

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

by I Nengah Aristana

Submission date: 08-Jun-2023 01:45PM (UTC+0700)

Submission ID: 2111586399

File name: Book_Chapter_Digital_-_Perencanaan_dan_Pengembangan_SDM.pdf (991.73K)

Word count: 4042

Character count: 30304

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Editor: Acai Sudirman



Darwin Lie | Iman Sidik Nusannas | I Nengah Aristana |
Marto Silalahi | I Putu Suarnaya | Prima Yustitia Nurul Islami
Iwan Henri Kusnadi | Ayu Nike Retnowati | I Dewa Nyoman |
Usadha | Rosharita | Sofiyan | Ratnawati | M Nasri Abd.Wahid |
Suhardi | Abdurohim

BUNGA RAMPAI

**PERENCANAAN
DAN PENGEMBANGAN SDM**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan perlindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Darwin Lie
Iman Sidik Nusannas
I Nengah Aristana
Marto Silalahi
I Putu Suarnaya
Prima Yustitia Nurul Islami
Iwan Henri Kusnadi
Ayu Nike Retnowati
I Dewa Nyoman Usadha
Rosharita
Sofiyani
Ratnawati
M Nasri Abd. Wahid
Suhardi
Abdurohman

Penerbit



26

CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Darwin Lie
Iman Sidik Nusannas
I Nengah Aristana
Marto Silalahi
I Putu Suarnaya
Prima Yustitia Nurul Islami
Iwan Henri Kusnadi
Ayu Nike Retnowati
I Dewa Nyoman Usadha
Rosharita
Sofiyon
Ratnawati
M Nasri Abd. Wahid
Suhardi
Abdurohimi

Editor :

Acai Sudirman

Tata Letak :

Linda Setia Kasih Zandrato

Desain Cover :

Qonita Azizah

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

viii, 249

ISBN :

978-623-362-807-5

Terbit Pada :

November 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dalam bentuk book chapter dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca khususnya yang berkaitan dengan MSDM.

Sistematika buku Perencanaan dan Pengembangan SDM ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 15 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Perspektif dan Konsep Dasar MSDM, Bab 2 Peran, Tantangan dan Tren Terkini SDM, Bab 3 Perencanaan dan Fungsi MSDM, Bab 4 Proses Peramalan SDM, Bab 5 Pengembangan dan Pemberdayaan MSDM, Bab 6 Proses Rekrutmen dan Seleksi SDM, Bab 7 Etika dan Profesionalisme Kerja, Bab 8 Disiplin dan Motivasi Kerja, Bab 9 Pelatihan dan Pengembangan SDM, Bab 10 Kompensasi dan Kepuasan Kerja, Bab 11 Kinerja dan Produktivitas Kerja, Bab 12 Manajemen Pengembangan Karir, Bab 13 MSDM Pada Perusahaan Berbasis Digital, Bab 14 Peran SDM dalam Sustainability, dan Bab 15 MSDM Internasional.

3

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator book chapter ini. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, November 2022

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1 PERSPEKTIF DAN KONSEP DASAR MSDM.....	1
Pendahuluan	1
Pengertian Manajemen MSDM	2
Konsep Dasar Manajemen MSDM	5
Perencanaan Manajemen MSDM.....	6
Pentingnya Perencanaan MSDM	10
2 PERAN, TANTANGAN DAN TREN TERKINI SDM	15
Pendahuluan	15
Manajemen Sumber Daya Manusia	16
Digitalisasi.....	18
Peran	20
Tantangan	21
Tren	22
3 PERENCANAAN DAN FUNGSI MSDM	27
Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia	27
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	28
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	32
Fungsi Operasional.....	34
Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	36
Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia	37

