

Modul Manajemen Sumber Daya Manusia (Kode : MIK 532)



**Dosen Pengampu:
Nauri Anggita Temesvari, SKM, MKM**

**Prodi Manajemen Informasi Kesehatan
Universitas Esa Unggul
2018**

Pertemuan 2

FUNGSI MANAJEMEN SDM

Pendahuluan

Modul pertemuan ini berisi tentang konsep dasar manajemen dan lebih spesifik lagi manajemen sumber daya manusia (SDM).

Manajemen SDM berkaitan dengan fungsinya sebagai manajerial maupun personalia.

Pada modul ini diharapkan mahasiswa mampu menguraikan fungsi-fungsi manajemen SDM. Modul ini juga dilengkapi dengan latihan dan tugas untuk membantu anda dalam memahami konsep manajemen SDM.

Selain itu, secara khusus mahasiswa mampu untuk:

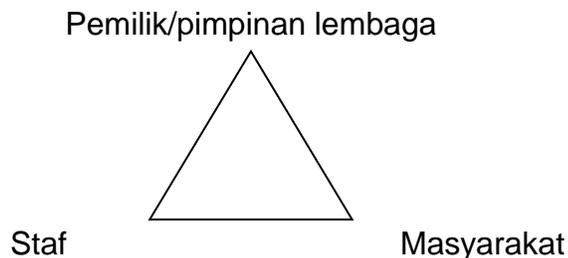
1. menjelaskan konsep manajemen SDM
2. menjelaskan fungsi manajemen SDM

Topik 1

Konsep Manajemen SDM

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses, dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya (Rivai, 2009).

Apapun jenis dan sifat organisasi, ilmu manajemen menekankan pentingnya faktor manusia. Dari uraian di atas, hambatan tersebut dapat disimpulkan bahwa ada konflik antara pimpinan, staf dan masyarakat.



Gambar 1.1 Tiga Kepentingan dalam Manajemen SDM

Lingkungan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia merupakan lingkungan yang menantang. Mathius dan Jacson (2006) mengemukakan beberapa perubahan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia, diantaranya perubahan ekonomi dan teknologi, ketersediaan dan kualitas angkatan kerja, pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap, persoalan demografi dan merger/ akuisisi. Melalui pendekatan SDM, manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2009) ada beberapa landasan mendasari SDM, yaitu:

1. pegawai dipandang sebagai investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.
2. manajer menyusun berbagai kebijakan, program, dan praktek yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan emosional para pegawai.
3. manajer menciptakan lingkungan kerja agar para pegawai dapat dipacu untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian mereka semaksimal mungkin.
4. program dan praktek personalia diterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan pegawai sekaligus tujuan organisasi.

Dessler (2011) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Menurut Umar (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Dalam praktik sehari-hari, beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hamper sama dengan manajemen sumber daya manusia, dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda. Definisi tersebut antara lain:

- a. Sikula mendefinisikan administrasi personalia (*personnel administration*) sebagai “penarikan, seleksi, penempatan, indotrinasi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam sebuah perusahaan.
- b. Flippo mendefinisikan manajemen personalia (*personnel management*) sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integritas, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai
- c. Mondy dan Noe mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktifitas diartikan sebagai keluaran (*output*) sebuah perusahaan (barang atau jasa) terhadap masukannya (manusia, modal, bahan-bahan, dan energy). Sementara tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Kemudian Werther dan Davis menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia itu meliputi beberapa tujuan, antara lain:

- a. Tujuan Kemasyarakatan (*Societal objective*)
Setiap organisasi apapun tujuannya, harus menekankan kepentingan masyarakat umum, di samping itu aspek etika dan atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, juga merupakan tanggung jawab organisasi yang di dalamnya terdapat manusia-manusia yang menangani, yang tidak lain juga anggota masyarakat di luar organisasinya.

Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu, semua organisasi mempunyai tanggung jawab mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (*Organization objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

c. Tujuan Fungsional (*Functional objective*)

Secara fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

Tujuan ini berarti pula bahwa secara fungsional, tujuan manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi adalah harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih berat. Tidak berlebihan maupun tidak terlalu kurang dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebab, adanya suatu “kelebihan” atau “kekurangan” penerapan sasaran di masing-masing unit organisasi tersebut, menunjukkan adanya “wasted” atau pemborosan penggunaan sumber daya manusia. Oleh karenanya setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia, harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam “kuantitas” maupun “kualitas” sumber daya manusianya masing-masing yang sinkron dengan tujuan organisasi dalam arti luas.

d. Tujuan Pribadi (*Personel objective*)

Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*). Dengan demikian tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu-individu dalam organisasi perlu senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadi mereka sejauh tujuan itu membantu kontribusi mereka untuk organisasi. Tujuan-tujuan pribadi dari para pegawai harus dipenuhi jika organisasi ingin tetap memelihara dan memotivasi mereka, sebab jika tidak maka performansi dan tingkat kepuasan akan menurun dan bahkan akan meninggalkan organisasi.

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

- a. memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal
- b. mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya
- c. membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
- d. memberi dukungan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya
- e. menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya
- f. menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi
- g. bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

Sedangkan Schuler, et al menyatakan 3 (tiga) tujuan dari manajemen SDM adalah:

- a. memperbaiki tingkat produktifitas
- b. memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- c. meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut:

“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.”

Topik 2

Fungsi Manajemen SDM

Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer, baik manajer organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik.

a. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Bisnis

Menurut Soetjipto (2006), ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan efektif dan efisien.

- pengelolaan SDM berorientasi pada layanan menurut Soetjipto, prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata cara, pedoman kerja, dan formulir yang diperlukan. Namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai.
- pengelolaan SDM memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berperan aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus juga meningkatkan kemampuan kerjanya.
- pengelolaan SDM yang mampu mengembangkan jiwa *entrepreneur* dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa kewirausahaan atau *enterpreneur* penting meningkatkan kreativitas, keahlian, dan ketrampilan, serta keberanian mengambil risiko.

b. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Pelayanan Publik (*Public Service*)

Berman, E. M., et al. (2001) menyebutkan tujuh prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.:

1. Adanya peran yang banyak (*many roles*) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (*stakeholders*) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan-kepentingan politis, dan lain-lain. Seringkali pegawai kantor pelayanan publik diharapkan menanggapi tekanan-tekanan yang saling bertentangan secara simultan. Di sisi lain para manajer perlu memberikan kepemimpinan untuk menciptakan rekonsiliasi antara berbagai kepentingan yang berlainan.

Contoh: pemensiunan karyawan yang didesain untuk menyeimbangkan anggaran, secara simultan juga ditujukan untuk faktor-faktor yang lain (melekat pada prinsip senioritas, memenuhi ketentuan Undang-Undang Kepegawaian Negara, memenuhi tuntutan standar kinerja, dan memelihara prinsip-prinsip etika). Hingga saat ini efektivitas organisasional masih menjadi prioritas yang diabaikan dan kemungkinan hal ini tidak berubah hingga beberapa tahun ke depan

2. Masalah nilai. Kompetensi 'netral' kantor pelayanan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (*merit system*) yaitu pada akhir tahun 1800-an, meskipun "netralitas" (tidak melibatkan pegawai kantor pelayanan publik dalam aktivitas politik partisan) tidak harus memberikan kesan bahwa nilai yang dianut oleh angkatan kerja kantor pelayanan publik tidak memiliki hubungan sama sekali dengan masalah politik partisan. Para manajer merekrut dan memberi penghargaan kepada pegawai yang kompeten dan yang menunjukkan integritas, karena etika sejalan dengan kinerja yang lebih tinggi dan menurunkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hukum.
3. Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personel. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal: Pejabat Pusat, Daerah, Kota → Pejabat Pusat, Pejabat Daerah, Pejabat Kota).
4. Alternatif-alternatif untuk pelayanan sipil. Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintah), namun pada akhir-akhir ini mekanisme-mekanisme alternatif pelayanan publik
5. Peraturan perundangan. Sistem personel publik, proses, dan peraturan seringkali didasarkan pada persyaratan-persyaratan legal.

