



MSDM

Bentuk Karakteristik dan Kemampuan Membangun Citra Diri

Fretty Welta



MSDM: Bentuk Karakteristik dan Kemampuan Membangun Citra Diri

Fretty Welta



MSDM: Bentuk Karakteristik dan Kemampuan Membangun Citra Diri

Penulis:
Fretty Welta

Editor:
Syifa Ismayanti

Layouter :
Tim Kreatif PRCI

Cover:
Rusli

Cetakan Pertama : Agustus 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2025 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025
; 14,8 x 21 cm
ISBN

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai bentuk kontribusi penulis dalam memperkaya khasanah pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia

Penulisan buku ini didasarkan pada materi secara sistematis, lugas, dan mudah dipahami oleh pembaca dari berbagai kalangan, baik akademisi, pelajar, praktisi, maupun masyarakat umum yang memiliki ketertarikan terhadap topik yang dibahas.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penulisan dan penyelesaian buku ini. Yang telah memberikan masukan berharga serta semangat dalam menyelesaikan karya ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan, baik dalam hal isi maupun penyajian. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat, menambah wawasan, serta menjadi inspirasi bagi para pembaca.

Palembang, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA-STRATEGI DAN LINGKUNGAN USAHA	1
A. Pendahuluan	1
B. Tentang peran manager	5
C. Pencarian Manajemen Strategis	14
D. Tipe-Tipe Strategi	15
E. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	16
 BAB II PERENCANAAN SDM	 18
A. Pendahuluan	18
B. Perencanaan	19
C. Fasilitas pelengkap yang dapat mendukung penciptaan strategi SDM	25
D. Integrasi Perencanaan Sdm Dengan Perencanaan Strategik	26
E. Perencanaan Sdm Dan Keunggulan Kompetitif	31
 BAB III INDIVIDU, PEKERJAAN, DAN MSDM YANG EFEKTIF	 33
 BAB IV PENGEMBANGAN SDM DAN KARIR	 50
A. Pelatihan/ Pendidikan Rahasia	51
B. Rotasi Jabatan	52
C. Delegasi Manajer	53
D. Promosi	54
E. Pemindahan Pemindahan atau transfer	54
F. Konseling	55

BAB V INDEKS KUALITAS HIDUP FISIK DAN INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA	57
A. Indeks Kualitas Hidup Fisik (IKHF)	57
B. Indeks Pembangunan Manusia (IPM / HDI - Human Development Index)	58
 BAB VI HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA	 60
A. Pengertian Hubungan Industrial	60
B. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	61
C. Hubungan Antara Hubungan Industrial dan K3	61
D. Sinergi K3 dalam Hubungan Industrial	62
E. Contoh Implementasi	62
 DAFTAR PUSTAKA	 63

BAB I

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA- STRATEGI DAN LINGKUNGAN USAHA

A. Pendahuluan

Manajemen Strategis adalah proses dari mengidentifikasi dan melakukan perencanaan strategis organisasi. Tahap Dasar di proses manajemen strategis meliputi penentuan bisnis, melakukan audit eksternal dan internal, merumuskan arah yang baru, menerjemahkan misi menjadi tujuan strategis, formulasi strategi untuk mencapai tujuan strategis, implementasi, dan mengevaluasi kinerja. Perbedaan di antara level-korporat, competitive level, dan strategi fungsional. Korporat strategi meliputi; strategi diversifikasi, integrasi vertikal, integral horizontal, ekspansi geografis, dan konsolidasi. Strategi persaingan utama meliputi kepemimpinan biaya, pembedaan, dan fokus. Strategi Fungsional merefleksikan kebijakan departemen spesifik yang penting dalam melakukan strategi persaingan bisnis.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Ulrich, 1991). Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan strategy sumber daya manusia harus relevan terhadap penyusunan strategy bisnis (Schuller & Jackson, 1992). Tentu saja ini akan membutuhkan komitmen akan keterlibatan lebih tinggi dari staf SDM. Manajemen Sumber

Daya Manusia atau MSDM (*Human Resources Management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan 'bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain', maka MSDM memfokuskan pada "orang" baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif. Hal yang menarik lagi manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (*profit organization*) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (*non-profit organization*) menjadi 'hidup' dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dbahan dunia jabatan dan kerja (Gary Dessler, 2011). Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja.

Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki. Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau manufakturing mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin fax, fotokopi, mesin cetak, komputer personal (PC), *internet, chatting, facebook, laptop, hand phone, blackberry* yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SDM dalam organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan. Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan *terminologi human capital* yang semakin santer kita dengar. Lawas mata kuliah MSDM sesuai dengan fungsi MSDM yaitu hal ihwal *staffing* dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja,

orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka *scope* MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif. Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*).

Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh **Drucker** adalah semakin besarnya peran nilai pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah

modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan datang.

B. Tentang peran manager

Dalam strategi manajemen sumber daya manusia akan membahas beberapa hal antara lain ;

1. Mengapa Perencanaan Strategi Penting Bagi manajer.?
2. Bagaimana Dasar Perencanaan Manajemen?
3. Bagaimana Proses Strategi Manajemen?
4. Bagaimanakah Tipe-Tipe Strategi ?
5. Bagaimanakah Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia ?

Tujuan dari MSDM:

1. Perencanaan Strategi Penting Bagi manajer
2. Dasar Perencanaan Manajemen
3. Proses Strategi Manajemen
4. Tipe-Tipe Strategi
5. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia
6. Membangun Sistem Kerja mandiri yang berkinerja Tinggi

Mengapa Perencanaan Strategi Penting Bagi Manager
Mengapa kita harus mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi? Pertama, untuk menggali potensi manusia dalam organisasi sehingga dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin. Kedua, manusia sebagai makhluk sosial yang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan (*wants*) dan kebutuhannya (*needs*) yang harus dipenuhi. Ketiga, manusia memiliki cita-cita untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya. Keempat, organisasi adalah kumpulan orang-orang. Kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Kelima,

organisasi dibentuk bukan hanya dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang sehingga kebutuhan SDM harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif. Pentingnya MSDM menurut Fischer, et.al (1993) mencakup berbagai kegiatan yaitu :

1. *Staffing/Human Resource Planning* : Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. *Organization/Employee Development*: Pengembangan Pegawai/ Organisasi.
3. *Compensation/Employee Relations*: Hubungan Pegawai atau Karyawan/Kompensasi.
4. *Employee Support* : Dukungan Pegawai.
5. *Legal Reqrutments/Compliance* : Rekrutmen Legal/Keluhan.
6. *Labor/Union Relations* : Serikat/Organisasi Buruh
7. *Policy Adherence* : Kebijakan
8. *Administrative Services* : Pelayanan Administrasi.

Peran MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006,h.57) dapat digambarkan pada tabel sebagai berikut :

Peran MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006,h.57) dapat digambarkan pada tabel sebagai berikut :
Tabel 1: Tinjauan Peran MSDM

Tinjauan	Peran Administratif	Peran Operasional dan Penasehat	Peran Strategis
Fokus	Pemrosesan administratif dan penyimpanan catatan	Dukungan operasional mewakili karyawan	Seluruh organisasi
Pemilihan Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka panjang (2-5 tahun)
Aktivitas Khusus	Memberikan tunjangan karyawan Memberikan orientasi karyawan baru Memberikan kebijakan dan prosedur SDM Mempersiapkan laporan pekerjaan yang sama.	Mengatur program-program kompensasi Merekrut dan menyeleksi lowongan sekarang ini Mengadakan pelatihan keselamatan Menyelesaikan keluhan-keluhan karyawan Mengemukakan kekhawatiran karyawan	Mengevaluasi tren dari persoalan angkatan kerja Terlibat dalam perencanaan pengembangan angkatan kerja masyarakat Membantu restrukturisasi dan perampingan organisasi Menganjurkan merger dan akuisisi Merencanakan strategi kompensasi

Sumber : Mathis dan Jackson (2006,h.57)

MSDM memberikan kontribusi *efektivitas* organisasi yang mencakup sebagai berikut (Jhon Ivancevich, 2007) :

1. Membantu organisasi dalam mencapai tujuan
2. Memperkerjakan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara efisien.
3. Memenuhi organisasi dalam hal pegawai yang terlatih dan termotivasi.
4. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri.
5. Mengkomunikasikan kebijakan SDM kepada semua pegawai/karyawan.
6. Membantu dalam memelihara kebijakan etika dan perilaku tanggung jawab sosial.
7. Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling menguntungkan dari individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat.