4	PROSES PERAMALAN SDM	43
	Pendahuluan	43
	Konsep Peramalan Sumber Daya Manusia.....	45
	Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia.....	47
	Proses Peramalan SDM	49
	Membangun Sumber Daya Manusia yang Unggul dalam Organisasi	52
5	PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN MSDM	57
	Hakekat Pengembangan dan Pemberdayaan MSDM.....	57
	17 Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	58
	Tujuan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	59
	Langkah-Langkah Pengembangan Manajemen	60
	Pengembangan Manajemen dalam Pekerjaan.....	60
	Pengembangan Manajemen di Luar Pekerjaan	61
	Pemberdayaan Manajemen Sumber Daya Manusia	63
6	PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM	73
	Pendahuluan	73
	Pentingnya Proses Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia.....	75
	Tujuan Rekrutmen.....	78
	Fungsi Perekrutan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	79

	Proses Rekrutmen dan Seleksi	
	Sumber Daya Manusia	81
	Sistem dan Prosedur Seleksi.....	85
	Sasaran Seleksi dan Perekrutan Karyawan.....	87
7	ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA.....	91
	Pengertian Etika dan Profesionalisme Kerja	91
	Profesionalisme Kerja.....	93
	Prinsip-Prinsip Etika dan Profesionalisme.....	95
	Memperbaiki dan Memperkuat Etika dan Profesionalisme Kerja.....	98
8	DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA.....	105
	Pengertian Disiplin	105
	Jenis-Jenis Disiplin	106
	Tujuan Disiplin Kerja.....	107
	Pengertian Motivasi.....	108
	Jenis-Jenis Motif	108
	Sumber Motivasi	109
	Teori-Teori Motivasi	109
9	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	121
	Pendahuluan	121
	Pelatihan Sumber Daya Manusia.....	125
	Pengertian Pelatihan	130
	Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	132
	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	134
	Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia	136

10	KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA.....	141
	Pendahuluan	141
	Pengertian Kompensasi.....	143
	Jenis-Jenis Kompensasi.....	144
	Kepuasan Kerja	147
	Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	153
11	KINERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA	159
	Pendahuluan	159
	Pengertian Kinerja	161
	Konsep Penilaian Kinerja	163
	Tinjauan Penilaian Kinerja Organisasi	166
	Pengertian Produktivitas Kerja.....	167
	Jenis-jenis Produktivitas.....	168
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	169
12	MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR.....	177
	Pendahuluan	177
	Manajemen Karir	178
	Ruang lingkup Manajemen Karir	180
	Pengertian Karir.....	181
	Perencanaan Karir Sumber Daya Manusia.....	183
	Pengembangan Karir.....	190
	Analisa Kebutuhan Pengembangan Karir.....	192
	Memilih Sebuah Pendekatan Pengembangan Karir.....	193
	Manfaat Pengembangan Karir	194

13	MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL	197
	Paradigma Baru: Era Digital	197
	Perusahaan Berbasis Digital	198
	Menyiapkan SDM Unggul	200
	Mengelola Lingkungan Kantor Digital	202
	Transformasi Menuju Perkantoran Digital	206
14	PERAN SDM DALAM <i>SUSTAINABILITY</i>	211
	Pendahuluan	211
	Sumberdaya Manusia Berkelanjutan	212
	Elemen Sumberdaya Manusia Berkelanjutan	214
	Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Berkelanjutan	218
	Peran Manajemen Sumberdaya Manusia dalam <i>Sustainability</i>	219
15	MSDM INTERNASIONAL	231
	Pendahuluan	231
	Perbedaan Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Global dengan Domestik Pada Perusahaan yang Beroperasi Global	234
	Kompleksitas Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pada Perusahaan Global	236
	Kebijakan Penetapan Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk Menangani Pekerjaan di Perusahaan Global	238
	Pengembangan Sumber Daya Manusia Global yang Profesional	241

PERENCANAAN DAN FUNGSI MSDM

Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M
Universitas Mahasaraswati Denpasar

14

Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan asset penting organisasi dan menjadi kunci sukses dalam pencapaian tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi. Pengelolaan organisasi berkembang sesuai dengan situasi yang terjadi. Begitu halnya dengan peran manusia, yang diawal keberadaan manusia diasumsikan bukan sebagai faktor utama dan keberadaannya dianggap sama dengan alat produksi lainnya. Sehingga dalam sebuah organisasi nyaris tidak dilakukan perencanaan SDM, walaupun dilakukan tidak dilakukan secara khusus.