Menurut T. Hani Handoko, manajer personalia adalah "seorang manajer dan sebagai manajer harus melaksanakan fungsi –fungsi dasar manajemen tanpa memperdulikan apapun hakekat fungsi operasional".

Dalam bentuk kerangka, definisi tersebut akan tampak sebagai berikut:

1. fungsi- fungsi manajemen
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Pelaksanaan (*actuating*)
 - d. Pengendalian (*controlling*)

Terry (2005) memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan

fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan pelaksanaannya disebut *managing* dan orang yang melakukannya disebut manajer.

2. Fungsi-fungsi operasional
 - a. Pengadaan tenaga Kerja (*procurement*)
 - b. Pengembangan (*development*)
 - c. Kompensasi
 - d. Integrasi
 - e. Pemeliharaan (*maintenance*)
 - f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Adapun penjelasan singkat atas bagian-bagian dari definisi diatas adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan itu. Dengan kata lain proses penentuan akan melibatkan partisipasi aktif dan kesadaran penuh dari Manajer personalia, dengan keahliannya dalam bidang sumber daya manusia.

perencanaan adalah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif0alternatif keputusan sebagai visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan himpunan tindakan untuk masa mendatang.

Proses perencanaan adalah:

- a. menentukan tujuan perencanaan
- b. menentukan tindakan untuk mencapai tujuan
- c. mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang
- d. mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan
- e. mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya

Suatu perencanaan yang baik harus menjawab enam pertanyaan

yang tercakup dalam unsur-unsur perencanaan yaitu:

- a. tindakan apa yang harus dikerjakan, yaitu mengidentifikasi segala sesuatu yang akan dilakukan;
- b. apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, yaitu merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan;
- c. tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan tempat atau lokasi;
- d. kapan tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan waktu pelaksanaan tindakan;
- e. siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, yaitu menentukan pelaku yang akan melakukan tindakan; dan
- f. bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut, yaitu menentukan metode pelaksanaan tindakan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan, manajer personalia menyusun suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia, dan faktor-faktor fisik. Apabila serangkaian tindakan telah ditentukan, organisasi harus disusun untuk melaksanakannya.

Organizing adalah pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki agar bisa menjalankan rencana-rencana yang sudah diputuskan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Fungsi pengorganisasian mengelompokkan semua orang, alat, tugas dan wewenang yang ada dijadikan satu kesatuan yang kemudian digerakkan melaksanakan apa yang sudah direncanakan sebelumnya.

Pengorganisasian bisa memudahkan manajer untuk mengawasi dan menentukan orang-orang yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas yang telah dibagi-bagi, seperti:

- a. Tugas apa yang harus dikerjakan ?
- b. Siapa personil yang akan melakukannya ?
- c. Bagaimana tugasnya dikelompokkan ?
- d. Siapa yang harus bertanggung jawab terhadap tugas tersebut ?
- e. Semua telah ditentukan dalam fungsi organizing manajemen

Kegiatan pengorganisasian antara lain:

- a. Mengalokasikan sumber daya, menyusun dan menetapkan tugas-tugas serta menetapkan prosedur yang diperlukan
- b. Menetapkan struktur perusahaan yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
- c. Merekrut, menyeleksi, dan melakukan pelatihan serta pengembangan tenaga kerja
- d. Menempatkan tenaga kerja pada posisi yang pas dan paling tepat.