Sampai sejauh mana peran MSDM dalam organisasi Fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi sekurang-kurangnya meliputi aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan dan manajemen pemasaran. MSDM adalah salah satu fungsi utama dari organisasi tersebut. Mengapa demikian ? karena di dalam fungsi-fungsi lain tersebut tidak akan bisa berjalan tanpa adanya peran dari SDM yang memiliki kualitas yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi itu. Gratton dalam Mullins (2005) menyatakan 4 (empat) proposisi dasar yang ada kaitannya dengan organisasi yaitu :

1. *There are fundamental differences between people as an asset and the traditional asset of finance or technology.* (terdapat perbedaan yang mendasar antara orang sebagai asset dan asset tradisional dari keuangan atau teknologi) ;

2. *An understanding of these fundamental differences creates as a whole new way of thinking and working in organizations, a shift in mind-set.* (memahami perbedaan yang mendasar akan menciptakan pandangan baru secara menyeluruh mengenai pemikiran dan pekerjaan dalam organisasi, yaitu suatu pergeseran pola pikir) ;
3. *Business strategies can only be realized through people.* (strategi usaha hanya dapat dilaksanakan dengan menggunakan manusia) ;
4. *Creating a strategic approach to people necessitates a strong dialogue across the organization.* (menciptakan pendekatan strategi dengan mengutamakan manusia suatu dialog yang kuat dalam organisasi).

Proses Strategi Manajemen Dalam praktek, menentukan rencana jangka panjang perusahaan secara menyeluruh memerlukan beberapa perangkat (tools) khusus. Sebagai contoh, diperlukan kemampuan yang sistematis mengevaluasi secara kompetitif serta meneliti apa strategi yang dilakukan terbaik, seperti tindakan jangka panjang yang akan dilakukan. Menurut Veithzal Rivai (2005) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM.

Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi Manajerial 1) Perencanaan (*planning*) 2) Pengorganisasian (*organizing*) 3) Pengarahan (*directing*) 4) Pengendalian (*controlling*) ;
2. Fungsi Operasional 1) Pengadaan tenaga kerja 2) Kompensasi 3) Pengintegrasian 4) Pemeliharaan 5) Pemusatan hubungan kerja

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2001) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan kerja
 - e. Orientasi kerja

2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - a. Pendidikan dan pelatihan
 - b. Pengembang
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - a. Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji atau Upah dan Insentif
 - b. Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.
4. Integrasi mencakup:
 - a. Kebutuhan karyawan
 - b. Motivasi kerja
 - c. Kepuasan saja
 - d. Disiplin kerja
 - e. Prestasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - a. Komunikasi kerja
 - b. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - c. Pengendalian konflik kerja
 - d. Konseling kerja
6. Pemisahaan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian kerja.

Dengan demikian fungsi manajemen sumber daya manusia ditinjau dari segi epistemologinya, menyusun keilmuannya dalam rangka memberi solusi terhadap penyelesaian masalah dalam diri dan organisasi yang dapat disinergikan melalui aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

1. Perencanaan Perencanaan SDM (*human resources planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Pengorganisasian Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. Kompensasi Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
9. Pemeliharaan Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
10. Kedisiplinan Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964. Sementara itu Gary (2011) lebih menegaskan pada sebuah perencanaan strategis bahwa bagaimana perusahaan merencanakan untuk membandingkan antara kekuatan dan kelemahan internal nya dengan peluang serta ancaman eksternal dalam rangka untuk memelihara strategi bersaingnya. Inti dari perencanaan strategis harus diketahui secara detail, Dimana posisi perusahaan saat ini sebagai sebuah bisnis, dimana perusahaan itu berada, dan bagaimana cara kita berkompetisi di sana?" Manajer harus merumuskan secara spesifik sumber daya manusia dan strategi lainnya untuk menangani perusahaan saat ini dengan posisi yang berbeda.

C. Pencarian Manajemen Strategis

Pencarian manajemen strategis adalah proses dari mengidentifikasi dan melakukan perencanaan strategis organisasi, dengan cara mempertemukan kemampuan perusahaan dengan penjumlahan hingga proses manajemen strategis.

Langkah-langkah meliputi;

1. Mendefinisikan bisnis dan mengembangkan misi,
2. Mengevaluasi kekuatan internal dan eksternal perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman,
3. merumuskan arah bisnis baru,
4. menerjemahkan misi menjadi tujuan strategis, dan
5. Perumusan strategi atau tindakan.
6. Memerlukan penerapan dan
7. Kemudian mengevaluasi perencanaan strategis. Serta Memperhatikan masing-masing tahap.