Pandangan tersebut berubah pada pengelolaan organisasi modern, dimana SDM menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika organisasi ingin tetap bertahan dan eksis secara berkelanjutan, maka perhatian terhadap kebutuhan SDM perlu diperhatikan mulai dari proses perencanaan yang komprehensif dan sistematis. Sehingga perencanaan SDM merupakan suatu kebutuhan pokok setiap organisasi atau perusahaan, mengharuskan ditangani oleh suatu unit khusus yang dipimpin oleh yang memiliki keahlian dibidangnya.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Sehingga memastikan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi perubahan kondisi dapat terpenuhi. Pandangan umum ini mengandung makna bahwa empat kegiatan yang saling terkait, antara lain: system perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*integrated*), memastikan pesediaan sumber daya manusia sekarang dan meramalkan (*forecast*) persediaan dan permintaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang (Simamora, 1997: 176). Memastikan individu-individu yang memiliki kualitas (*qualified*). Serta berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada system yang ada.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Pada proses perencanaan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses perencanaan yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM. Taufiqurokhman (2008) secara garis besar ada dua faktor yang menjadi pertimbangan dalam perencanaan sumber daya manusia.

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang meliputi lingkungan organisasi atau perusahaan itu sendiri, antara lain:

a) Rencana Strategi

Setiap organisasi pasti memiliki acuan yang dirumuskan ke dalam rencana strategis (Renstra) yang nantinya menjadi pegangan dalam menentukan arah kebijakan organisasi termasuk perencanaan sumber daya manusia, dimana kebutuhan sumber daya manusia dimasa depan tergambar sehingga dapat ditentukan kebijakannya kapan harus merekrut sesuai kreteria yang dibutuhkan. Seperti kita ketahui

bahwa di dalam renstra terdapat tujuan jangka waktu tertentu (tujuan panjang/pendek) menjadi komitmen bersama untuk mencapainya.

b) Kebijakan Perusahaan/organisasi

Secara keseluruhan seluruh arah kebijakan organisasi telah tertuang di dalam Renstra, namun adakalanya organisasi merumuskan kebijakan baru karena ada perkembangan baru yang harus diikuti dan dipenuhi yang belum tertuang didalam Renstra. Hal ini dilakukan mengingat perubahan selalu terjadi dan organisasi harus secara fleksibel dan dinamis mengikuti perubahan tersebut. Tujuannya adalah untuk menjaga keberlangsungan dan perkembangan organisasi dalam memenuhi kebutuhan stakeholders.

c) Pendanaan

Disetiap perencanaan yang dilakukan membutuhkan sumber pembiayaan, dan hal ini menjadi faktor perencanaan sumber daya manusia. Karena pada kenyataannya setiap sumber daya manusia yang direkrut harus dimasukkan kedalam anggaran rutin (anggaran pembinaan, prediksi dana pensiun, dan lainnya). Terkadang dari anggaran yang dimiliki organisasi dapat mempertimbangan skala prioritas kategori sumber daya manusia yang harus direkrut.

d) Rencana Produksi

Setiap organisasi/perusahaan pasti melakukan proses produksi baik berupa produk ataupun jasa. Dari rencana produksi barang dimasa yang akan dapat dilakukan sebuah prediksi apakah akan mempertahankan status quo, atau melakukan peningkatan dalam jumlah dan kuantitas ataupun mengurangnya. Sehingga kondisi tersebut mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan.

e) Pengembangan Produk

Sebuah organisasi yang bergerak dinamis memiliki kecenderungan untuk melakukan pengembangan atau inovasi dari varian produk yang dimiliki saat ini. Pengembangan produk tersebut membutuhkan keterampilan dan kompetensi tertentu. Oleh karenanya keadaan tersebut akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia

f) Struktur Organisasi dan Tata Kelola

Struktur organisasi dan tata kelola adalah suatu instrument yang menggambar bagaimana organisasi mencapai tujuannya. Sehingga struktur organisasi dan tata kelola yang dirancang harus sesuai dengan kebutuhan tujuan yang hendak dicapai.

