan, Pelayanan, Balas Jasa, kecelakaan, Karier, Konseptual, Kepemimpinan, serta Konsumen. Prinsip dari suatu pengembangan yaitu peningkatan kemampuan bekerja pegawai serta kualitas pegawai tersebut.

Agar suatu pengembangan mencapai hasil yang sangat baik dan juga dengan biaya relatif kecil, seharusnya ditetapkan terlebih dahulu suatu program pengembangan. Jenis pengembangan ada 2

(dua), yaitu pengembangan yang dilakukan secara informal dan secara formal. Metode-metode untuk pengembangan pegawai meliputi metode pelatihan dan metode pendidikan.

## BAB V ANALISIS KEBUTUHAN PEGAWAI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ada berbagai macam penyebab timbulnya permintaan terhadap sumber daya manusia antara lain dari faktor lingkungan eksternal, organisasi, dan persediaan pegawai. Adapun penjelasan terkait masing-masing faktor sebagaimana berikut:

1. Lingkungan eksternal (pengaruh perubahan eksternal) berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya (unpredictable) meskipun tidak langsung menyangkut sumber daya manusia tetapi mempunyai dampak yang kuat dalam permintaan terhadap sumber daya manusia (Siagian, 1995). Bentuk-bentuk perubahan lingkungan eksternal antara lain:
  - a. Ekonomi: Situasi perekonomian sulit untuk diestimasi apalagi dewasa ini situasi tersebut tidak hanya tergantung pada tingkat domestik, akan tetapi juga pada tingkat multilateral, regional dan bahkan global. Sebagai contoh inflasi, resesi, depresi, tingkat pengangguran, tingkat suku bunga dan lain sebagainya sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi suatu organisasi (Handoko, 1994);
  - b. Sosial-politik-hukum: Kondisi ini mempunyai implikasi pada permintaan terhadap sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia baik peraturan

- yang ditetapkan oleh organisasi itu sendiri maupun peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, perubahan sikap dan tingkah laku, nilai-nilai sosial yang dianut suatu masyarakat dan perubahan iklim politik (Handoko, 1994);
- c. Teknologi: Perkembangan teknologi yang pesat mempunyai implikasi pada permintaan terhadap sumber daya manusia. Hal ini terjadi karena tidak dapat dipungkiri bahwa pemanfaatan teknologi akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja suatu organisasi yang pada akhirnya dapat menimbulkan perubahan orientasi manajerial dari “manusia sentris” menjadi “teknologi sentris” (Siagian, 1995), dan
  - d. Persaingan: Persaingan merupakan bentuk lain yang perlu diperhatikan dalam permintaan sumber daya manusia pada suatu organisasi. Bentuk tersebut misalnya dalam aspek keunggulan efisiensi, teknologi, kualitas SDM, tingkat upah, dan peluang ekspansi usaha serta pangsa pasar komoditi. Dalam situasi tersebut akan mungkin terjadi pembajakan pegawai yang bermutu dan perputaran pegawai yang tinggi pada organisasi yang kurang mampu bersaing atau pada kondisi ekstrim terjadi kepailitan usaha (Mangkuprawira, 2003).
2. Keputusan-Keputusan Organisasional akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia (Handoko, 1994):

- a. Rencana strategik adalah keputusan yang mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran tersebut pada akhirnya menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang dibutuhkan di waktu yang akan datang (Handoko, 1994);
- b. Anggaran (budget): Untuk jangka pendek, para perencana pada sebuah organisasi biasanya menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran (Handoko, 1994). Selanjutnya besar kecilnya anggaran memberi pengaruh yang berarti pada kebutuhan sumber daya manusia;
- c. Forecast penjualan dan produksi: Prospek yang cerah untuk peningkatan produksi dan volume penjualan memiliki pengaruh pada rencana baru di bidang sumber daya manusia. Tetapi sebaliknya apabila prospek tersebut tidak cerah maka tentunya tidak akan direncanakan menambah tenaga baru (Siagian, 1995);
- d. Desain organisasi dan pekerjaan: Restrukturisasi organisasi yang berimplikasi juga pada perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para pegawai di masa mendatang

(Handoko, 1994). Dengan demikian mempengaruhi permintaan terhadap sumber daya manusia, dan

e. Perluasan usaha: Perluasan usaha mempunyai pengaruh pada kebutuhan sumber daya manusia (Handoko, 1994).

3. Persediaan Pegawai merupakan permintaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan pegawai yang antara lain pensiun, permohonan berhenti, pemberhentian (terminasi), dan kematian. Kesemuanya itu menaikkan kebutuhan akan personalia (Handoko, 1994).

#### A. Teknik Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan sumber daya manusia pada sisi permintaan merupakan upaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Berikut ini ada beberapa teknik peramalan sumber daya manusia yang mungkin dapat digunakan oleh organisasi, yaitu: Pertama, Ekstrapolasi merupakan suatu teknik peramalan dengan cara memproyeksikan perubahan atau kecenderungan di masa lalu ke masa depan. Teknik ini menggunakan premise bahwa masa kini merupakan produk masa lalu dan masa depan tidak dapat dilepaskan keterkaitannya dengan masa sekarang (Siagian, 1995). Sebagai contoh, suatu organisasi menerima rata-rata pegawai pada bagian produksi setiap bulan dalam dua tahun yang lalu maka akan ada pegawai yang diterima selama satu tahun yang akan datang. Agar ekstrapolasi memiliki



validitas yang tinggi, prinsip ceteris paribus harus berlaku. Pada kenyataannya kondisi ceteris paribus jarang ditemukan dengan demikian ini menjadi kelemahan dalam penggunaan teknik ekstrapolasi (Siagian, 1995).

Kedua, Indeksasi. Indeksasi merupakan suatu teknik peramalan kebutuhan ketenagakerjaan di masa depan dengan menyesuaikannya pada suatu indeks tertentu. Misalnya adalah ratio antara pegawai produksi dengan penjualan, para perencana menemukan bahwa untuk setiap kenaikan penjualan sebesar sepuluh juta rupiah diperlukan 2 tambahan pegawai produksi. Sama seperti ekstrapolasi, indeksasi memiliki kelemahan karena berangkat dari suatu asumsi akan kondisi yang konstan. Maka dari itu diperlukan teknik peramalan lainnya (Siagian, 1995).

