MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Buku ini diharapkan dapat menjadi alternatif dalam memahami MSDM secara utuh dan komprehensif. Kenyataan bahwa buku-buku sejenis telah banyak diterbitkan namun penulis meyakini bahwa buku ini masih dibutuhkan terutama bagi pada mahasiswa, peneliti, dan akademisi dalam memahami MSDM.

Buku ini terdiri dari delapan bab yang membahas tentang MSDM mulai dari rekrutmen sampai pada pension. Ada beberapa bab yang memiliki kesamaan tema pembahasan dengan buku-buku MSDM lainnya tetapi ada dua bab yang menjadi kelebihan buku ini. Bab yang dimaksud adalah bab pembahasan tentang Kajian MSDM Dengan Teori dan Konsep-konsep Mutakhir Dalam MSDM.

Pada bab Kajian MSDM Dengan Teori dibahas setidaknya enam teori (*Grand Theory*) yang dapat digunakan dalam menganalisis masalah MSDM. Masih banyak mahasiswa, peneliti, dan akademisi yang perlu tambahan pemahaman tentang teori-teori dasar yang dapat digunakan dalam mengkaji MSDM sehingga buku ini dapat mengatasi hal tersebut.

Bab Konsep-konsep Mutakhir Dalam MSDM, menyajikan beberapa konsep yang relatif baru dalam MSDM beserta indikator yang digunakan dalam mengukur konsep-konsep tersebut. Bab ini dapat membantu mahasiswa dan peneliti MSDM membangun konsep penelitian mereka berdasarkan konsep-konsep MSDM yang ada dalam buku ini beserta indikator pengukurannya.

Buku ini terutama ditujukan kepada mahasiswa program pascasarjana, peneliti, dan para akademisi yang ingin memahami MSDM. Namun demikian, buku ini dapat juga dimanfaatkan mahasiswa sarjana dan yang ingin memahami masalah MSDM lainnya.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Dr. Hasmin, S.E., M.Si. & Dr. Jumiatiy Nurung, S.P., M.Si.

Penerbit Mitra Cendekia Media
FB: Penerbit Mitra Cendekia
HP/WA: 0822-1048-0085
Website : www.mitracendekiamedia.com

IKAPI
INSTITUT KAJIAN
KEMAJUAN PENELITIAN

NCM

Dr. Hasmin, S.E., M.Si.
Dr. Jumiatiy Nurung, S.P., M.Si.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Editor:
Muh. Rezky Naim, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis

Dr. Hasmin, S.E., M.Si.

Dr. Jumiaty Nurung, S.P., M.Si.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Hasmin, S.E., M.Si.
Dr. Jumiaty Nurung, S.P., M.Si.

Editor:
Muh. Rezky Naim, SE, MM.

Desainer:
Mifta Ardila

Sumber:
www.mitracendekiamedia.com

Penata Letak:
Rosmalia Noer Revisa

Proofreader:
Tim Mitra Cendekia Media
Ukuran:
viii, 152 hlm., 15.5 cm x 23 cm
ISBN: 978-623-6303-31-3

Cetakan Pertama:
Nopember 2021
Hak Cipta 2021,
Isi di luar tanggung jawab penerbitan dan percetakan

Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

Anggota IKAPI: 022/SBA/20 PENERBIT
MITRA CENDEKIA MEDIA
Jl. Lintas Sumatra KM. 8, Bukit Kili, Koto Baru, Kubung, SolokSumatra
Barat – Indonesia 27361
HP/WA: 0822-1048-0085
Website: www.mitracendekiamedia.comE-mail:
cs@mitracendekiamedia.com.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
PENDAHULUAN.....	iii
BAB I: KONSEP, PERENCANAAN, DAN STRATEGI	
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
A. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
B. PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	5
C. STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	7
BAB II: REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN	
SUMBER DAYA MANUSIA.....	10
A. REKRUTMEN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	10
B. PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	15
BAB III: KINERJA DAN PENDUKUNG	
KINERJA.....	21
A. KINERJA DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	21
B. PENDUKUNG KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	33
BAB IV: PENSIUN DAN PEMUTUSAN KERJA.....	37
A. PENSIUN.....	37
B. PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA.....	40
BAB V: KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN.....	44
A. KEPEMIMPINAN.....	44
B. PERILAKU KEPEMIMPINAN.....	49
BAB VI: MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DAN	
KUALITAS LAYANAN.....	57
A. MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK.....	57
B. KUALITAS LAYANAN.....	63
BAB VII: PENGKAJIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA DENGAN TEORI.....	67
A. <i>HUMAN CAPITAL</i> THEORY.....	67
B. AGENCY THEORY.....	77
C. <i>LEADERSHIP</i> DAN FOLLOWERSHIP THEORY.....	84
D. ORGANIZATIONAL LEARNING THEORY.....	91
E. RESOURCES-BASED THEORY.....	100
F. RESOURCES ADVANTAGEN THEORY.....	102
BAB VIII: KONSEP-KONSEP MUTAKHIR DALAM	
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	107
a. SDM MERUPAKAN POTENSI ASET/HARTA.....	108

b. <i>HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (HCM)</i> DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	110
c. KONSEP-KONSEP AKTUAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BESERTA KARAKTERISTIKNYA.....	112
REFERENCES	126
RIWAYAT HIDUP PENULIS	150

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia di era globalisasi saat ini sangat penting bagi organisasi karena merupakan bagian dari keberhasilan para pimpinan dalam mengatur, mengelola, dan melaksanakan, serta mengawasi para pegawai, pekerja maupun pegawai dalam bekerja sesuai tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh suatu organisasi sehingga produktivitas dan kinerjanya dapat lebih meningkat.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses menangani berbagai masalah dalam lingkup semua pegawai, manajer, dan/atau semua organisasi, lembaga, atau organisasi pendukung dalam semua kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Departemen sumber daya manusia (SDM) adalah bagian yang mengelola SDM dan memberikan pengetahuan tentang organisasi, peralatan yang diperlukan, pelatihan, layanan administrasi, konseling, nasihat hukum, pengawasan, dan manajemen bakat.

Semua itu diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya itu, bagian ini juga memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk mengembangkan organisasi dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya organisasi. Pada saat yang sama, pastikan bahwa organisasi memiliki tim yang sangat baik dan stabil serta memahami pemberdayaan pegawai.

Selanjutnya penulis memaparkan dalam Buku ini mengenai konsep, perencanaan, dan strategi manajemen sumber daya manusia, rekrutmen dan pengembangan manajemen sumber daya manusia, kinerja dan pendukung kinerja, pensiun dan pemutusan kerja, kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, dan kualitas layanan, pengkajian manajemen sumber daya manusia dengan teori, konsep-konsep mutakhir dalam manajemen sumber daya manusia dan lain sebagainya khususnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Dalam buku ini menggunakan pegawai yang menggambarkan sebagai pegawai atau tenaga kerja atau karyawan pada organisasi profit dan pegawai pada organisasi publik. Selanjutnya, untuk perusahaan, atau instansi pemerintah diwakili dengan kata organisasi, hal ini kami lakukan agar ada keseragaman pemahaman dalam tulisan ini.

BAB I

KONSEP, PERENCANAAN, DAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan hasil. Manajemen dapat berfungsi dalam organisasi dan kelompok dengan peran manusia yang sangat strategis. Manajemen didefinisikan sebagai suatu aktivitas pengelolaan dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi kegiatan tim, dan kepemimpinan (Justin G. Longenecker et al., 2010).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dan kelompok atau organisasi dengan personel yang sesuai sehingga mereka dapat ditempatkan pada posisi dan tempat yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya (Kaehler & Grundei, 2019).