2. Faktor Eksternal

Faktor lingkungan eksternal merupakan keadaan yang berasal dari luar organisasi yang dapat memperlambat dalam pengembangan fungsi sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi yang tentu saja mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia Handoko (1997). Adapun faktor eksternal organisasi meliputi:

24

a) Angkatan Kerja

Angkatan kerja adalah penduduk yang telah memasuki usia kerja, baik mereka yang sudah bekerja, belum bekerja, atau sedang mencari pekerjaan. Jumlah angkatan kerja disetiap tahunnya terus mengalami peningkatan, hal ini menjadi tantangan tersendiri karena adanya *suplay* sumber daya manusia yang besar menjadikan perusahaan memiliki banyak pilihan untuk mempertahankan karyawan yang ada atau mengganti dengan karyawan yang baru. Pilihan ini terjadi karena ada kebutuhan perusahaan untuk menemukan sumber daya manusia sesuai.

Kemampuan dari tenaga kerja perusahaan sangat menentukan seberapa besar organisasi dapat meraih segala tujuan yang ditetapkan.

b) Legal Consideration

Perusahaan dalam memperlakukan sumber daya manusia harus mengikuti pertimbangan secara hukum dan peraturan yang ditentukan oleh pemerintah. Hal ini menjadi acuan bagi departemen sumber daya manusia dalam pengelolaannya. Perhatian juga ditujukan masalah signifikan lain yang mempengaruhi sumber daya manusia.

c) Persaingan

Untuk menaikkan pangsa pasar, sebuah organisasi harus mendapatkan lebih banyak pelanggan. Atau organisasi itu harus mengalahkan pesaing dalam memasuki dan memenangkan pasar yang sedang berkembang.

d) Konsumen

Konsumen merupakan suatu hal yang tidak pasti bagi organisasi, selera, cita rasa pelanggan dapat berubah sewaktu-waktu.

e) Teknologi

Perubahan teknologi dapat membantu organisasi untuk menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produk secara lebih efisien. Namun dibutuhkan ilmu pengetahuan dan biaya yang besar untuk menggunakan teknologi tersebut.

f) Politik

Banyak peraturan perundang-undangan yang dihasilkan melalui proses politik mempengaruhi kegiatan organisasi.

g) Ekonomi

Kondisi ekonomi yang tidak dapat diprediksi dan berubah dapat mempengaruhi keberadaan organisasi bisnis.

Dengan keadaan ekonomi yang kurang baik dapat mempengaruhi kegiatan bisnis yang kurang produktif.

h) Demografi

Demografi tenaga kerja menggambarkan komposisi berikut: tingkat pendidikan, usia, suku, jenis kelamin, dan karakteristik lainnya. Perubahan demografi di suatu daerah menuntut peran MSDM dalam merekrut tenaga kerja.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017: 21) menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial ditekankan secara spesifik pada tugas seorang manajer yang melibatkan pengambilan keputusan, hubungan interpersonal dan sharing informasi. Secara garis besarnya fungsi manajerial diturunkan menjadi empat fungsi dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian:

a) Perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan tahap awal yang dilakukan perusahaan dalam merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Tujuannya adalah untuk menemukan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan strategi dan menentukan tujuan melalui program kepegawaian yang dimiliki. Fungsi Perencanaan SDM Perencanaan SDM memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi tersebut diantaranya:

- 1) Sebagai acuan atau pedoman bagi perusahaan melalui departemen atau divisi

SDM dalam manajemen kepegawaian, terutama melakukan rekrutmen dan penyediaan pegawai.

