

## MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA ( MSDM)

Oleh : Dra. Sumarsih

Hand out Untuk pelatihan kewirausahaan mahasiswa UNY

### A. Pendahuluan:

MSDM terdiri dari kata manajemen dan sumberdaya manusia. Manajemen adalah seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sumberdaya tersebut meliputi : men ( manusia), money ( uang), methode ( metode/ cara/ sistem), materials ( bahan), machines ( mesin), dan market ( pasar). Unsur manusia yang merupakan salah satu unsur sumberdaya berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut MSDM yang merupakan terjemahan dari man power manajemen. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

MSDM sering disamakan dengan Manajemen Personalia , yakni perencanaan , pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Persamaan MSDM dengan manajemen personalia jelas keduanya merupakan ilmu yang mengatur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya atau tercapainya tujuan. Perbedaan MSDM dan manajemen personalia: MSDM dikaji secara makro, manajemen personalia dikaji secara mikro. MSDM menganggap karyawan merupakan kekayaan ( asset) utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik, manajemen personalia menganggap karyawan merupakan faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif. MSDM pendekatannya secara modern , Manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam aktivitas perusahaan/ bisnis.

### B. Isi pembahasan:

Pengelolaan SDM bersifat unik: Manusia merupakan sumber utama dalam menjalankan organisasi / perusahaan / bisnis, karena fungsi manusia sebagai pelaku, pengelola dan sebagai pelaksana dalam proses produksi dalam bisnis . Kunci dasar dalam mempertahankan bisnis adalah bagaimana manusia yang ada dalam organisasi memiliki kemampuan bekerja.

SDM memiliki ciri khas yang berbeda dengan sumberdaya yang lain, memiliki sifat unik yaitu sifat manusia yang berbeda-beda satu dengan yang lain, memiliki pola pikir bukan benda mati. Kekhususan inilah yang menyebabkan perlu adanya perhatian yang spesifik terhadap sumberdaya ini. Mengelola manusia tidak semudah mengelola benda mati yang dapat diletakkan , diatur sedemikian rupa sesuai kehendak manajer. Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun

individu sebagai karyawan dalam perusahaan. Orang yang mengatur disebut manajer personalia/ manajer sumberdaya manusia.

Peranan MSDM: MSDM mengatur program kepegawaian yang menyakuti masalah masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah , kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job discription, job specification, job requirement, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job bahkan untuk akhir-akhir ini in the right man in the right time.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumberdaya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan yang sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan , latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhetian dan pesangonnya.

Ruang lingkup kegiatan MSDM: Proses yang dapat dilakukan oleh manajer personalia meliputi:

1. Merancang dan mengorganisasikan pekerjaan serta menglokasikannya kepada karyawan .
2. Merencanakan , menarik dan menyeleksi, melatih dan mengembangkan karyawan secara efektif untuk dapat melakukan pekerjaan yang telah dirancang sebelumnya.
3. Menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat memuaskan berbagai kebutuhan karyawan melalui kesempatan pengembangan karir, sistem kompensasi atau balas jasa yang adil, serta hubungan antara karyawan dan atasan yang serasi melalui organisasi karyawan yang dibentuk.
4. Mempertahankan dan menjamin efektivitas dan semangat kerja yang tinggi dalam jangka waktu yang lama.

Proses sederhana di atas dapat dijabarkan dalam bagian-bagian kecil secara spesifik mengatur hal-hal penting dalam tahap-tahap yang diperlukan . Dalam dunia nyata , yang dihadapi oleh manajer personalia tidak sesederhana proses di atas, namun lebih kompleks terganggu tantangan yang dihadapi. Tantangan tersebut antara lain tantangan eksternal seperti : ekonomi, politik, dan peraturan pemerintah , teknologi, dan sosial budaya, serta tantangan organisasional seperti karakter organisasi, serikat pekerja, perbedaan individu, sistem nilai manajer dan karyawan yang berbeda dan lain-lain.

Untuk itu organisasi terutama bagian personalia perlu aktif mengambil langkah-langkah yang dipandang perlu seperti memonitor perubahan lingkungan, mengevaluasi serta melakukan tindakan proaktif dalam mengatasi tantangan melalui teknik dan pendekatan yang cocok.

Perkembangan MSDM : Perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis dan sosial.