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pembinaan dan pengawasan kegiatan sumber daya manusia, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pelepasan untuk mencapai berbagai tujuan pribadi, organisasi dan masyarakat. (Wajdi, 2017). Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan SDM oleh organisasi.

Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen SDM adalah suatu proses pemanfaatan orang atau pegawai, yang meliputi menerima, menggunakan, mengembangkan, dan memelihara SDM yang ada agar dapat mendukung organisasi atau kegiatan organisasi. Ditentukan oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

SDM adalah faktor inti dari organisasi dan tim. Apapun bentuk dan tujuannya, sebuah organisasi didirikan berdasarkan berbagai visi yang bermanfaat bagi umat manusia, dalam menjalankan misinya dikelola oleh manusia. Oleh karena itu, manusia merupakan faktor strategis dalam kegiatan semua lembaga/organisasi. Selain itu, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola dan mengelola SDM sesuai dengan visi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, manajemen SDM

juga merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Peran SDM sampai saat ini dan di masa yang akan datang tetap penting *“for many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. I think this will hold true even more in the future”* (Dessler, 2018).

Fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh (Koontz et al., 1982), yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, bimbingan dan pengendalian.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah suatu proses awal dalam menjalankan sebuah ide pada masa yang akan datang dan merupakan langkah awal dari rangkaian kegiatan yang dilakukan. Karena itu dibutuhkan berbagai instrumen yang dapat membantu memprediksi perkembangan, situasi, dan kondisi yang terjadi pada waktu rencana tersebut dilaksanakan.

Penentuan alternatif pelaksanaan aktivitas di masa yang datang memerlukan berbagai pendekatan dan analisis yang matang sebagai dasar dalam menyusun perencanaan. Berdasarkan pada prediksi dengan asumsi-asumsi masa depan memudahkan dalam penentuan apa yang akan dilakukan, siapa yang harus melakukannya, kapan, dan bagaimana seharusnya dilakukan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah serangkaian aktivitas yang merangkum dan menguraikan fungsi dan aktivitas yang dilakukan dalam setiap unit pekerjaan, dan menampungnya dalam bingkai struktural. Oleh karena itu, organisasi adalah wadah untuk mengelola pembentukan kerangka struktur administrasi, dan organisasi adalah fungsi manajemen dari pembentukan bingkai struktur.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian adalah merinci fungsi dan kegiatan yang dilakukan untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan, monopoli dan konflik antar individu, serta untuk mengurangi dampak spesialisasi yang berlebihan, seperti kurangnya semangat kerja, konflik karena adanya ego sentris dengan

menganggap satu unit lebih penting dari lainnya. Oleh karena diperlukan pembagian fungsi dan aktivitas yang jelas.

3. Pengadaan pegawai (*Staffing*)

Pengadaan pegawai adalah fungsi dan aktivitas menyediakan dan mengarahkan sumber daya yang dimiliki dalam rangka pemenuhan kebutuhan organisasi dengan mengisi posisi yang diperlukan agar organisasi dapat bererak. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi ini adalah memastikan kesesuaian kualifikasi yang dibutuhkan pada posisi tersebut, orang-orang yang ditempatkan.

Setiap pegawai harus memperoleh kesempatan yang sama dalam peningkatan kualitas ataupun penyesuaian kualifikasi melalui program pengembangan melalui pendidikan atau pelatihan kejuruan. Sesuai dengan perubahan organisasi dan kelompok yang mengarah pada perubahan lingkungan, hal tersebut merupakan tuntutan pegawai.

4. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang penuh dengan perubahan dan ketidakpastian. Pelaksanaannya membutuhkan perhatian yang serius sehingga pengalokasian waktu, dana, peralatan, dan tenaga terlaksana dengan tepat. Semua fungsi dan aktivitas perlu komunikasi agar terkoordinasi dan saling mengokong terwujudnya tujuan organisasi.