- 2) Sebagai sumber instrume atau alat kontrol dalam pengendalian manajemen kepegawaian termasuk pengadaan dan penyediaan pegawai, baik kualitas maupun kuantitas.
- 3) Sebagai acuan dalam membuat estimasi kebutuhan pendanaan dan fasilitas lain yang terkait dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kebijakan organisasi atau perusahaan.
- 4) Sebagai dasar dalam melakukan evaluasi terkait dengan pengadaan atau penyediaan SDM secara berkelanjutan. Evaluasi memiliki makna mamastikan apakah tujuan perencanaan SDM tercapai atau tidak. Hasil evalusai berfungsi juga sebagai umpan balik (feed back) untuk penguatan yang sudah baik dan perbaikan untuk yang belum benar.

Supaya perencanaan ini tidak kehilangan fungsi, maka proses pembuatannya harus betul-betul dilaksanakan secara profesional dan diimplementasikan secara konsisten walau pun tetap memiliki daya adaptabilitas yang dinamis, agar dapat merespon secara positif apabila terjadi perubahan kebutuhan.

b) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mengorganisir seluruh sumber daya manusia yang ada melalui penetapan bagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang dan koordinasi dalam organisasi.

c) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar bersedia

untuk bekerjasama dengan efektif dan efisien sebagai upaya dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan dan individu.

d) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan untuk mengendalikan semua semua karyawan untuk menaati seluruh peraturan-peraturan yang ditetapkan perusahaan serta dapat bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, maka akan dilakukan penindakan dan perbaikan serta penyempurnaan terhadap perencanaan yang dilakukan.

Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia adalah basic dalam penerapan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut diturunkan kedalam lima fungsi, dijelaskan sebagai berikut:

a) Fungsi pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkankaryawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b) Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan proses peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dimiliki karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan dimasa depan. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Sebagai suatu investasi dalam usaha pengembangan sumber daya manusia yang merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk

memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Dengan sumber daya manusia yang baik, maka organisasi memiliki kekuatan kompetitif dalam persaingan. Keunggulan kompetitif merupakan perbedaan unik yang dikembangkan perusahaan untuk menghadapi para pesaing yang ada dipasar, bahkan organisasi dapat memenangkan persaingan. Segala hal itulah yang menuntut para perusahaan sekarang berlomba untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada melalui program-program pengembangan yang dimiliki setiap perusahaan.

c) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) merupakan bentuk pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung.

1) Kompensasi langsung adalah segala bentuk imbalan yang dibayarkan berdasarkan waktu yang ditentukan, seperti: upah atau gaji yang diterima oleh seorang karyawan baik yang diberikan secara bulanan ataupun secara jam.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah segala bentuk imbalan yang diberikan diluar gaji atau upah berupa asuransi, tunjangan, cuti, fasilitas dan sebagainya tetapi juga bentuk bukan finansial.

Pada dasarnya prinsip kompensasi harus memenuhi minimal dua prinsip utama, yaitu prinsip keadilan dan kelayakan. Adil dan layak berdasarkan beban kerja dan tanggung jawab serta prinsip penjaminan kesejahteraan pegawai sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok - Pokok Kepegawaian. Selanjutnya dinyatakan juga, bahwa gaji yang diterima oleh pegawai harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.

d) Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian (*integration*) merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar dapat menciptakan kerjasama yang ekuivalen dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi segala kebutuhan dari imbalan yang diterima dari pekerjaannya. Pengintegrasian menjadi suatu hal yang paling penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dengan organisasinya.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk merawat atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan terhadap organisasinya, agar mereka tetap bersedia bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah masalah sebagai berikut (Hasibuan, 2014:14).

- a) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job deskroption*, *job spesification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

- d) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i) Mengatur mutasi karyawan baik *vertical* maupun *horizontal*.
- j) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2013) menyatakan ada beberapa prinsip yang dapat dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu:

- a) **Orientasi Pada Pelayanan**
Perusahaan selalu berusaha memenuhi kebutuhan serta keinginan dari sumber daya manusianya, dimana harapan yang sematkan adalah dengan upaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dimana sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan harapan para konsumennya.
- b) **Memberikan Kesempatan**
Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat selalu berperan aktif dalam memberikan kontribusi pada perusahaan. Tujuan dari program ini untuk membangun semangat kerja dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

- c) Dapat menilai dan menemukan jiwa entrepreneur dari sumber daya manusia perusahaan, yang mencakup:
- 1) Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan.
 - 2) Berorientasi pencapaian tujuan perusahaan
 - 3) Motivasi kerja yang tinggi
 - 4) Responsif terhadap penghargaan dari perusahaan
 - 5) Berpandangan jauh ke depan.
 - 6) Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis
 - 7) Bersedia bekerja keras
 - 8) Mampu menyelesaikan pekerjaan
 - 9) Percaya diri yang tinggi
 - 10) Berani mengambil risiko
 - 11) Mampu menjual idenya di luar maupun di dalam perusahaan
 - 12) Memiliki intuisi bisnis yang tinggi
 - 13) Sensitif terhadap situasi dan kondisi, baik di dalam maupun di luar organisasi.
 - 14) Mampu menjalin hubungan kerjasama dengan semua pihak yang bekepentingan
 - 15) Cermat, sabar dan kompromistis

Berbagai studi dilakukan dalam bidang perencanaan sumber daya manusia, seperti (Haber & Reichel, 2007).

Pada kajiannya yang dilakukan terfokus pada pengujian pengaruh kumulatif dan kontribusi yang ditunjukkan sumber daya, termasuk sumber daya manusia sebagai modal utama dalam setiap usaha. Studi ini khusus membahas pada sektor pariwisata, dalam pemeriksaan lebih lanjut terkait dengan empiris menunjukkan kinerja memiliki dua dimensi utama yaitu tujuan jangka panjang dan pendek. Dalam jangka panjang menunjukkan eksistensi dan kemampuan bertahan, sedangkan jangka

pendek merupakan representatif dari tujuan jangka panjang. Operasionalisasi ukuran karakteristik usaha sangat ditentukan bagaimana perencanaan usaha yang dilakukan dan termasuk perencanaan sumber daya manusianya. Semua ini sangat bergantung pada keterampilan manajerial yang dimiliki, karena hal ini sangat penting mempengaruhi keberhasilan usaha. Untuk mengembangkan manusia mengarah pada pengembangan kompetensi sebagai kebijakan strategis.

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan suatu yang perlu direncanakan secara bersamaan dengan pengadaan sumber daya manusia. Pada studinya (Le Deist & Winterton, 2005) menjelaskan konsep dari kompetensi yang pada umumnya mengarah pada area fungsional dan perilaku. Namun hal tersebut dalam praktiknya masih tidak konsisten, seperti yang mendominasi pada literatur strategi tahun 1990an yang menyebutkan kompetensi inti sebagai kunci sukses organisasi sehingga sumber daya manusia dieksploitasi untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Sehingga pada kajiannya ini mengeksplorasi penjelasan dan pemanfaatan kompetensi terutama dalam konteks inisiatif pelatihan dan pengembangan di Amerika Serikat, Inggris, Perancis dan Jerman, berusaha mengkonseptualisasi dengan memasukkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi dalam tipologi kompetensi holistik. Pada dasarnya kerangka kompetensi satu dimensi tidak memadai akan digantikan oleh kerangka kerja multidimensi. Kompetensi fungsional dan kognitif semakin banyak ditambahkan ke kompetensi perilaku di AS, sementara di Inggris kompetensi kognitif dan perilaku ditambahkan ke model kompetensi fungsional.