Masalah ekonomis:

1. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar SDM dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
2. Semakin disadari bahwa SDM paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
3. Karyawan akan meningkatkan moral kerja , kedisiplinan dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaannya.
4. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara perusahaan.
5. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.

Masalah politis:

1. Hak asasi manusia mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan.
2. Organisasi buruh semakin banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap SDM.
3. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuhan semakin banyak.
4. Adanya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja.
5. Emansipasi wanita yang menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan.

Masalah sosial:

1. Timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi.
2. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil pekerjaan, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang mendetail.
3. Semakin banyak pekerja wanita yang karena kodratnya perlu mendapat pengaturan dengan perundang-undangan .
4. Kebutuhan manusia yang semakin beaneka ragam, material dan non material yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Fungsi MSDM:

1. Perencanaan.
2. Pengorganisasian.
3. Pengarahan.
4. Pengendalian.
5. Pengadaan.
6. Pengembangan.
7. Kompensasi.
8. Pengintegrasian.
9. Pemeliharaan.
10. Kedisiplinan.
11. Pemberhetian.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Pengorganisasia adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja dengan baik, mau bekerjasama, pimpinan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik .

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan . Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Pengadaan adalah proses penarikan , seleksi, penempatan , orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

Pengintegrasian adalah untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba , karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja baik sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma. Perusahaan harus mengusahakan tercapainya keinginan tersebut.

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan, Pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun , dan sebab sebab lainnya.

Pengadaan :

Pegadaan karyawan hendaknya memperhatikan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah menganalisis untuk mendesain pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan.

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi memberikan informasi mengenai hal-hal: Tingkat pendidikan pekerja, Jenis kelamin pekerja, keadaan fisik pekerja, pengetahuan dan kecakapan pekerja, batas umur

pekerja, nikah atau belum, minat pekerja, emosi dan temperamen pekerja, pengalaman pekerja.

Persyaratan pekerjaan adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki, juga alat-alat yang diperlukan .

Evaluasi pekerjaan adalah penilaian berat-ringannya pekerjaan, mudah-sukarnya pekerjaan, besar kecilnya resiko pekerjaan, pemberian nama pekerjaan, pemberian peringkat , harga atau gaji suatu pekerjaan.

Perluasan dan pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan adalah memperbanyak tugas atau pekerjaan kepada seseorang karyawan dalam jabatannya untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi pekerjaan yang sifatnya membosankan. Pengayaan pekerjaan adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan pejabat dalam jabatannya untuk memberikan kepuasan bagi pengembangan pribadinya.

Penyederhanaan pekerjaan adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin , waktu dan ruangan agar cara-cara yang paling baik dan paling mudah dalam pelaksanaan pekerjaan.

Langkah-langkah pengadaan karyawan: Peramalan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, penempatan , orientasi dan induksi karyawan.

Peramalan kebutuhan tenaga kerja diperlukan agar kebutuhan tenaga kerja dimasa depan sesuai dengan kebutuhan dan beban pekerjaan. Peramalan didasarkan faktor internal dan eksternal, misalnya jumlah produksi, ramalan usaha, perluasan perusahaan, perkembangan teknologi, tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, perencanaan karier pegawai.

Penarikan adalah usaha mencari dan memikat para calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan.

Sumber penarikan ada dua yakni sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal karyawan yang akan mengisi lowongan diambil dari dalam perusahaan , sumber eksternal karyawan yang akan mengisi lowongan jabatan diambil dari luar perusahaan antara lain dari:

1. Kantor penempatan tenaga kerja.
2. Lembaga-lembaga pendidikan.
3. Referensi karyawan atau rekanan.
4. Serikat-serikat buruh.
5. Pencakokan dari perusahaan lain.
6. Nepotisme dan leasing.
7. pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa, dan lain-lain.

Seleksi adalah sauté proses ketika calon karyawan dibagi dua yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.

Dasar seleksi:

1. Kebijakanaksanaan perburuhan pemerintah.
2. Spesifikasi pekerjaan.
3. Ekonomis, rasional
4. Etika sosial.

Tujuan seleksi penerimaan karyawan untuk mendapatkan :

1. Karyawan yang berkualitas dan potensial.

2. Karyawan yang jujur dan disiplin.
3. Karyawan yang cakap dan penempatannya yang tepat.
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
5. Karyawan yang memenuhi undang-undang perburuhan.
6. Karyawan yang dapat bekerjasama baik secara vertikal maupun horizontal.
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
8. Karyawan yang inovatif dan penuh tanggungjawab.
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
10. Mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan.