Setiap kesalahan yang dapat dipantau perlu diperbaiki sesegera mungkin. Yang paling penting adalah seluruh kegiatan yang dilaksanakan seharusnya sesuai dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Menyalahi perencanaan awal berarti membawa ke hal yang baru sehingga dapat menuju ke kegagalan.

5. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah suatu aktivitas organisasi yang dapat memastikan kesesuaian perencanaan dengan pelaksanaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan/pengendalian merupakan fungsi-fungsi penting dalam manajemen.

Kepegawaian dan personalia yang di dalamnya ada analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, penempatan, penghargaan, dan evaluasi merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia. peningkatan kinerja adalah tugas setiap penanggung jawab (manajer) yang pangkalnya diawali dari penetapan pegawai yang tepat untuk fungsi yang tepat.

Tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia sangat penting dan strategis dengan berbagai aspek kegiatan. manajemen sdm harus mampu mengontrol lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) organisasi. oleh karena itu dalam fungsi sdm peran pemimpin menjadi sangat penting untuk mengontrol aktivitas orang-orang yang ada dalam organisasi.

Penggunaan sumber daya terbaik dengan staffing yang tepat merupakan salah satu prinsip manajemen sdm. pemahaman tentang situasi, kondisi, dan jabatan yang berbeda memiliki beban kerja yang berbeda sehingga kebutuhan pegawai dengan persyaratan yang berbeda pula. setiap orang memiliki pengalaman, pendidikan, dan keterampilan yang berbeda untuk menyelesaikan tugas tertentu, sehingga untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan manajemen sdm yang handal.

Dibandingkan dengan situasi 20-30 tahun yang lalu, manajemen sumber daya manusia kini telah mengalami banyak perubahan, ketika modal manusia menggantikan mesin sebagai dasar keberhasilan sebagian besar organisasi. seorang ahli manajemen yang terkenal (drucker, 1998), bahkan menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi manajer sdm saat ini adalah bahwa pegawai saat ini sama sulitnya dengan pegawai generasi sebelumnya. fokus pekerjaan dengan cepat bergeser dari pekerja manual dan administratif ke pekerja berpengetahuan yang menolak untuk menerima perintah militer ("komando"), yang merupakan cara dunia bisnis yang diadopsi 100 tahun yang lalu.

Tren saat ini adalah bahwa angkatan kerja perlu memiliki pengetahuan baru dan mengandalkan pengetahuan dan penguasaan teknis untuk beradaptasi dengan dinamika yang selalu berubah. Angkatan kerja di industri jasa di negara maju (sekitar 70% sebelum epidemi) dan pekerja paruh waktu meningkat dari tahun ke tahun.

Model yang terus berubah ini membutuhkan pengetahuan dan penguasaan teknis serta pengelolaan baru. Dibandingkan dengan masa lalu, modal manusia mengacu pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, pengetahuan profesional, dan keterampilan pegawai pada organisasi yang menjadi sangat penting sekarang.

Pada kategori *workforce diversity*, usia harapan hidup manusia terus meningkat, yang berdampak pada peningkatan jumlah lanjut usia yang memasuki pasar kerja. Dalam beberapa dekade terakhir sebelum pandemic terjadi, usia rata-rata angkatan kerja meningkat dan diperkirakan terus mengalami peningkatan, yang berdampak masuknya orang tua ke pasar kerja. Demikian pula, angkatan kerja perempuan, termasuk perempuan dengan keluarga dan pekerjaan ganda, cenderung meningkat secara global.

Melihat kondisi yang dihadapi di atas, paradigma di mana organisasi dan lingkungan internal kelompok berubah, sehingga manajer SDM juga harus melakukan perubahan untuk mengatasi perkembangan situasi dan kondisi yang ada. Untuk mengatasi tersebut dibutuhkan manajer SDM yang memahami manajemen perubahan.