Prancis, Jerman, dan Austria memasuki arena baru-baru ini, mengadopsi dari awal pendekatan yang lebih holistik, tetapi berbeda. Setelah membandingkan pendekatan ini, kami berpendapat bahwa kerangka holistik berguna dalam mengidentifikasi kombinasi kompetensi yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu dan untuk mempromosikan mobilitas tenaga kerja.

Melihat temuan pada hasil penelitian terdahulu, maka perencanaan dan pengembangan SDM sangat dibutuhkan untuk menunjang segala kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Semua kegiatan ini bertitik tolak dari bagaimana organisasi merencanakan kebutuhan SDM didasarkan pada fungsi yang terdapat didalamnya. Semua ini mengarah pada prinsi-prinsip pengelolaan SDM yang dinamis mengikuti arus perkembang lingkungan usaha, serta dinamika yang terjadi pada organisasi.

Daftar Pustaka

- Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119–145.
- Handoko. (1997). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- Sunyoto. D. (2013). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: CAPS
- Simamora. H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN
- Taufiqurokhman. (2008). *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*. Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

Profil Penulis



Dr. I Nengah Aristana, S.E., M.M

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2000 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Kejuruan di SMK N 1 Semarapura, Klungkung-Bali dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 2003. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen di Universitas Panji Sakti-Singaraja pada tahun 2007. Satu tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya pada tahun 2010 dan penulis menyelesaikan studi S3 di Prodi Ilmu Manajemen Universitas Udayana-Bali pada tahun 2019.

Penulis saat ini menekuni bidang manajemen sumber daya manusia dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain melakukan penelitian, penulis juga pernah menulis buku monograf hasil penelitian yang dilakukan, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Email Penulis: aristana@unmas.ac.id

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

ORIGINALITY REPORT

24%

SIMILARITY INDEX

24%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

16%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	core.ac.uk Internet Source	1%
2	yuliyati23ikhlas.wordpress.com Internet Source	1%
3	thejournalish.com Internet Source	1%
4	jahidinjayawinata61.wordpress.com Internet Source	1%
5	Submitted to Politeknik Ketenagakerjaan Kemnaker Student Paper	1%
6	Evi Sofiati. "PENGARUH REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI", Ekono Insentif, 2021 Publication	1%
7	e-campus.iainbukittinggi.ac.id Internet Source	1%
8	journal.institutpendidikan.ac.id Internet Source	1%
9	www.ideaidealy.com Internet Source	1%
10	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	1%
11	Submitted to Universitas Brawijaya Student Paper	1%

12	Submitted to Universitas Muhammadiyah Tangerang Student Paper	1 %
13	kuliahjurusanilmumanajemen.blogspot.com Internet Source	1 %
14	jurnal.radenfatah.ac.id Internet Source	1 %
15	www.coursehero.com Internet Source	1 %
16	hri.or.id Internet Source	1 %
17	Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya Student Paper	1 %
18	www.bphn.go.id Internet Source	1 %
19	repository.unibos.ac.id Internet Source	1 %
20	Submitted to Universitas Muhammadiyah Surakarta Student Paper	1 %
21	Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part II Student Paper	1 %
22	eprints.undip.ac.id Internet Source	1 %
23	ojs.uho.ac.id Internet Source	1 %
24	www.ilmu-ekonomi-id.com Internet Source	1 %
25	repository.radenfatah.ac.id Internet Source	1 %

26

medsan.co.id

Internet Source

1 %

27

repository.gunabangsa.ac.id

Internet Source

1 %

28

repository.iainbengkulu.ac.id

Internet Source

1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: I Nengah Aristana
Assignment title: Article
Submission title: PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM
File name: Book_Chapter_Digital_-_Perencanaan_dan_Pengembangan_S...
File size: 991.73K
Page count: 28
Word count: 4,042
Character count: 30,304
Submission date: 08-Jun-2023 01:45PM (UTC+0700)
Submission ID: 2111586399