Ketiga, Analisis statistik. Analisis statistik adalah teknik peramalan yang lebih rumit, analisis demikian memperhitungkan perubahan yang mungkin terjadi sebagai penyebab bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia (Siagian, 1995). Keempat, Analisis anggaran. Organisasi pada umumnya mempunyai anggaran. Anggaran organisasi ini memberikan otorisasi finansial untuk penambahan pegawai. Data tersebut plus ekstrapolasi perubahan-perubahan pegawai (pensiun, terminasi, dan lain-lain) dapat menunjukkan estimasi kebutuhan pegawai pada organisasi (Handoko, 1994).

Kelima, Analisis usaha baru. Analisis usaha baru merupakan teknik peramalan dimana para perencana memperhitungkan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan memperhitungkan perkiraan organisasi yang bersangkutan dengan situasi yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan lainnya yang sudah berpengalaman dalam menyelenggarakan kegiatan yang sejenis (Siagian, 1995).

Keenam, Penciptaan model dengan bantuan komputer. Salah satu pendekatan yang dianggap canggih dalam perencanaan sumber daya manusia adalah penciptaan berbagai model dengan bantuan komputer. Model-model yang diciptakan biasanya berupa serangkaian rumus matematikal yang secara simultan dapat digunakan untuk menghitung kebutuhan ketenagakerjaan di masa depan. Kelebihan dari pemanfaatan teknologi komputer dalam perencanaan sumber daya manusia adalah jika terjadi perubahan dalam penawaran dan atau permintaan ketenagakerjaan, perubahan tersebut dapat dengan segera dimasukkan ke dalam komputer untuk menyempurnakan rumus peramalan sehingga aktualitasnya lebih terjamin (Siagian, 1995).

Ketujuh, Pendekatan normatif. Teknik peramalan kebutuhan sumber daya manusia dengan pendekatan ini berdasarkan pada struktur organisasi perusahaan, departemen atau divisi. Asumsi pendekatan normatif adalah bahwa struktur organisasi mencerminkan semua kegiatan operasi perusahaan. Atau dengan

kata lain, semua operasi organisasi yang diperlukan dapat dibagi habis yang kemudian ditunjukkan dalam struktur (Handoko, 1994).

## BAB VI PENGADAAN PEGAWAI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengadaan pegawai merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika pegawai yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah. Sebaliknya, apabila pegawai yang diperoleh kurang memenuhi syarat, sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya. Pengadaan pegawai harus didasarkan pada prinsip "apa" baru "siapa". Artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (job specification).

### A. Identifikasi kebutuhan

Setelah melakukan pengarahannya pegawai diidentifikasi terlebih dahulu posisi baru atau pergantian pegawai di perusahaan. Salah satu cara terbaik untuk melihat hal ini adalah adanya keadaan di mana pegawai memiliki terlalu banyak beban pekerjaan sehingga membutuhkan bantuan. Keputusan merekrut pegawai baru harus seimbang dengan kebutuhan perusahaan dan pegawai yang sudah ada. Hasil dari perekrutan ini harus sesuai pula dengan rencana bisnis perusahaan. Akan lebih baik jika memberikan informasi kepada pegawai lama terlebih dahulu jika tim HRD akan melakukan perekrutan.

## B. Rencanakan perekrutan untuk posisi yang diinginkan

Setelah proses identifikasi yang sebelumnya dilakukan sekaligus mendeskripsikan pekerjaan untuk posisi tersebut sehingga memudahkan HRD untuk mencari tenaga kerja yang tepat. Buat rencana perekrutan berdasarkan informasi tersebut, pikirkan bagaimana tim HRD akan mempublikasikan informasi lowongan, siapa yang akan meninjau proses secara keseluruhan, serta siapa saja yang akan berpartisipasi ketika proses wawancara.

## C. Publikasikan lowongan

Informasikan lowongan ini termasuk kepada pegawai lama, karena besar kemungkinan ada kandidat internal perusahaan yang mungkin memenuhi kriteria tersebut. Keberhasilan publikasi lowongan kerja juga bervariasi, tergantung pada posisi apa yang perusahaan tawarkan dan media penyampaiannya. Beberapa posisi mungkin lebih cocok untuk dipublikasikan melalui media cetak seperti koran lokal. Namun posisi lainnya bisa jadi lebih cocok dipublikasikan secara daring (online/virtual). Namun, kemajuan teknologi saat ini mendorong semua perusahaan untuk memasang iklan lowongan kerja secara online. Website perusahaan pun berperan penting dalam proses ini. Tim HRD juga bisa melakukan perekrutan melalui LinkedIn. Berikan informasi berguna di halaman

perusahaan misalnya, agar bisa mengundang tenaga kerja berkualitas yang kemudian melamar. Lakukan ini bersama tim HRD lainnya atau bahkan pegawai bagian lainnya.

#### D. Tinjau lamaran yang masuk

Jika bagian HRD sudah mempublikasikan lowongan kerja dengan efektif, maka mereka akan “kebanjiran” kiriman lamaran. Manajer HRD kemudian akan menerima lamaran-lamaran yang telah disaring berdasarkan spesifikasi dan kebutuhan. Pelamar dinilai berdasarkan syarat yang dipenuhi untuk selanjutnya dihubungi kembali oleh perusahaan. Tujuan penyaringan ini adalah untuk efisiensi waktu. Pihak penyaringan, manajer HRD dan tim HRD akan mencari kecocokan kandidat melalui telepon dan wawancara langsung pada tahapan selanjutnya.

#### E. Wawancara kandidat berkualitas

Review surat lamaran kerja dan percakapan melalui telepon akan mempersempit calon pegawai menjadi sekelompok kandidat yang paling berkualitas. Jadwalkan wawancara kerja dengan mereka untuk melakukan perbandingan antara satu dengan yang lainnya. Pastikan para kandidat tersebut sudah mengisi formulir lamaran kerja, termasuk izin bagi perusahaan untuk memeriksa referensi, latar belakang, dan sebagainya. Sementara itu informasikan kepada mereka yang belum berhasil agar tidak terus-terusan menunggu

kabar. Jadwalkan wawancara kedua dengan kandidat paling berkualitas yang sebelumnya sudah tersaring kembali dari wawancara pertama. Saat ini Anda sebagai pemilik perusahaan ataupun manajer HRD bisa memeriksa referensi dan latar belakang kandidat tersebut.