Teori dan praktik manajemen perubahan tidak dapat berdiri sendiri tetapi memiliki irisan dengan banyak disiplin ilmu termasuk ilmu sosial yang di dalamnya ada manajemen SDM. Untuk memahami manajemen perubahan dibutuhkan disiplin ilmu lain sebagai acuan seperti ilmu psikologi, ilmu sosial, dll.

B. PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian perencanaan SDM (*human resource planning*) adalah serangkaian aktivitas pemenuhan kecukupan, kemampuan, kualitas pegawai yang sistematis untuk mencapai tujuan hubungannya dengan rencana strategis organisasi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), SDM adalah “potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi”. Perencanaan SDM menjadi star awal yang sangat penting dalam jangka panjang guna memperoleh pegawai yang berkualitas dengan gabungan kompetensi dan moralitas yang tinggi.

1. Perencanaan SDM menurut Para Ahli

Para telah mendefinisikan perencanaan SDM, di antaranya:

- a. Perencanaan SDM adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan SDM sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan (Angelica et al., 2011).
- b. Perencanaan SDM adalah proses menentukan kebutuhan pegawai dan bermemiliki arti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi (Sikula & Hadari, 2000).
- c. Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis dan tepat tentang pengkajian, memastikan jumlah, posisi, dan kualitas keterampilan yang dibutuhkan dan kepastian tersedia pada saat mereka dibutuhkan (David Lamond, 1995).
- d. Perencanaan SDM adalah pendekatan sistematis untuk meramalkan permintaan dan ketersediaan pasokan pegawai, baik dari segi jumlah dan jenisnya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan perekrutan, seleksi, pelatihan, dan kegiatan lainnya dengan tepat (Werther & Jr., 1996).
- e. Perencanaan SDM adalah proses peramalan, pengembangan, dan pengendalian SDM dalam suatu organisasi. Proses yang mengidentifikasi kebutuhan SDM saat ini dan masa depan bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya yang berfungsi sebagai penghubung antara manajemen SDM dan rencana strategis keseluruhan organisasi (George, 2018; Ghimire, 2020).

2. Tahapan Perencanaan SDM

Dalam rangka mendapatkan hasil yang maksimal dalam perencanaan SDM, maka setidaknya beberapa tahapan berikut dapat diikuti, yaitu:

- a. Menganalisis tujuan organisasi
- b. Melakukan inventarisasi SDM yang ada
- c. Perkiraan permintaan dan pasokan SDM
- d. Memperkirakan kesenjangan SDM
- e. Merumuskan rencana tindakan SDM
- f. Pemantauan, pengendalian, dan umpan balik.

Menganalisis tujuan organisasi yang ingin dicapai dapat diuraikan menjadi tujuan yang lebih focus pada tujuan tiap unit kerja ataupun bagian tertentu. Misalnya bagian produksi, bagian pemasaran, ataupun bagian keuangan memiliki target

tertentu. Pemisahan tujuan dan rencana tiap unit membantu organisasi memperoleh kebutuhan SDM untuk setiap departemen dan kegiatan.

Inventarisasi SDM yang ada akan memudahkan dalam mencari informasi tentang SDM yang tersedia saat ini, seperti jumlah pegawai, kapasitas dan kemampuan, latar belakang pendidikan, dan kinerja hingga potensinya, dengan mengetahui pekerjaan yang tersedia melalui analisis tujuan organisasi.

Setelah dilakukan inventarisasi, estimasi demand atau permintaan SDM akan memudahkan untuk memprediksi tenaga kerja yang dibutuhkan di masa yang akan datang. Akibatnya, perusahaan dapat memutuskan apakah perlu mempekerjakan lebih banyak orang, melatih personel saat ini untuk meningkatkan produktivitas dan kemampuan mereka, atau mengembangkan kemampuan baru. Selanjutnya dapat mempersiapkan kandidat yang berpotensi untuk direkrut menjadi pegawai untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan tersebut.

Pemahaman tentang kebutuhan SDM mempermudah merumuskan rencana tindakan SDM selanjutnya. Tindakan yang dapat diambil adalah bisa berupa mutasi antar bagian, ataupun bahkan jika terpaksa adalah pemutusan hubungan kerja atau melakukan perekrutan pegawai baru.

C. STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penyusunan strategi manajemen sumber daya manusia dan perencanaan tertinggi SDM merupakan langkah pertama yang harus dilakukan oleh pimpinan tertinggi manajemen sumber daya manusia bersama dengan pimpinan organisasi secara keseluruhan dan terintegrasi.

Langkah ini sangat penting karena menjadi basis dalam penerapan manajemen sumber daya manusia ke depan dan berdampak tidak langsung terhadap perencanaan pegawai secara nasional sesuai dengan definisi tersebut. Strategi organisasi harus menjadi acuan utama dalam menyusun strategi manajemen sumber daya manusia sehingga tujuan ataupun *goals* fungsi manajemen sumber daya manusia harus mampu mendukung pencapaian *goals* organisasi.

Seorang praktisi manajemen sumber daya manusia di jajaran puncak pimpinan ataupun *board of director* ataupun praktisi senior manajemen sumber daya manusia dituntut mampu menyelaraskan strategi manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi sehingga dapat menterjemahkan semua dimensi bisnis dalam pembuatan strategi manajemen sumber daya manusia dan menjadikannya strategi organisasi yang dihayati oleh seluruh pimpinan organisasi. hal ini sudah dijelaskan cukup panjang di prasyarat dasar generik untuk menjadi profesional manajemen sumber daya manusia.

Kemampuan menyusun perencanaan strategi manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu kompetensi kunci yang didasari dengan penguasaan aspek bisnis, visi, dan misi organisasi secara mendalam. pengetahuan dan kemampuan menyelaraskan visi dan misi organisasi dalam bentuk perencanaan sdm juga harus ditunjang dengan penguasaan metode prakiraan sdm yang matang sehingga didapat metodologi yang tepat dan menghasilkan data dan desain perencanaan sdm yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Strategi manajemen sumber daya manusia meliputi strategi semua fungsi utama manajemen sumber daya manusia. sebagai contoh, dari sisi pengadaan sdm harus terjawab;

- a. Bagaimana pengadaan sdm dilakukan?
- b. Bagaimana kualitas sdm yang diterima?
- c. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi dilakukan, dan prinsip-prinsip pengadaan penting lainnya?

Begitu pula perlunya ditentukan strategi yang tepat dalam penerapan sistem remunerasi:

- a. Bagaimana penempatan posisi remunerasi organisasi di pasar pegawai, *leading*, *average*, ataupun *following*?
- b. Berapa golongan dan kelompok jabatan yang digunakan?

Semua pertanyaan-pertanyaan tersebut harus terjawab sebelum menerapkan fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan. hal yang sama dilakukan terhadap fungsi-fungsi utama manajemen sumber daya manusia lainnya seperti halnya pengelolaan kinerja, pengembangan organisasi, pengelolaan talenta, manajemen suksesi, pengelolaan karir, hubungan industrial, dan pelayanan pekerja. semuanya harus sudah jelas di depan bagaimana fungsi utama manajemen sumber daya manusia berperan dalam mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. selain itu, masing-

masing strategi fungsi utama manajemen sumber daya manusia tersebut harus terintegrasi satu sama lain.

Program pelatihan dan pengembangan terintegrasi dengan penyusunan model dan kamus kompetensi yang digunakan sebagai basis dalam penyusunan *individual development plan*, dengan kegiatan pengadaan sdm dalam bentuk tersedianya program *fresh graduate* dan/ataupun program orientasi untuk pekerja baru, dengan program manajemen talenta dalam bentuk terfokusnya aktivitas pelatihan dan pengembangan talenta, dengan sistem manajemen kinerja dalam bentuk tersedianya program coaching dan mentoring.