D. Tipe-Tipe Strategi

Dalam prakteknya para manajer menggunakan tiga jenis strategi masing-masing pada tingkat perusahaannya. Terdapat beberapa hal tentang perencanaan strategi perusahaan, perencanaan strategis unit usaha, dan perencanaan strategis fungsional. Perusahaan Pepsi memerlukan satu strategi *level-korporat*. Sebuah strategi *level-korporat* perusahaan mengidentifikasi *portofolio* bisnis secara keseluruhan, menjadi anggota perusahaan caranya melakukan bisnis berhubungan dengan satu sama lain. Terdapat beberapa tipe pendirian strategi perusahaan dari beberapa kemungkinan:

1. Dengan satu konsentrasi strategi pada bisnis tunggal, penawaran perusahaan untuk satu produk atau lini produk, biasanya dilakukan dalam satu pasar. Dengan konsentrasi dalam satu bisnis tunggal tidak berarti perusahaan tidak bisa tumbuh. Beberapa perusahaan tumbuh melalui penetrasi pasar. Artinya dengan mendorong penjualan produk dengan cara lebih dengan agresif menjual dan ke pasar saat ini perusahaan bisa juga mencapai pertumbuhan melalui pengembangan produk, yang berarti perusahaan mengembangkan produk ditingkatkan untuk pasar saat ini. Sepertiga pilihan adalah integrasi horisontal yang berarti memperoleh Kendali pesaing di pasar sama atau serupa dengan produk yang sama.
2. Strategi diversifikasi perusahaan menyiratkan bahwa perusahaan akan memperluas dengan cara menambahkan lini produk baru.

3. Strategi integrasi vertikal berarti perusahaan memperluas wilayah pasar dengan memproduksi bahan baku sendiri, atau menjual produk nya.
4. Konsolidasi perusahaan.
5. Ekspansi Geografis sebagai contoh, menangani bisnis luar negeri.

Manajer sering menggunakan beberapa strategi bersaing standar untuk mencapai keunggulan bersaingnya:

- 1) Kepemimpinan harga berarti menjadi pemimpin murah dalam satu industri. Walmart adalah satu contoh klasik. Itu memelihara keunggulan bersaingnya melalui sistem distribusi satelitnya, hati-hati di pinggiran kota, dan mengendalikan pembeli potensial serta biaya penjualan.
- 2) Pembedaan adalah satu detik strategi persaingan pasti mungkin. Dalam satu strategi pembedaan, perusahaan mencari untuk keunikannya dengan industri lainnya dengan dimensi yang luas akan dihargai oleh pembeli.
- 3) Fokus atau berusaha keras pada suatu relung pasar. Mereka bersaing dengan cara menyediakan satu produk atau layanan yang menetapkan pelanggan bisa mendapatkan dengan satu jalan yang bisa ditempuh hanya pada perusahaannya.

E. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kita sering melihat suatu perusahaan ketika memutuskan bagaimana akan berkompetisi, hal itu dilakukan dengan cara memutar rumusan pada setiap departemen dengan strategi untuk mendukung tujuan kompetitifnya. Karyawan yang berada di Departemen adalah manajemen sumber daya manusia. Setiap perusahaan memerlukan kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia dan aktivitas-aktivitasnya untuk bisa mempertimbangkan dalam kaitan dengan tujuan luas strategisnya. Strategis Manajemen

sumber daya manusia berarti melakukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktek berdasarkan kemampuan karyawan dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Bagan berikut mendemonstrasikan hubungan antara strategi sumber daya manusia dan perencanaan strategis perusahaan. Ide dasar di balik manajemen sumber daya manusia strategis cukup sederhana, Dalam sumber daya manusia rumusan kebijakan-kebijakan manajemen dan aktivitas-aktivitas, berdasarkan tujuan manajer untuk menghasilkan keterampilan dan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategisnya. Dengan persyaratan kekuatan atau kemampuan pekerja ini, manajemen sumber daya manusia merumuskan strategi kebijakan-kebijakan dan praktek untuk menghasilkan keterampilan kekuatan pekerja yang diinginkan baik dari segi kemampuan, dan perilaku. Akhirnya, manajer sumber daya manusia dapat mengidentifikasi ukuran karyawan yang menggunakan ukuran pada tingkat kebijakan dan praktek barunya yang memang benar-benar memproduksi keterampilan serta perilaku karyawan yang diperlukan. Di Bawah dapat dilihat melalui bagan arus proses strategi manajemen sumber daya manusia secara aplikatif yang dilakukan oleh perusahaan bisnis;