#### F. Periksa referensi dan latar belakang

Pastikan untuk memeriksa semua klaim yang dikatakan kandidat termasuk kredensial pendidikan, riwayat pekerjaan, dan latar belakang kriminal. Bila memungkinkan, sumber informasi terbaik adalah manajer atau atasan langsung kantor lama kandidat tersebut. Selain itu, melihat profil kandidat di media sosial dalam hal ini postingan yang mereka buat masuk dalam proses rekrutmen dengan tujuan untuk lebih mengenal kandidat tersebut. Dalam menjalankan proses ini gunakan extension Chrome ini sehingga pekerjaan dapat selesai dengan lebih cepat

#### G. Pilih orang yang paling berkualitas

Jika sudah mencapai keputusan positif terhadap seorang kandidat, tentukan kompensasi/gaji yang ditawarkan perusahaan kepada orang tersebut. Untuk memudahkan penggajian di perusahaan Anda, gunakan software HRD. Jangan buang waktu anda melakukan pekerjaan manual. Ketujuh langkah inilah(A-G) yang merupakan faktor krusial untuk meyakinkan Anda dan manajer

HRD sebelum benar-benar menerima dan menawarkan posisi yang dibutuhkan.

#### H. Buat penawaran secara tertulis

Berilah informasi kepada kandidat yang belum berhasil kini saatnya membuat penawaran secara tertulis. Buat penawaran sesuai dengan kemampuan dan hasil pemeriksaan referensi sebelumnya. Paling tidak, pastikan agar tim HRD memberi pemberitahuan kepada kandidat yang belum berhasil. Karena sangat penting untuk menjaga citra perusahaan di mata publik.

#### I. Negosiasikan rincian gaji dan tanggal mulai bekerja

Semakin tinggi posisi yang ditawarkan, maka semakin besar kemungkinan kandidat menegosiasikan gaji, uang lembur, jaminan kesehatan dan sebagainya. Coba tawarkan gaji sedikit di atas pengajuan mereka jika memang benar-benar berkualitas dan terbukti, namun masih masuk ke dalam budget perusahaan. Sampaikan keuntungan yang bisa mereka dapatkan jika bergabung dengan perusahaan anda yang mungkin saja tidak didapat dari perusahaan sebelumnya. Proses ini sekaligus menentukan tanggal mulai bekerja, karena biasanya kandidat meminta waktu untuk menjalankan proses pengunduran diri dari perusahaan sebelumnya.



## J. Menyambut pegawai baru

Cara onboarding pegawai baru di perusahaan mempengaruhi apakah anda akan mempertahankan pegawai tersebut di masa depan atau tidak. Jaga hubungan baik dengan pegawai baru dari mulai mereka menerima penawaran kerja. Tetapkan seorang mentor yang akan memandu pegawai tersebut dan pastikan ia merasa diterima oleh pegawai lainnya.

## BAB VII ANALISIS JABATAN PADA SEKTOR PUBLIK

Analisis jabatan (job analysis) merupakan merupakan salah satu langkah dalam reformasi birokrasi, Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 141/PMK.01/2011 menyebutkan bahwa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi dan mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia serta efisiensi anggaran belanja pegawai yang telah ada perlu dilakukan penataan organisasi dan penataan Pegawai Negeri Sipil (rightsizing). Untuk itu maka dilakukan penundaan sementara penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil guna memperbaiki sistem kepegawaian.

Menurut Mifta Thoha dalam melakukan rightsizing langkah yang dilakukan pertama adalah menentukan kebijakan strategis, menentukan jenis dan jumlah satuan organisasinya, dan yang terakhir adalah memadukan orang-orang dalam organisasi. Upaya yang harus dilakukan dalam perampingan pegawai adalah melakukan analisis jabatan dan beban kerja, sehingga dari analisis jabatan dapat ditemukan kesesuaian antara jabatan yang mereka duduki dengan kemampuan yang dimiliki setiap pegawai sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan pelayanan terhadap masyarakat dapat dilakukan dengan maksimal. Seperti dikatakan oleh Harsono (2010:14) mendefinisikan Analisis jabatan adalah suatu penelaahan secara mendalam dan sistematis

terhadap suatu pekerjaan/jabatan, untuk memperoleh manfaat dari penelaahan tersebut. Sedangkan menurut Dale Yoder, pada Anwar Prabu Mangkunegara (2004:13).

“Analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis, hal ini sering disebut dengan studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki”.

Pengembangan birokrasi yang profesional adalah hal yang penting, maka reformasi birokrasi kepegawaian harus menjadi sebuah kebutuhan, selama ini yang terjadi adalah sistem kepegawaian tertutup dan berbasis pada karier tidak lagi memadai untuk menjawab tantangan liberalisasi dan globalisasi pasar. Sistem kepegawaian tertutup sering memunculkan unsur-unsur subjektivitas dalam rekrutmen dan promosi aparat birokrasi ( harus betul-betul diperhatikan oleh top leader/manager HRD karena hal ini merupakan biang “disharmoni” dalam internal organisasi/birokrasi ). Analisis jabatan merupakan cara untuk mendapatkan data jabatan yang akan diolah nama jabatan, dan rincian tugas sehingga dapat ditemukan korelasi antara jabatan dan tugas pokok dan fungsinya.

Adapun prosedur manajemen tersebut adalah sebagai berikut: Pertama, Perencanaan yang biasanya dilakukan oleh: Staf ahli atau panitia khusus intern, dan Staf Ahli ekstern. Kedua, Penjelasan kepada para pekerja mengenai: Tujuan analisa jabatan, dan metode

analisa jabatan. Ketiga, Pelaksanaan analisa jabatan yang perlu memperhatikan saran-saran: Analisa harus mengetahui fakta, analisa harus mengetahui tugasnya, analisa harus mengetahui kekuatan dan kelemahan metode yang digunakan, analisa harus memahami dalam pendekatan.