Setelah strategi manajemen sumber daya manusia ditetapkan selaras dengan strategi organisasi, maka praktisi manajemen sumber daya manusia senior diharapkan dapat menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia yang mendukung strategi manajemen sumber daya manusia organisasi tersebut. dalam hal ini praktisi manajemen sumber daya manusia dituntut untuk dapat menyusun kebijakan yang berkaitan dengan semua fungsi manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan.

dalam menyusun strategi, kondisi eksternal juga wajib diketahui, misalnya;

- a. Mengenai perubahan pada aspek sosial, budaya, lingkungan, ekonomi, keuangan, teknologi, dan politik
- b. Kebijakan pemerintahan terkait bisnis organisasi
- c. perubahan aspirasi/kebutuhan pelanggan ataupun aktivitasnya
- d. Kondisi suplai pasar pegawai dan posisi yang sulit disini
- e. Melakukan *brechmarking* ke industri sejenis.

Strategi organisasi harus menjadi acuan utama dalam menyusun strategi manajemen sumber daya manusia agar tujuan ataupun goals fungsi manajemen sumber daya manusia mampu mendukung pencapaian goals organisasi. strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang terintegrasi dengan visi, misi, nilai-nilai, strategi dan tujuan organisasi. merumuskan strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia memerlukan koordinasi yang baik dengan semua pemangku kepentingan di organisasi. pengetahuan dan pemahaman bisnis/kegiatan organisasi menjadi salah satu prasyarat agar mampu merumuskannya dengan baik. pastikan juga bahwa strategi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia tersebut mengintegrasikan semua fungsi-fungsi yang ada di manajemen sumber daya manusia.

BAB II

REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. REKRUTMEN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ketepatan proses perekrutan, penyelesaian, pelatihan, dan pengembangan calon pegawai merupakan kunci utama penciptaan SDM yang profesional. Organisasi harus memastikan saringan yang obyektif untuk kepastian memperoleh pegawai yang profesional dan berkualitas. Untuk itu diperlukan perekrutan pegawai yang profesional salah satu proses penting bagi pegawai yang berkualitas dengan standar tertentu. Saat merekrut, beberapa metode rekrutmen standar meliputi:

- a. Keadalan (*reliable*), yaitu bebas dari kesalahan dengan konsistensi dari serangkaian pengukuran sehingga penilaian lebih satu orang memiliki kemiripan yang tinggi.
- b. Keabsahan (*validity*), yaitu mengukur apa yang seharusnya diukur atau sejauhmana alat ukur yang digunakan dapat mengukur dengan akurat.
- c. Generalisasi (*generalization*), yaitu metode yang digunakan dalam proses rekrutmen dikembangkan untuk dapat digunakan sesuai dengan perkembangan yang ada.
- d. Kemanfaatan (*utility*), yaitu proses seleksi memberikan informasi yang bermanfaat dalam peningkatan efektivitas seleksi pada organisasi.
- e. Legalitas (*legality*), yaitu memenuhi aturan dan perundangan yang berlaku.

Dengan memenuhi standar-standar tersebut, maka proses rekrutmen diharapkan dapat diterima oleh semua pihak dan yang terpenting adalah memenuhi kebutuhan pegawai yang telah direncanakan sebelumnya.

1. Defenisi Rekrutmen

Berikut beberapa definisi rekrutmen yang dikutip dari para ahli:

- a. Menurut (Simamora, 2012); rekrutmen adalah serangkaian kegiatan untuk mencari dan memilih calon pegawai baru dengan semangat, kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang

dibutuhkan untuk menutupi lowongan pekerjaan yang ditentukan dalam rencana kepegawaian.