Unsur-unsur pengorganisasi:

- a. Sekelompok orang yang diarahkan untuk bekerja sama
- b. Melakukan kegiatan yang sudah ditetapkan
- c. Kegiatan yang diarahkan untuk mencapai tujuan

Manfaat pengorganisasian

- a. Pembagian tugas-tugas bisa sesuai dengan kondisi perusahaan
- b. Menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas
- c. Personil dalam perusahaan mengetahui tugas apa yang akan dijalankan.

Fungsi pengorganisasian

- a. Pendelegasian wewenang dari manajemen puncak kepada manajemen pelaksana.
- b. Adanya pembagian tugas yang jelas.
- c. Mempunyai manajer puncak yang profesional untuk bisa mengkoordinasikan semua kegiatan yang dilakukan

Terry (Sukarna, 2011) juga mengemukakan tentang azas-azas organizing, sebagai berikut, yaitu :

- a. *The objective* atau tujuan.
- b. *Departementation* atau pembagian kerja.
- c. *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja.
- d. *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab.
- e. *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang.

3. Pelaksanaan (*actuating*)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

Definisi diatas terlihat bahwa tercapai atau tidaknya tujuan tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas, menengah sampai kebawah. Segala kegiatan harus terarah kepada sasarannya, mengingat kegiatan yang tidak terarah kepada sasarannya hanyalah merupakan pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu dan materi atau dengan kata lain merupakan pemborosan terhadap *tools of management*. Hal ini sudah barang tentu merupakan *mis-management*.

Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada planning dan organizing yang baik, melainkan juga tergantung pada penggerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanyalah merupakan landasan yang kuat untuk adanya penggerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Penggerakan tanpa planning tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, budget, standard, metode kerja, prosedur dan program. (Sukarna, 2011).

Faktor-faktor yang diperlukan untuk penggerakan yaitu:

- a. *Leadership* (Kepemimpinan)
- b. *Attitude and morale* (Sikap dan moril)
- c. *Communication* (Tatahubungan)
- d. *Incentive* (Perangsang)
- e. *Supervision* (Supervisi)
- f. *Discipline* (Disiplin).

Fungsi sederhana dari pengarahan yang sering dikaitkan dalam pelaksanaan adalah untuk membuat atau mendapatkan karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan (pemberian perintah)

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

Control mempunyai perananan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen, mengingat mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kerja teratur tertib, terarah atau tidak. Walaupun *planning, organizing, actuating* baik, tetapi apabila pelaksanaan kerja tidak teratur,

tertib dan terarah, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Dengan demikian control mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasarannya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standard*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan *standard* (ukuran).

Terry (Sukarna, 2011), mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut, yaitu:

- a. *Determining the standard or basis for control* (menentukan standar atau dasar bagi pengawasan)
- b. *Measuring the performance* (ukuran pelaksanaan)
- c. *Comparing performance with the standard and ascertaining the difference, if any* (bandingkan pelaksanaan dengan standard dan temukan jika ada perbedaan)

5. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)

Fungsi operasional dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi, dan penempatan. Penentuan sumber daya manusia yang diperlukan harus bersandar pada tugas-tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Kegiatan ini amat penting dan terus tumbuh karena perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit.

7. Kompensasi (*compensation*)

Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi

8. Integrasi (*integration*)

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat, dan organisasi. Definisi ini berpijak atas dasar kepercayaan bahwa masyarakat kita terdapat tumpang tindih kepentingan yang cukup berarti.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan merupakan usaha untuk mengabadikan angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan mampu untuk bekerja. Terpeliharanya kemauan untuk bekerja sangat dipengaruhi oleh komunikasi dengan para karyawan, keadaan jasmani (fisik) karyawan, dan kesehatan serta keselamatan kerja.

10. Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

Jika fungsi pertama manajemen personalia adalah untuk mendapatkan karyawan, adalah logis bahwa fungsi terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

Adapun Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Menurut Cherrington (1995) yaitu:

a. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. *Performance Evaluation*

Departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. *Compensation*

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik.

Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

d. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. *Employe Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak.

Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka.

Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja

atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.