Manajemen hanya dapat dilakukan bilamana cukup mempunyai alasan, analisa jabatan dilakukan jika: Pertama, Analisa jabatan dilakukan manajemen jika terjadi perubahan yang berarti dalam jabatan. Kedua, Analisa jabatan dilakukan manajemen jika terjadi perubahan yang berarti dalam isi jabatan. Ketiga, Terjadi pergantian personil yang memiliki waktu dinas yang lama dan karena itu perlu dilakukan penyempurnaan jabatan. Keempat, Analisa jabatan diperlukan jika terjadi perubahan teknologi dan inovasi. Kelima, Analisa jabatan perlu dilakukan jika terjadi reorganisasi atau perubahan organisasi yang cukup berarti sehingga menyebabkan pembentukan jabatan-jabatan baru atau menyebabkan jabatan-jabatan lama mempunyai pola hubungan yang baru.

Tahapan-tahapan Untuk mempermudah melakukan analisis jabatan disebutkan adalah: a). Mengumpulkan data jabatan b). Mengelolanya menjadi informasi jabatan, dan b). Menjadikan informasi jabatan bagi program-program kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan serta perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Setelah tahapan-tahapan dalam analisis

jabatan selesai dilakukan, maka analisis jabatan akan menghasilkan job description, job specification, dan job evaluation selain menghasilkan job description, job specification, dan job evaluation menurut Komaruddin (1996:16) analisis jabatan juga berguna untuk:

1. Perekrutan dan seleksi (recruitment and selection);
2. Kompensasi (compensation);
3. Evaluasi jabatan (job evaluation);
4. Penilaian prestasi kerja (performance appraisal);
5. Latihan (training);
6. Promosi dan pemindahan (promotion and replacement);
7. Organisasi (organization);
8. Pemerikayaan jabatan (job enrichment);
9. Penyederhanaan jabatan (work simplification);
10. Penempatan (placement);
11. Peramalan dan perekrutan (forecast and recruitment), dan
12. Orientasi dan induksi (orientation and induction)

Sedangkan dalam Keputusan RB Nomor 33 tahun 2011 tentang pedoman analisis jabatan menyebutkan analisis jabatan dapat digunakan untuk: Pertama, Program kelembagaan, digunakan untuk penyusunan, penyempurnaan, pengembangan, penciptaan, penggabungan unit-unit organisasi. Kedua, Program kepegawaian, digunakan untuk calon pegawai, pengelolaan pegawai, paska pegawai. Ketiga, Program ketatalaksanaan, digunakan tata kerja,

hubungan kerja, dan sistem kerja, dan Keempat, Program pendidikan dan pelatihan, digunakan untuk kegiatan-kegiatan perencanaan akan kebutuhan pelatihan dalam mengembangkan pengetahuan para pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan jabatan yang disediakan.

Hasil dari tahapan-tahapan yang telah dilakukan dalam menganalisis jabatan akan ditemukan sinkronisasi antara jabatan dan uraian pekerjaan. Isi dari pokok analisis jabatan adalah informasi jabatan yang berisi: Pertama, Nama jabatan: nama jabatan adalah sebutan untuk memberi ciri dan gambaran atas isi jabatan, yang berupa sekelompok tugas yang melembaga atau menyatu dalam satu wadah jabatan. Kedua, Ringkasan tugas: ringkasan tugas merupakan ikhtiar dari keseluruhan tugas jabatan yang ada dan disusun dalam satu kalimat.

Analisis jabatan merupakan faktor penting untuk mendukung penempatan pegawai pada posisi yang tepat dan sesuai dengan latar belakang pendidikan serta kemampuan pegawai dalam mencapai hasil kerja yang maksimal (*the right man in the right place, the right man in the right job*). Menurut Tohardi (dalam Anwar Prabu, 2004:14) Terdapat enam alasan penting mengapa analisa jabatan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi: Pertama, Organisasi baru dibentuk. Uraian jabatan pada hakikatnya sama pentingnya dengan alasan mengapa organisasi itu dibentuk. Setiap organisasi yang baru muncul atau dibentuk tentu akan

memiliki jenis pekerjaan yang berbeda dengan organisasi lain yang telah terbentuk. Karena organisasi itu baru dibentuk, maka penting sekali untuk menjelaskan atau menguraikan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukannya.

Kedua, Pembentukan suatu pekerjaan baru. Alasan ini mengacu pada munculnya jenis pekerjaan yang baru dan sama sekali tidak ada hubungannya dengan pekerjaan sebelumnya. Ketiga, Pegawai tidak paham terhadap pekerjaannya. Keempat, Ada sebagian pegawai yang tumpang tindih dan konflik. Antara pegawai yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan. Kelima, Arus kerja tidak lancar. Dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya.

Apabila ada pegawai belum memahami kemana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain. Sistem penggajian tidak konsisten. Uraian jabatan akan memberikan batasan-batasan terhadap pekerjaan yang akan dilakukan. Semakin banyak jenis pekerjaan yang dilakukan tentu akan semakin besar kompensasi (gaji) yang diperoleh. Ketidakjelasan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan akan menyebabkan tidak adanya konsistensi dalam hal pemberian imbalan gaji.

Selain ada alasan penting di atas untuk melakukan analisis jabatan, menurut Ike Kusdyah (2010:37) ada tujuan khusus dalam analisis jabatan yaitu:

1. Untuk menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan;
2. Untuk melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai;
3. Untuk mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan;
4. Untuk menetapkan kebutuhan program latihan;
5. Menentukan tingkat gaji, upah, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji;
6. Untuk menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dan kompensasi, dan
7. Untuk menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban dan otoritas.

#### A. Spesifikasi Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo dikutip oleh Komaruddin (1996:13) mengemukakan spesifikasi jabatan adalah suatu standar personalia dan menunjukkan mutu yang diperlukan untuk pelaksanaan yang dapat diterima. Persyaratan tertulis dalam spesifikasi jabatan menjadi mutlak untuk dipenuhi karena setiap pekerjaan harus



dilaksanakan oleh orang yang tepat sehingga dalam pelaksanaannya mampu memberikan hasil yang memuaskan.

Spesifikasi jabatan memuat persyaratan mengenai tingkat pendidikan tertentu yang pernah dijalani, pengalaman dalam bekerja maupun kompetensi yang dimiliki, pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti, dengan diketahuinya spesifikasi jabatan diharapkan adanya kesesuaian antara pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan yang sesungguhnya dimiliki oleh pegawai, sehingga pegawai dapat benar-benar mampu untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Menurut Kusdyah (2010:38) selain uraian dan spesifikasi jabatan, analisis jabatan juga memiliki kegunaan lain, yaitu: Pertama, Pengadaan tenaga kerja, spesifikasi jabatan merupakan standar operasional yang digunakan sebagai pembanding para calon tenaga kerja. Isi spesifikasi jabatan akan memberikan dasar pembentukan prosedur seleksi nantinya. Kedua, Pelatihan, isi uraian dan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan, khususnya dalam hal program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Ketiga, Evaluasi kinerja, persyaratan-persyaratan dan uraian jabatan dapat dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam memberikan kompensasi yang layak. Keempat, Penilaian prestasi, untuk menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, maka analisis jabatan akan sangat membantu untuk pemilihan sasaran pekerjaan. Kelima, Promosi dan transfer pegawai,

informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.

Keenam, Organisasi, informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai. Hal ini untuk mengindikasikan ada tidaknya yang perlu diubah dalam suatu organisasi. Ketujuh, Induksi, uraian jabatan sangat berguna, terutama pada pegawai baru, untuk tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan. Kedelapan, Konsultasi, informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberian konsultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tapi tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

## B. Manfaat Analisis Jabatan Dalam MSDM

Analisis jabatan mempunyai manfaat yang dapat digunakan oleh organisasi dalam menentukan setiap keputusan yang akan diambil itu sebabnya setiap organisasi perangkat daerah wajib untuk melaksanakan analisis tersebut selain dapat mempermudah pekerjaan juga dapat dilihat secara jelas dan terperinci beban kerja dari setiap pegawai begitu pula dapat mengevaluasi dan dapat dilakukan penilaian pada pekerjaan. Senada dengan pendapat IG Wursanto yang dikutip dalam buku Harsono merumuskan analisis jabatan sangat bermanfaat dalam hal-hal berikut:

1. Membantu dalam perekrutan;
2. Membantu dalam menetapkan program penggajian yang adil;
3. Membantu pegawai dalam mengenal tugas dan pekerjaannya;
4. Membantu pengawasan dan evaluasi pegawai;
5. Membantu dalam mengadakan program pelatihan pegawai;
6. Membantu pimpinan dalam mengorganisir seluruh pegawai;
7. Menghasilkan uraian jabatan;
8. Membantu dalam hal mutasi dan promosi;
9. Membantu dalam memperbaiki kondisi kerja;
10. Membantu dalam menentukan standar produksi, melalui studi gerak dan waktu;
11. Mempermudah perencanaan organisasi dengan memberikan perumusan pada setiap jabatan secara jelas, dan
12. Membantu dalam hal penempatan pegawai berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan.

Dianggap penting dan mempunyai banyak manfaat dari analisis jabatan karena secara garis besar ada beberapa hal yang dihasilkan dari kegiatan analisis jabatan yaitu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.

### C. Konsep Analisis Jabatan Dalam MSDM

Konsep analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia merupakan tataran pelaksanaan yang akan dilakukan

dalam membuat suatu keputusan, dalam organisasi ada tahap-tahap yang harus dilakukan untuk membuat suatu keputusan. Adapun analisis jabatan meliputi tiga tahap kegiatan yaitu: 1. Mengumpulkan data jabatan 2. Mengelolanya menjadi informasi jabatan 3. Menyajikan informasi jabatan bagi program-program kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan serta perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan Menurut Harsono (2010:20) ada tiga tahap yang harus dilakukan dalam menganalisis jabatan yaitu:

A. Tahap Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan oleh organisasi untuk menentukan tujuan yang akan dicapai. Perencanaan yang matang akan menentukan indeks keberhasilan. Tahap perencanaan pada analisis jabatan dilakukan oleh pimpinan organisasi dengan melakukan langkah-langkah dan garis besar kegiatan. Sebelum pengumpulan data dari pegawai penting untuk melakukan proses perencanaan, analisis ini bertujuan untuk menjawab dan mengidentifikasi sasaran dan analisis pekerjaan. Langkah dalam melakukan perencanaan adalah:

1. Perencanaan pembentukan tim kerja yang bertugas untuk melakukan kegiatan analisis jabatan. Pembentukan tim kerja dilakukan oleh orang-orang yang ahli dalam bidangnya, atau orang yang telah berpengalaman.

2. Perencanaan proses konsultasi, meliputi:
    - a) Kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, yaitu menjelaskan kebijakan yang akan dilakukan oleh tim kerja;
    - b) Tim kerja mengumpulkan informasi dari seluruh unit kerja dengan menggunakan wawancara, kuisisioner atau observasi, dan
    - c) Proses perundingan.
  3. Perencanaan penentuan jabatan-jabatan yang akan dianalisis, seleksi terhadap pekerjaan-pekerjaan yang akan dianalisis harus segera diambil keputusan agar tidak membuang waktu dan tenaga. Pekerjaan yang akan dianalisis adalah pekerjaan yang akan mengalami perubahan tugas dan fungsinya yang selama ini tidak dapat dilaksanakan secara baik dan optimal.
- B. Tahap penetapan tanggung jawab penentuan penanggung jawab adalah hal yang sangat penting, dan begitu pula dengan pelaksana analisis jabatan. Pada kegiatan tahap penetapan tanggung jawab dan pelaksana meliputi:
- a. Penanggung jawab pelaksana kegiatan analisis jabatan yang diserahkan kepada Bagian Kepegawaian bekerja sama dengan Bidang Penelitian dan Pengembangan atau Bagian Organisasi dan Tata Laksana;

b. Sebagai pelaksana pekerjaan dapat ditangani oleh organisasi sendiri, namun demikian agar lebih obyektif, sebaiknya tugas ini diserahkan kepada Pihak II sebagai Tim Ahli dari luar yang ekspert dan biasa menangani kegiatan seperti ini.

C. Tahap Pelaksanaan Tim ahli yang telah ditunjuk sebagai pelaksana analisis jabatan oleh organisasi, segera melakukan kegiatan-kegiatan, antara lain meliputi:

1. Proses pengumpulan data dan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner, melakukan wawancara, pengamatan langsung kepada seluruh pegawai, melakukan konsultasi dengan pemimpin ataupun pegawai;
2. Proses pengolahan data dan informasi. Setelah data dan informasi terkumpul, dipilah-pilah, dikelompokkan sesuai dengan pembedangannya untuk mudah dilakukan pengolahan.

D. Kebijakan Analisis Jabatan Pada Badan Kepegawaian Daerah

Tertuang dalam Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2009 tentang Penataan Organisasi Perangkat Daerah disebutkan dalam pasal 2, penataan organisasi perangkat daerah dilakukan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja sesuai dengan perundang-undangan. Pasal ini jelas mengamanatkan setiap organisasi perangkat daerah melakukan analisis jabatan dalam

rangka standarisasi dan tertib penataan kelembagaan perangkat daerah.

Thoha menyatakan Badan kepegawaian daerah dibentuk setelah pelaksanaan otonomi daerah tahun 1999. Badan ini yang mengurus administrasi kepegawaian pemerintah daerah baik di pemerintah daerah kabupaten/kota maupun pemerintah daerah provinsi. Sebelum pelaksanaan otonomi daerah semua urusan kepegawaian berada di pemerintahan pusat adapun yang ada di daerah hanya sebagai pelaksana administrasi. Badan Kepegawaian Daerah juga harus melakukan analisis jabatan pada organisasinya agar dapat efisien dan efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Analisis jabatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah masih menggunakan peraturan dan dasar hukum yang lama seperti: Pertama, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian yang telah diubah dengan undang-undang Nomor 43 Tahun 1993. Kedua, Peraturan Pemerintahan Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural, dan ketiga, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 menyebutkan bahwa arah reformasi birokrasi yaitu: Pertama, Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur

negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya (Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang 2005-2025), dan kedua, Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Analisis jabatan merupakan langkah awal dalam melakukan reformasi birokrasi, oleh karena itu dalam melakukan analisis jabatan harus dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Harsono menyebutkan ada beberapa hal yang dihasilkan analisis jabatan, antara lain uraian pekerjaan (job description) merupakan "Rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan" dalam uraian jabatan untuk setiap jabatan harus ditetapkan secara jelas, dan tegas, karena sebagai kiblat, arah, petunjuk, dan pedoman setiap pegawai dalam melaksanakan tugas, digunakan untuk menghindari duplikasi/kekembaran pelaksanaan tugas, pemborosan tenaga, material, ruang dan waktu.

Tahapan penyusunan analisis jabatan ada tiga yaitu Tahap Perencanaan, tahap penetapan tanggung jawab dan pelaksana, dan tahap pelaksanaan. Pertama yang harus dilakukan adalah mengumpulkan data jabatan, kemudian setelah didapatkan maka



akan diolah menjadi informasi jabatan, dan langkah yang terakhir adalah menyajikan informasi tersebut. Setelah melakukan beberapa tahapan seperti yang telah dijelaskan maka kemudian informasi yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengetahui berat ringannya suatu beban tugas dan tanggung jawab jabatan yang di emban oleh pegawai, untuk mengetahui tingkat kemudahan dan kesulitan dalam penyelesaian masalah pekerjaan, untuk mengetahui tingkat resiko yang akan dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan, untuk pemberian balas jasa berupa gaji, kompensasi, remunerasi dan kesejahteraan terhadap pegawai, dan untuk mengetahui berat ringannya tanggung jawab jabatan.

## BAB VIII PEMBINAAN PADA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sebelum dikemukakan definisi pembinaan sumber daya manusia, terlebih dahulu dikemukakan definisi masing-masing secara terpisah, yaitu pembinaan dan sumber daya manusia. Dalam Kamus Bahasa Indonesia, kata “pembinaan” merupakan bentukan dari kata dasar “bina”. Dari kata “bina” bisa dijadikan dalam berbagai bentuk dengan memberikan imbunan, baik awalan maupun akhiran atau kedua-duanya. Misalnya, kata kerja “membina”, yang memiliki arti dalam dua hal, yaitu: Pertama, Membangun; mendirikan (negara dan sebagainya): kita bersama-sama membina negara baru yang adil dan makmur.

Kedua, Mengusahakan supaya lebih baik (maju, sempurna, dan sebagainya): membina bangsa Indonesia, berarti ikut membina bangsa Indonesia; kata benda “pembina” yang berarti orang yang membina; alat untuk membina; pembangun; kemudian bisa dibentuk menjadi kata benda “pembinaan” yang memiliki tiga pengertian, yaitu: a) proses, cara, perbuatan membina (negara dan sebagainya). b) pembaharuan; penyempurnaan. c) usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara efisien dan efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Dalam contoh berikut akan terlihat secara lebih jelas tentang arti “pembinaan”, yaitu: Pertama, Pembinaan bahasa upaya untuk

meningkatkan mutu penggunaan bahasa, antara lain mencakupi peningkatan sikap, pengetahuan, dan keterampilan berbahasa yang dilakukan melalui jalur pendidikan dan pemasyarakatan. Kedua, Pembinaan hukum kegiatan secara berencana dan terarah untuk lebih menyempurnakan tata hukum yang ada agar sesuai dengan perkembangan masyarakat.

Ketiga, Pembinaan kesatuan bangsa penyatuan bangsa dan golongan keturunan asing dengan cara sedemikian rupa sehingga dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, kesukuan dan keturunan sudah tidak sesuai lagi untuk dikembangkan, dan keempat, Pembinaan watak pembangunan watak manusia sbg pribadi dan makhluk sosial melalui pendidikan dalam keluarga, sekolah, organisasi, pergaulan, ideologi, dan agama.

Sedangkan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, sumber daya manusia lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi sumber daya manusia harus mengambil penjurusan industri dan organisasi.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang sumber daya manusia bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini sumber daya manusia dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost).

Di sini perspektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka. Menurut Nawawi arti sumber daya manusia adalah: Pertama, Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang biasa disebut pegawai, personil, pegawai dan tenaga kerja. Kedua, Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, dan ketiga Sumber daya manusia merupakan potensi dimana ia adalah aset dan fungsinya sebagai modal non materil atau non finansial di dalam organisasi yang dapat diwujudkan menjadi potensi fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Jadi, yang dimaksudkan dengan pembinaan sumber daya manusia adalah pembinaan yang berhubungan dengan pengetahuan agar menjadi terampil dan ahli serta didukung pembinaan mentalitas untuk menanamkan kesadaran, menumbuhkan,

memelihara dan mendarmabaktikan dalam bentuk sikap yang bersih.

#### A. Pola Pembinaan Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi. Betapapun modern sarana dan prasarana yang dimiliki suatu organisasi, namun apabila sumber daya manusia nya memiliki kualitas yang buruk maka tujuan dari organisasi tidak akan tercapai. Istilah umumnya adalah "The Man Behind The Gun". Ini menunjukkan, sekalipun senjata adalah produk mutakhir dan modern, tetapi oranglah yang mengendalikannya, sehingga mau diarahkan kemanapun yang memegang senjata tersebutlah yang punya peran.

Dalam perjalanan kariernya setiap orang memerlukan pembinaan yang sistematis. Menurut A.W. Widjaya tujuan pembinaan khususnya kepegawaian adalah segala usaha dan tujuan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan pegawai dengan maksud untuk mampu melaksanakan tugas dengan efisien. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, karena itu diperlukan pelatihan yang berkesinambungan untuk tanggap pada perubahan teknologi.

Pengembangan semua tenaga kerja, termasuk pengawas (supervisor) dan manajer, diperlukan iuntuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan Karir (Career

Planning) mengidentifikasi jalur dan aktivitas setiap individu yang berkembang di suatu organisasi. Bentuk-bentuk pembinaan kepegawaian dikelompokkan menjadi: Pertama, Pembinaan kepangkatan, yaitu pembinaan yang ada sangkut pautnya dengan kepangkatan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kedua, Pembinaan dalam jabatan, yaitu pembinaan yang dilakukan untuk pembinaan yang ada sangkut pautnya dengan suatu jabatan tertentu para PNS. Ketiga, Pembinaan dalam pendidikan dan pelatihan, dan keempat, Pembinaan disiplin, yaitu merupakan pematuhan terhadap peraturan dan hukum yang diberlakukan dalam masing-masing instansi secara umum ataupun khusus.

Pembinaan sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai mencakup semua usaha yang dilakukan untuk mempersiapkan seseorang menjadi manusia seutuhnya, mampu berfikir logis dan rasional serta mampu melaksanakan fungsi sebagai makhluk Tuhan, insan ekonomis, insan sosial, warga negara, dan anggota masyarakat yang bertanggung jawab.

Dapat diketahui bahwa pembinaan adalah sesuatu usaha yang secara sadar dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai baik teoritis, konseptual, keahlian maupun sikap dan mental. Untuk itu pembinaan harus dilakukan secara terus menerus karena merupakan suatu proses yang lama untuk meningkatkan potensi seorang pegawai. Menurut Soesiana (1999) "manusia harus belajar/learning yaitu proses yang tidak ada habisnya dalam

mengubah diri dari keadaan semula. Dalam mengembangkan kemampuan, kecekatan dan keahlian para pegawai, pekerja atau pegawai baru diperlukan pemberian pendidikan dan pelatihan/diklat yang disesuaikan dengan bidang kerjanya.

Di bawah ini akan dijelaskan beberapa cara atau metode yang dapat digunakan untuk mengembangkan keterampilan pegawai baru: Pertama, Magang/Apprenticeship Training. Magang adalah suatu pembekalan pegawai baru dengan cara belajar langsung dengan senior dan diawasi oleh para pakar atau ahlinya. Untuk mendapatkan skill yang sama dengan masternya dibutuhkan waktu yang relatif cukup lama.

Kedua, Learning By Doing/On The Job Training/Bekerja Sambil Belajar. On the job training adalah suatu bentuk pembekalan yang dapat mempercepat proses pemindahan pengetahuan dan pengalaman kerja/transfer knowledge dari para pegawai senior ke junior. Pelatihan ini langsung menerjunkan pegawai baru bekerja sesuai dengan job description/jobdesc masing-masing di bawah supervisi/pengawasan penyelia atau pegawai senior.

Ketiga, Vestibule Training. Vestibule training adalah memberikan pelatihan semacam kursus yang dijalankan di luar lingkungan kerja. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan pada kursus tersebut tidak jauh berbeda dengan pekerjaan yang nantinya akan digeluti oleh para peserta.

Departemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki peran, fungsi, tugas dan tanggung jawab: Pertama, Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja/Preparation and selection. Kedua, Pengembangan dan evaluasi pegawai/Development and evaluation, dan ketiga, Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai/compensation and protection.

Dalam hal melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (preparation and selection), maka tahapan yang dilalui adalah: Pertama, Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlah, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan pegawai baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

Kedua, Rekrutmen tenaga kerja (recruitment). Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, pegawai, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk



membuat deskripsi pekerjaan /job description dan juga spesifikasi pekerjaan/job specification.

Ketiga, Seleksi tenaga kerja (selection). Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (curriculum vitae) milik pelamar. Kemudian dari curriculum vitae, pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/interview dan proses seleksi lainnya.

Dalam upaya pengembangan dan evaluasi pegawai (development and evaluation), maka yang harus dilakukan adalah memberikan pembekalan terlebih dahulu untuk kemudian melangkah kepada pengembangan dan evaluasi. Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi pegawai menjadi sangat penting mulai dari pegawai pada tingkat rendah maupun yang tinggi. Memberikan kompensasi dan proteksi pada

pegawai (compensation and protection) sangat diperlukan agar pegawai selalu termotivasi untuk melakukan yang terbaik. Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan.

Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan dasar pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan.

Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut: Pertama, Fungsi Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai kebutuhan perusahaan (the right man on the right place). Kedua, Fungsi Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan

latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

Ketiga, Fungsi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada pegawai sebagai imbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggungjawab pegawai tersebut. Keempat, Fungsi Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara pegawai dan perusahaan, dan

Kelima, Fungsi Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

## BAB IX

### TIPS SINERGI TEORI DAN PRAKTEK DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pada prinsipnya sebuah teori dari berbagai disiplin ilmu yang biasanya dituangkan dalam berbagai media (buku, video, artikel jurnal) bisa dipastikan sudah melalui kajian akademis yang diyakini kebenarannya (dalam pengertian bukan kebenaran absolut). Seharusnya tidak ada alasan apa yang dilakukan atau di"praktek"kan oleh organisasi/lembaga, kelompok atau individu, baik disektor publik maupun disektor privat tidak sama persis dengan "teori" (das sollen dan das sein).

Dalam realita (real condition) di lapangan termasuk dalam dunia kerja – termasuk dalam manajemen sumber daya manusia – antara teori dan praktek sering bertolak belakang, berseberangan bahkan seperti logika langit dan bumi, why ? karena teori dirancang dalam kondisi ideal, sedangkan praktek merupakan aplikasi dari teori yang seringkali dalam realitanya tidak sepenuhnya ideal ( karena berbagai kepentingan baik organisasi maupun individu /vested interest ) seperti dikemukakan teori.

Namun antara teori dan praktek merupakan dua sisi yang tidak dapat dipisahkan seperti halnya dua sisi mata uang. Perumpamaan penulis, teori itu ibarat seperti tulang punggung dan tulang kerangka lainnya. Sedangkan praktek itu seperti perangkat

tubuh lainnya seperti otot, otak, syaraf, kulit, panca indera dan seterusnya. Kerangka atau teori sangat dibutuhkan sebagai landasan kekuatan. Tanpa kerangka yang kuat, sekuat apapun tubuh, tidak akan ada staminanya. Tubuh sangat rapuh dan akan mudah patah dan ambruk. Sebaliknya kerangka saja tanpa perangkat lainnya hanya akan diam saja tidak bisa bergerak. Demikian juga tanpa kemampuan mempraktekkannya, maka teori tinggallah teori saja.

Untuk dapat mempraktekan teori dengan baik, maka menurut penulis diperlukan adanya tips atau saran-saran yang praktis, sederhana sebagai petunjuk singkat agar pihak lain / stakeholder berhasil melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang diharapkan dalam manajemen sumber daya manusia, antara lain: Pertama, dalam melakukan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, seperti pengadaan, seleksi, pelatihan, analisis pekerjaan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, pelepasan "harus konsisten menggunakan merit system". Merit system adalah mekanisme untuk mendapatkan pegawai yang kompeten dan berintegritas dengan melakukan beberapa tahapan, antara lain: Melakukan rekrutmen, seleksi dan prioritas berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil, memperlakukan pegawai secara adil dan setara, memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi, menjaga standar yang tinggi untuk

integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat, mengelola pegawai secara efektif dan efisien, mempertahankan atau memisahkan pegawai berdasarkan kinerja yang dihasilkan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai, melindungi pegawai dari pengaruh-pengaruh politis yang tidak pantas/tepat, dan memberikan perlindungan kepada pegawai.

Hindari atau jangan pernah sebuah organisasi , pengambil kebijakan/keputusan baik top, middle, maupun low manager melakukan proses manajemen sumber daya manusia dengan perilaku like and dislike (suka dan tidak suka, jika hal tersebut - like and dislike – dilakukan, bisa dipastikan langsung maupun tidak langsung, cepat atau lambat organisasi akan ambruk (distrust, disharmoni, discontinue dan lain sebagainya). Perilaku like and dislike terjadi karena adanya kepentingan pragmatis, baik secara individu (vested interest) maupun kelompok dalam meraih kekuasaan (politik), kedudukan (jabatan), bisnis (ekonomi) maupun kepentingan lainnya.

Kedua, Khusus untuk penempatan SDM/ karyawan/pekerja/pegawai sebagai bagian proses dalam manajemen sumber daya manusia tetap berpegang pada prinsip-prinsip the right man on the right place and the right man on the right job (penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan

untuk jabatan yang tepat), jika ini dilaksanakan bisa dipastikan organisasi atau perusahaan akan produktif.

Ketiga, Lakukan proses manajemen sumber daya manusia sesuai kebutuhan dan jangan terlalu gemuk atau tambun serta terlalu kurus, namun proporsional sesuai dengan kebutuhan organisasi dan selaras dengan manajemen sumber daya manusia, agar organisasi atau perusahaan tersebut dapat produktif dalam kinerjanya.

## BAB X PENUTUP

Dari hasil analisis dan pembahasan pada pada beberapa bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia ( Human Resource Management) adalah suatu proses bagaimana menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, dan manajer untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai tujuan secara keseluruhan secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar, menengah atau kecil, organisasi nirlaba atau bukan harus tetap memperhatikan secara optimal manajemen sumber daya manusia.

Setiap aktivitas manajemen sumber daya manusia membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan



dimana tantangan angkatan kerja terus berubah dan cenderung meningkat, hukum atau aturan berubah, dan kebutuhan-kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, maka Manajemen Sumber Daya Manusia ( MSDM) harus terus berubah dan berkembang dan terus menerus beradaptasi (Fleksibel) dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi ( Should be able to adapt to changes in the company based on its needs, operations, and management).

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar, Teguh dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azwar, M. Syaiful dan Winarningsih. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 5, No. 3, hal. 17-18.
- As'ad, Moh. 2004. Psikologi Industri, Seri Umum Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Christian Katiandagho, Silvya L. Mandey, dan Lisbeth Mananeke (2014), "Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado," *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 5, No. 3, hal. 17-18.
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.
- Diah Indriani Suwondo dan Eddy Madiono Sutanto (2015), "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.17, No. 2, hal. 142.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2010. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Guest, D. 2002. Human Resource Management, Corporate Performance And Employee Wellbeing: building the worker into HRM", *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 No. 3, pp. 335-358.
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hiskia Jonest Runtunuwu, Joyce Lopian, dan Lucky Dotulong (2015), "Pengaruh Disiplin, Penempatan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado," *Jurnal EMBA*, Vol.3, No.3, hal. 87.
- Kastra. (2012, March 4). *Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia*. From <https://sites.google.com> .
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L dan Jackson John H.. 2006. *Manajemen Sumber Saya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maslow, H Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

- Ndraha, Taliziduhu. 1999. Pengantar Teori Pengembangan sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta. Sarwono, Jonathan. 2009. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Novelisa P. Budiman, Ivonne S. Saerang, dan Greis M. Sendow (2016), "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Hasjrat Abadi Tendeand Manado)," Jurnal EMBA, Vol. 4, No. 4, hal. 329-330.
- Siagian, Sondang P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: YKPN.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Samsuni. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan, 113-124.