- b. Menurut (Schuler & Jackson, 1997) kemudian dijelaskan kembali (Nuryanta, 2008); rekrutmen adalah proses menemukan sejumlah besar pegawai potensial yang sesuai dengan kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan sehingga organisasi dapat memilih dan mempekerjakan orang-orang terbaik untuk mengisi posisi yang terbuka.
- c. Menurut (Grabara et al., 2016); rekrutmen adalah proses menarik sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang kosong. Bursa kerja yang efektif memberikan peluang kerja bagi mereka yang kemampuan dan keterampilannya memenuhi persyaratan kerja.
- d. Menurut (Devi & Banu, 2014); rekrutmen adalah proses menemukan, mencari dan menarik pelamar kerja di dalam dan oleh organisasi dan kelompok. Rekrutmen adalah proses komunikasi dua arah. Pelamar membutuhkan informasi yang akurat untuk menjelaskan perasaan bekerja di organisasi yang relevan. Organisasi sangat membutuhkan informasi yang akurat tentang seperti apa pelamar kerja setelah mereka dipekerjakan.
5. Menurut (R. Noe et al., 2019); pelaksanaan operasi organisasi pertama dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari personel yang cocok disebut sebagai rekrutmen. Diperkirakan bahwa melalui rekrutmen, orang-orang akan dipekerjakan yang sesuai dengan kebutuhan yang diidentifikasi dalam analisis kebutuhan pegawai sebelumnya.

2. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen diharapkan dapat mengidentifikasi pegawai potensial yang memiliki keterampilan dan moralitas yang diperlukan. Setidaknya, perekrut harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Menyediakan sekelompok calon pekerja/karyawan yang memenuhi persyaratan;
- b. Sejalan dengan strategi, wawasan, dan nilai organisasi;
- c. Membantu mengurangi kemungkinan pegawai jangka panjang di-PHK;
- d. Mengkoordinasikan rekrutmen, seleksi, dan rencana pelatihan;
- e. Memenuhi tanggung jawab organisasi dan berusaha menciptakan peluang kerja.

3. Sumber Perekrutan

Internal organisasi maupun eksternal organisasi dapat dijadikan sebagai wadah perekrutan pegawai potensial. Perekrutan pegawai dari internal organisasi dapat dilakukan sendiri atau melalui organisasi khusus dengan sistem profesionalisme yang baik.

Rekrutmen dari dalam memiliki kelebihan antara lain biaya yang murah, promosi internal dapat menjaga dedikasi dan loyalitas pegawai, tidak perlu durasi adaptasi karena suasana yang ada sudah terbiasa. Tetapi dengan perekrutan internal dapat membatasi bakat aktual yang tersedia serta peluang masuknya ide-ide baru. Beberapa sumber yang dapat memberikan kontribusi dalam perekrutan pegawai adalah:

- a. Melalui eksternal seperti lembaga pendidikan, teman/anggota keluarga pegawai, lamaran terdahulu yang telah masuk, agen pegawai, pegawai organisasi lain, asosiasi profesi, dan *outsourcing*;
- b. Melalui internal, seperti promosi, transfer/rotasi, pengkaryaan pegawai kembali, dan kelompok pekerja sementara/pegawai kontrak (temporer).

Perekrutan pegawai melalui eksternal organisasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Membuat iklan layanan masyarakat di media (radio, televisi, surat kabar, internet). Bentuk rekrutmen ini seringkali disertai dengan janji-janji yang menggiurkan, seperti penghasilan yang baik, masa depan yang menjanjikan, dan sebagainya, apalagi jika dibutuhkan calon pegawai dengan kualifikasi dan pengalaman kerja tertentu.
- b. Secara umum, untuk menarik lebih banyak pegawai potensial, organisasi dapat mengadakan hari terbuka di kalangan yang diharapkan dapat menarik pegawai potensial, seperti universitas dan kegiatan tertentu.
- c. Layanan konsultasi untuk perekrutan, mencari dan mempekerjakan personel profesional terkadang memerlukan penggunaan konsultan yang dapat menemukan individu-individu ini sehingga perusahaan tidak kehilangan waktu untuk mencari pegawai yang sesuai melalui konsultan rekrutmen.