BAB II

PERENCANAAN SDM

A. Pendahuluan

Sumber Daya perusahaan terdiri dari aset *tangible* (seperti: mesin, bangunan, uang) maupun aset *intangible* (seperti pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia). Sumberdaya perusahaan yang berupa aset *tangible* mudah ditiru oleh pesaing namun aset *intangible* yang dimiliki oleh perusahaan sangatlah sulit untuk ditiru oleh pesaing, sehingga Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas pengetahuan SDM melalui pelatihan kepada SDM atau merangsang SDM nya agar senantiasa "*learning by doing*" sesuai dengan *learning organization*. Untuk dapat mengembangkan SDM yang dimiliki perusahaan sangat tergantung pada proses organisasi untuk mencetak SDM yang kompeten dan kemampuan perusahaan untuk merekrut individu-individu terbaik. Hal ini berarti bagaimana perusahaan melakukan perencanaan SDM sangat mempengaruhi bagaimana SDM itu harus dikembangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Artikel ini akan mencoba membahas keterkaitan perencanaan SDM yang efektif dan keunggulan kompetitif yaitu bagaimana melakukan perencanaan SDM yang bisa mendukung keunggulan bersaing, dan disertai dengan memaparkan suatu

konsep integrasi perencanaan strategik dan perencanaan SDM.

B. Perencanaan

Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) sebagai: proses di mana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan SDM dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Melalui perencanaan SDM ini manajemen berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat, pada tempat yang tepat dan pada saat yang tepat serta manajemen berusaha untuk melakukan hal-hal yang menghasilkan kepuasan maksimum jangka panjang baik bagi organisasi maupun individu.

Lebih lanjut Schuler & Walker (1990) menyebutkan bahwa perencanaan SDM meliputi lima tahapan, yaitu:

1. Mengidentifikasi tujuan,
2. Peramalan keperluan atau syarat dasar SDM,
3. Menilai keahlian yang telah dimiliki dan karakteristik penawaran internal lainnya,
4. Menentukan kebutuhan utama SDM, dan
5. Mengembangkan rencana aktivitas kegiatan dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat.

Sedangkan aktivitas-aktivitas dalam perencanaan SDM dapat digambarkan dalam tiga jangka waktu, yaitu:

1. Perencanaan jangka pendek (sampai dengan satu tahun) yang sering disebut sebagai strategi sumber daya manusia, meliputi:
 - a. Meramalkan permintaan dan penawaran yang dapat diprediksi dengan pasti (pekerjaan apa yang butuh diisi dan ditawarkan, bagaimana dan di mana mendapatkan orang-orang tersebut),
 - b. Menetapkan tujuan yang mudah untuk dikuantifikasi (meliputi: menarik, menilai dan menentukan karyawan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan),
 - c. *Design* dan implementasi program-program jangka pendek (misalnya: program penarikan karyawan, program seleksi, sistem penilaian kinerja untuk mengidentifikasi perbaikan kinerja dan kompensasi penghargaan, program pelatihan yang menekankan pada pengembangan keahlian yang dibutuhkan dimasa yang akan datang, sistem kompensasi yang didesain untuk mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan diharapkan dapat membantu proses pencapaian tujuan jangka waktu yang lebih lama,
 - d. Mengevaluasi perencanaan jangka pendek (meliputi: penilaian tentang seberapa baik tujuan telah dicapai). Oleh karena tujuan-tujuan jangka pendek pada umumnya mudah dikuantifikasi (misalnya: menampung jumlah pelamar pekerjaan, menentukan jumlah karyawan yang disewa dan tingkat kinerja karyawan), maka evaluasi sistematis dari program-program SDM untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek organisasi cukup fleksibel dan beberapa

evaluasi kenyataannya sudah bisa dilakukan oleh organisasi-organisasi besar.