Unsur-unsur yang diseleksi meliputi antara lain;

1. Surat lamaran bermeterai atau tidak.
2. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
3. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
4. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
5. Wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan.
6. penampilan dan keadaan fisik ( cantik atau gantengnya ) pelamar.
7. keturunan dari pelamar bersangkutan.
8. tulisan pelamar.

Unsur-unsur tersebut sering disebut tidak ilmiah, misal tulisan baik tampak cakap, bicara lancar belum tentu terampil dan bersemangat kerja. Karena itu ada yang lebih ilmiah misalnya:

Seleksi dilaksanakan dengan metode kerja yang jelas dan sistematis, berorientasi kepada prestasi kerja, berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan, berdasar analisis pekerjaan dan berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

Kualifikasi seleksi meliputi: Umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampak, bakat, temperamen, karakter dan kepribadian, pengalaman kerja, kerjasama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif dan kreativitas.

Langkah-langkah seleksi:

1. Seleksi surat-surat lamaran.
2. pengisian blanko lamaran.
3. Pemeriksaan eferensi.
4. Wawancara pendahuluan.
5. Tes penerimaan.
6. Tes psikologi.
7. Tes kesehatan.
8. Wawancara akhir atasan langsung.
9. Memutuskan diterima atau ditolak.

Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelgasikan authority kepada orang tersebut.

Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerjasama dengan karyawan lain pada perusahaan.

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.

Pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Tujuan pengembangan : Meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi, mengurangi kerusakan, mengurangi kecelakaan, meningkatkan pelayanan, meningkatkan moral dan semangat, memberi kesempatan meningkatkan karier, meningkatkan kemampuan konseptual, technical skill, human skill, manajerial skill, meningkatkan kemampuan memimpin, meningkatkan penerimaan balas jasa( gaji, upah insentif,bonus), memuaskan konsumen.

Penilaian prestasi karyawan adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku karyawan dan prestasi kerja karyawan untuk menetapkan kebijaksanaan SDM selanjutnya.

Yang dinilai kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kejujuran, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, loyalitas, kecakapan , tanggungjawab, pekerjaan saat sekarang, potensi kerja yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

Syarat-syarat penilai: Jujur, adil, obyektif, memiliki pengetahuan unsur –unsur yang dinilai, mengetahui uraian pekerjaan secara jelas, memiliki kewenangan, memiliki keimanan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung berupa gaji, upah, dan upah insentif. Kompensasi tidak langsung berupa kesejahteraan karyawan..

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Benefit dan service adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, misalnya tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga, darmawisata.

Faktor –faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
3. Serikat buruh/ organisasi karyawan.
4. Produktivitas karyawan.
5. Pemerintah dengan undang-undang dan kepres.
6. Biaya hidup.
7. posisi jabatan karyawan.
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan.
9. Kondisi perekonomian nasional.
10. Jenis dan sifat pekerjaan.

Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan pemeliharaan :

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn over karyawan.
4. Meningkatkan ketenangan, rasa aman, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.

Metode-metode pemeliharaan:

1. Komunikasi
2. Insentif.
3. kesejahteraan karyawan.
4. Kesehatan dan keselamatan kerja
5. hubungan industrial.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

Indikator kedisiplinan; tujuan jelas, kemampuan memadai, teladan kepemimpinan, balas jasa yang layak, keadilan, adanya pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan.

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Alasan-alasan pemberhentian;

1. Undang-undang.
2. Keinginan perusahaan.
3. keinginan karyawan.
4. Pensiun
5. kontrak kerja berakhir.
6. kesehatan karyawan.
7. Meninggal dunia.
8. Perusahaan dilikuidasi.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal sebagai berikut:

1. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
2. Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
3. Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan.
4. Tidak dapat bekerjasama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
5. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

Pemberhentian karyawan ini merupakan fungsi yang terakhir dari MSDM.

C. Kesimpulannya bahwa mengelola SDM adalah masalah yang unik, kompleks dan memerlukan keahlian tersendiri dengan memperhatikan harkat dan martabat karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan.