2. Perencanaan jangka menengah (jangka waktu dua atau tiga tahun), meliputi:
 - a. Meramalkan permintaan jangka menengah, dalam hal ini perencanaan strategi berusaha memprediksi output organisasi, misalnya: produksi yang diharapkan, volume dan tingkat penjualan,
 - b. Meramalkan penawaran jangka menengah. Untuk meramalkan penawaran jangka menengah dapat diturunkan dari sumber informasi eksternal atau internal, tetapi biasanya informasi internal yang krusial dan lebih layak,
 - c. Menetapkan tujuan. Tujuan jangka menengah adalah serangkaian rencana tindakan yang dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan melalui usaha bersama dari perencanaan SDM dan manajer-manajer yang relevan dalam suatu organisasi. Tujuan jangka menengah lebih terlihat dalam hal: menyesuaikan kembali keahlian, sikap dan perilaku karyawan untuk menyesuaikan perubahan utama yang dibutuhkan dalam bisnis, seperti menyesuaikan praktik-praktik SDM dengan perubahan kebutuhan karyawan,
 - d. *Design* dan implementasi program-program jangka menengah yang dapat membantu karyawan menyesuaikan pada perubahan-perubahan organisasi. Program-program ini meliputi: training atau retraining programs (hal ini dipengaruhi oleh perubahan teknologi), pelayanan yang terkait dengan pekerjaan yang membutuhkan gaya

manajemen baru (produksi barang-barang, nilai-nilai dari orientasi pelayanan, pelayanan penyerahan barang), kesiapan yang baik dalam jangka pendek untuk menarik karyawan baru atau menyewa yang dapat mendorong program-program jangka waktu yang lebih lama, *economic conditions force downsizing* (terdapat tiga pendorong utama untuk program-program jangka menengah, yaitu: restrukturisasi organisasional (meliputi: *merger dan akuisisi*), pengurangan tenaga kerja yang seringkali mengikuti restrukturisasi organisasional dan adaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam).

- e. Evaluasi jangka menengah. Karena jangka menengah lebih tidak pasti, kontingensi dan ruang lingkup lebih luas, maka penyesuaian unit analisis seringkali pada produktivitas departemen atau unit bisnis.

3. Jangka panjang (lebih dari tiga tahun), meliputi:

- a. Meramalkan permintaan dan penawaran yang berhubungan dengan tantangan suksesi. Sedangkan program perencanaan suksesi sendiri adalah merupakan sistem yang kompleks untuk melindungi kesehatan perusahaan jangka panjang. Tujuan yang paling utama dari program suksesi manajemen adalah mengembangkan team kepemimpinan yang kuat untuk tugas-tugas strategis (Leibman et. al., 1996). Kegiatan-kegiatan kunci dalam meramalkan permintaan dan penawaran jangka panjang meliputi: mengidentifikasi karyawan yang mempunyai potensi tinggi, mengidentifikasi yang dibutuhkan menyediakan pengalaman belajar untuk mengembangkan kompetensi. Sedangkan program

pengembangan yang baik, meliputi variasi dari komponen: prosedur seleksi, rencana-rencana pengembangan, mentorship, meninjau kembali kinerja dan aktivitas- aktivitas perencanaan karir yang melibatkan karyawan dalam merencanakan dan memonitor pengembangan mereka sendiri.

- b. Program *design* dan implementasi, hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan talenta orang-orang yang mempunyai kemampuan mental lebih baik, yang secara *psychologis* cocok dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk inovasi dan perubahan, perencanaan suksesi dan pengembangan karir serta program peningkatan kualitas,
- c. Evaluasi perencanaan jangka panjang. Evaluasi program suksesi menekankan pada kemampuan untuk memprediksi hasil-hasil individu, seperti kemajuan karir dan kepuasan. Evaluasi jangka panjang juga diterapkan untuk mengevaluasi program-program jangka panjang yang menggunakan hasil-hasil perusahaan, seperti: *share price*, *market share*, *receipt of industry awards* dan sebagainya. Meskipun sudah direncanakan dengan baik, namun seringkali masih terdapat kesenjangan antara perencanaan SDM dalam pengembangannya dan implementasi strategi SDM. Kesenjangan ini dapat terjadi karena adanya perubahan yang luas dalam perdagangan dunia dan meningkatnya persaingan, regulasi serta teknologi yang baru, prioritas kebijakan dan strategi bergantung pada kepentingan kelompok yang mempunyai otoritas, sehingga perencanaan berbeda dengan pelaksanaan, selain itu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang