

## **SESI: I**

### **HRM INTRODUCTON**

- Fungsi Utama dari HRM
- Perbedaan Tugas HRM antara HR Dept. dan All Leaders.

**SESI I**  
**HRM INTRODUCTION**

**POKOK-POKOK MANAJEMEN**

MANAJEMEN ialah proses pencapaian tujuan melalui dan/atau bersama orang-orang lain dengan cara:

1. melaksanakan fungsi-fungsi manajemen:
  - a. Penetapan Tujuan
  - b. Perencanaan
  - c. Staffing
  - d. Pengarahan
  - e. Supervising
  - f. Controlling
2. mengkombinasikan unsur-unsur manajemen:
  - g. manusia
  - h. mesin
  - i. material
  - j. metode
  - k. uang (money)
  - l. pasar (market)

(Rumus 6M oleh George R. Terry)

Bidang-bidang manajemen dalam organisasi perusahaan: (P4K)

- I. LINI: (melaksanakan tugas pokok organisasi)
  1. Produksi
  2. Pemasaran
- II. STAFF: (membantu lini agar bertugas secara produktif)
  1. Pembelian
  2. Personalia
  3. Keuangan

**DASAR PEMIKIRAN**

I. Terdapat perbedaan antara Manajemen Personalia dengan Manajemen SDM, sbb:

NO	ITEM	Manajemen Personalia	Manajemen SDM
1.	Kategori Pekerjaan	Hal-hal yang sifatnya administratif	Bukan hanya yang sifatnya administratif tetapi juga yang non administratif yaitu Perilaku Organisasi
2.	Sifat Pekerjaan	Cenderung <u>reaktif</u> ( <i>people-controlling</i> )	Cenderung <u>proaktif</u> ( <i>people development</i> )
3.	Posisi Pimpinan	<i>Middle Manager</i>	<i>Top Manager</i>
4.	Tujuan Utama	Tujuan Perusahaan	Tujuan Perusahaan & Tujuan Karyawan (Terintegrasi)

II. Situasi dan kondisi di akhir abad 20 (sekarang telah mulai masuk era ini) memiliki ciri-ciri sbb:

1. Ukuran organisasi perusahaan cenderung kecil (*small but survive*)
2. Tingkat kerumitan organisasi semakin tinggi
3. Dinamika lingkungan sangat dinamis
4. Keadaan lingkungan tidak pasti dan sukar diramalkan

III. Perkembangan bidang kepersonaliaan dari masa ke masa, sbb:

1. Administrasi personalia (akhir abad ke-18 - awal abad ke-20)
  2. Manajemen Personalia (1930-an - PD II)
  3. Manajemen SDM (setelah PD II - 1970-an)
  4. Strategi SDM (akhir abad 20)
- (Tolok ukur: perkembangan di Amerika)

**Peran Baru Dept. SDM**

Menurut Ulrich (1997), Fungsi SDM harus menetapkan standard yang lebih tinggi dari yang telah mereka miliki hingga saat ini. Mereka harus mengerakkan para praktisinya lebih tinggi

dari peran sebagai polisi atau penjaga kebijakan atau peraturan, sehingga dapat menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam memberikan keuntungan kepada perusahaan. Untuk itulah Ulrich ( 1997) menyarankan 4 peran baru yang harus dimainkan oleh Fungsi SDM dan para praktisiannya, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan, yaitu :

- **Mitra bisnis strategis**

Sebagai mitra bisnis strategis, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan , menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisiannya harus mampu memberikan masukan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Disamping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan

- **Ahli di bidang administrasi**

Sebagai ahli di bidang administrasi, Fungsi SDM dan para praktisiannya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.

- **Pendukung & pendorong kemajuan karyawan**

Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisiannya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

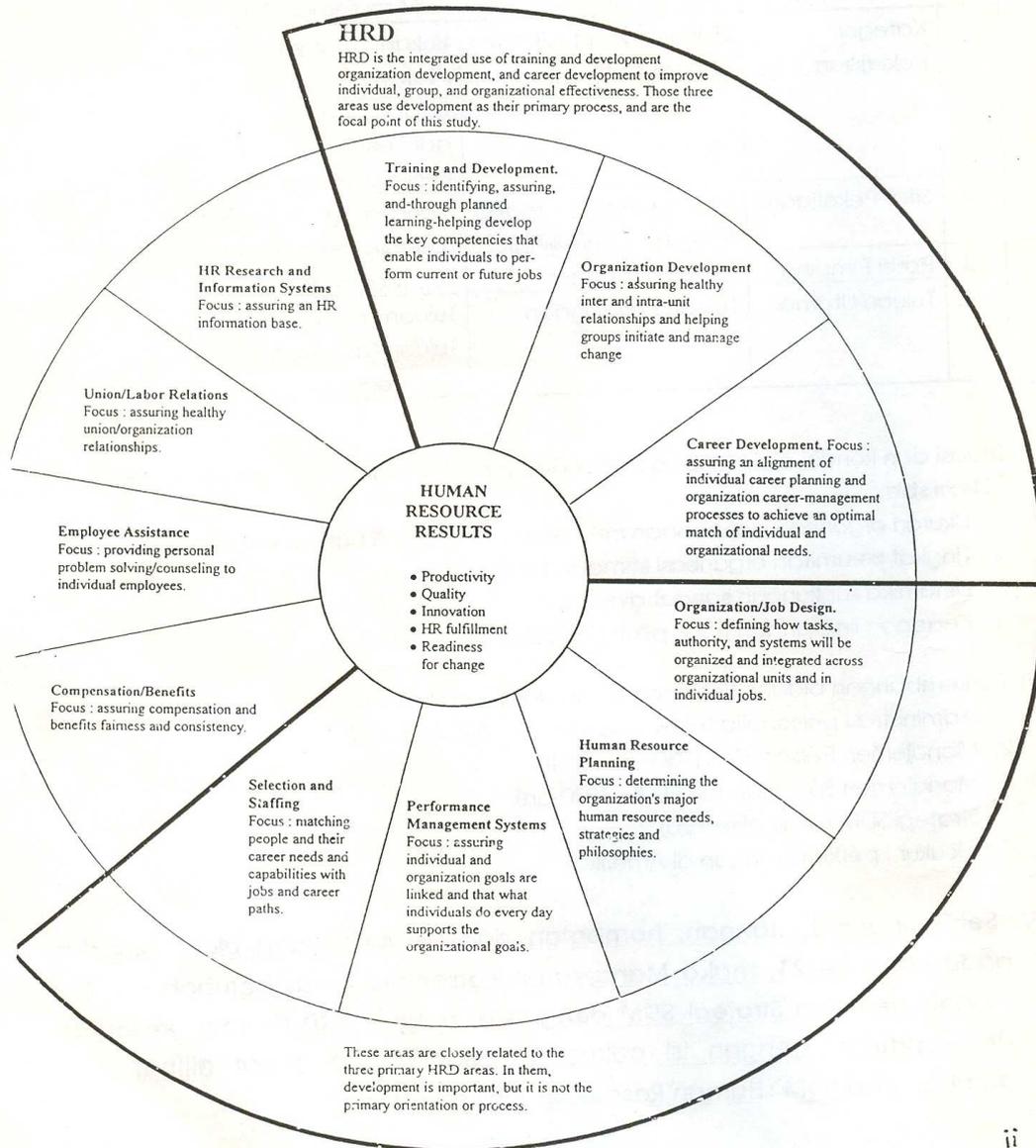
- **Agen perubahan**

Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan. Fungsi SDM dan para praktisiannya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Disamping itu,

mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan.

- IV. Sehubungan tantangan, hambatan dan peluang yang akan dihadapi pada abad ke 21, maka Manajemen Personalia harus berubah menjadi Manajemen dan Strategi SDM dengan isi pokok HRD (Human Resources Development) dengan isi cakupan sebagaimana dapat dilihat pada gambar roda SDM (Human Resources Wheel) sbb:

## HUMAN RESOURCE WHEEL



## RODA SUMBER DAYA MANUSIA

1. **Pengembangan SDM** ialah penggunaan secara terpadu dari
  - Pelatihan & pengembangan
  - Pengembangan Organisasi
  - Pengembangan Karir
2. Proses dan bidang lainnya yang terkait erat dengan tiga proses dan bidang pokok di atas, ialah
  - Seleksi & Pengisian Jabatan
  - Sistem Manajemen Prestasi Kerja
  - Perencanaan SDM
  - Perancangan Organisasi & Pekerjaan

Bidang dan proses lain yang termasuk dalam lingkup Manajemen SDM tetapi tidak termasuk lingkup bidang Pengembangan SDM ialah

- Balas Jasa/Kesejahteraan Karyawan
- Bimbingan Karyawan
- Hubungan Perburuhan
- Penelitian SDM & Sistem Informasi

**Fokus dari masing-masing bidang dan proses di atas, sbb:**

1. Pelatihan dan Pengembangan  
Mengenali, memastikan, dan melalui aktivitas belajar yang terencana membantu mengembangkan kompetensi kunci yang menjadikan karyawan mampu menjalankan pekerjaannya saat ini dan pekerjaannya di masa datang.
2. Pengembangan Organisasi  
Memastikan hubungan yang sehat antar unit dan di dalam unit organisasi, dan membantu inisiatif kelompok, dan mengelola perubahan.
3. Pengembangan Karier

- Memastikan keterpaduan antara rencana karier karyawan dengan proses manajemen karir organisasi untuk mencapai keterpaduan optimal antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi.
4. Seleksi & Pengisian Jabatan (Staffing)  
Memadukan orang-orang, kebutuhan karir mereka dan kemampuan mereka dengan pekerjaan dan jenjang karir.
  5. Sistem Manajemen dan Prestasi Kerja  
Memastikan bahwa tujuan-tujuan karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi terkait, dan bahwa apa yang dilakukan karyawan sehari-harinya mendukung tujuan organisasi.
  6. Perencanaan SDM  
Menentukan kebutuhan pokok organisasi akan SDM, strategi dan filosofi.
  7. Perancangan Organisasi & Pekerjaan  
Menetapkan bagaimana tugas, wewenang, dan sistem akan diorganisasikan dan dipadukan di antara unit-unit organisasi dan di dalam pekerjaan tiap-tiap karyawan.
  8. Pemberian Balas Jasa (Kompensasi) & Kesejahteraan  
Memastikan bahwa balas jasa dan kesejahteraan diberikan secara fair dan konsisten.
  9. Bimbingan Karyawan  
Memberikan bimbingan pemecahan masalah pribadi atau “konseling” kepada karyawan secara individual.
  10. Hubungan Perburuhan  
Memastikan hubungan yang sehat antara Serikat Pekerja dengan Manajemen Pekerjaan.
  11. Penelitian SDM & Sistem Informasi  
Memastikan pusat informasi SDM.

### **Hasil dari Proses Manajemen SDM**

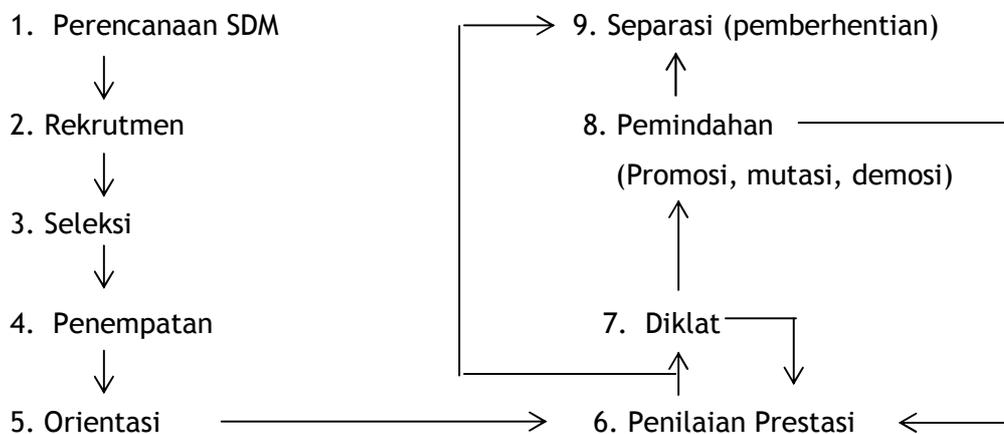
Semua bidang dan proses di atas bertumpu dan berdasar pada suatu poros roda Manajemen SDM, yaitu pencapaian hasil-hasil:

1. Produktivitas
2. Kualitas
3. Inovasi

4. Pemenuhan kebutuhan karyawan
5. Kesiagaan untuk berubah

STAFFING sebagai salah satu fungsi manajemen memiliki makna yang sama dengan manajemen SDM (personalia) sebagai salah satu bidang manajemen.

Di dalam fungsi staffing terdapat beberapa tahapan/kegiatan, sbb:



Ke-9 tahapan/kegiatan tersebut, merupakan kegiatan-kegiatan pokok yang terdapat dalam manajemen personalia.

Keterangan atas komponen-komponen staffing dan manajemen SDM:

1. PERENCANAAN SDM ialah proses penentuan jumlah dan jenis personil yang akan dibutuhkan oleh organisasi di waktu mendatang, melalui cara/sarana:
  - a. analisis beban dan angkatan kerja (penentuan jumlah)
  - b. analisis pekerjaan (penentuan jenis)
2. REKRUTMEN ialah proses menarik/memotivasi para personil yang memenuhi syarat agar mengajukan lamaran kerja kepada organisasi, melalui publikasi dan komunikasi.
  - a) Arti rekrutmen secara sempit:  
Rekrutmen adalah proses menarik atau mengajak orang agar mengajukan lamaran kerja untuk suatu pekerjaan tertentu yang lowong; jadi hanya sekedar menarik orang agar mengajukan lamaran kerja saja. Rekrutmen juga bertugas

mencegah mereka yang tidak memenuhi syarat agar tidak mengajukan lamaran kerja.

Kunci sukses untuk menarik palamar yang tepat, sbb:

- pahami dengan baik *job description* dan *job specification* dari pekerjaan yang lowong tersebut
- pilih dan tentukan sumber-sumber pelamar yang tepat serta media yang tepat guna menyampaikan informasi/publikasi lowongan kerja
- transformasikan (wujudkan) *job description* dan *job specification* ke dalam bentuk komunikasi yang efektif dengan berdasarkan kepada prinsip AIDA (Attention-Interest-Do-Action)

b) Arti rekrutmen secara luas:

Rekrutmen adalah keseluruhan proses penerimaan dan penempatan orang untuk suatu pekerjaan yang lowong tertentu; jadi ia meliputi tahap-tahap: menarik pelamar, menyeleksi, menempatkan dan mengorientasi karyawan baru (menurut Edwin B. Flippo tahapan ini disebut sebagai Personnel Procurement).

3. SELEKSI ialah proses memilih dan memilah para pelamar menjadi dua kelompok, yaitu :

- a. yang akan ditawari pekerjaan; dan
  - b. yang tidak akan ditawari pekerjaan
- melalui cara membandingkan (komparasi) antara:
- a. persyaratan pekerjaan (*job specification*); dengan
  - b. ciri & kualifikasi pelamar
- melalui alat dan cara:

Alat/Instrumen	Cara/Metoda
1. Berkas lamaran	1. Testimonial Asessment
2. Formulir lamaran	2. Biodata Asessment
3. Alat-alat tes	3. Test/ujian
4. Tatap muka	4. Wawancara & Observasi, Medical Check up

4. **PENEMPATAN** ialah proses penentuan jabatan/pekerjaan yang paling tepat bagi seorang pelamar yang secara umum dapat memenuhi persyaratan bagi beberapa pekerjaan yang lowong, melalui cara: analisis dan komparasi karakteristik individu (kemampuan, kemauan, dan kepribadian pelamar) dan karakteristik pekerjaan dan lingkungannya (*job content & job context*).
5. **ORIENTASI** ialah tahap awal dalam mempekerjakan seseorang yang perlu direncanakan khusus agar pekerja baru dapat beradaptasi dan bersosialisasi secara tepat dan cepat serta melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien, melalui:
  - a. perkenalan-perkenalan
  - b. pengarahan-pengarahan dan diskusi
  - c. kunjungan dan pengamatan lingkungan kerja

Menurut hasil penelitian orientasi yang baik dan terencana dapat membantu mencegah pengeluaran karyawan baru yang tinggi.

6. **PENILAIAN PRESTASI KERJA** ialah proses pengukuran pencapaian seseorang dalam pekerjaannya, dengan cara membandingkan:
  - a. sasaran dan tuntutan pekerjaan; dengan
  - b. sikap & perilaku kerja serta hasil pekerjaan

Penilaian prestasi kerja merupakan fungsi yang amat penting dan sentral dalam proses staffing.

Konsekuensi dari penilaian prestasi ini, sbb:

- bila bernilai baik akan mendapat hadiah (promosi, pengembangan, insentif, penghargaan, bonus atau fasilitas lain)
  - bila bernilai buruk akan mendapat hukuman (teguran, surat peringatan, skorsing, demosi, separasi/PHK)
  - bila bernilai marjinal atau pas-pasan mungkin akan mendapatkan:
    - pelatihan (bila dinilai masih kurang mampu bekerja)
    - konseling (bila dinilai masih kurang mau semangat kerja)
    - mutasi (bila dinilai job-nya sekarang kurang cocok)
7. **DIKLAT** ialah proses dan upaya di dalam rangka meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja personil organisasi, dengan cara merubah dan/atau memberikan:
    - a. Pengetahuan
    - b. Keterampilan
    - c. Sikap

sesuai yang dibutuhkan berdasarkan syarat dan tuntutan kerja.

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep proses belajar yang berbeda.

Untuk lebih jelasnya dapat dibuatkan matriks, sbb:

NO.	ASPEK PEMBEDA	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
1.	Materi	Teknis	Non Teknis
2.	Peserta	spv & oprt	middle & top mngr
3.	Metoda	on-the-job	off-the-job
4.	Peralatan	hardware	software
5.	Waktu	pendek	panjang
6.	Untuk Kebutuhan	saat ini	masa datang

8. PEMINDAHAN ialah proses berubahnya jabatan/kedudukan/pekerjaan seseorang dari posisinya sekarang. Terdapat 3 jenis pemindahan yaitu:
- a. Promosi (pemindahan vertikal ke atas), artinya: pemindahan seseorang dari pekerjaannya yang sekarang ke pekerjaan lain yang lebih tinggi, sehingga membawa akibat bahwa hak & kewajiban ybs juga meningkat atau bertambah.
  - b. Mutasi (pemindahan horisontal sejajar), artinya pindahnya seseorang dari pekerjaannya yang sekarang ke pekerjaan lain yang sejajar atau setara. Mutasi yang baik harus bercirikan:
    - bukan sebaga hukuman pembuangan
    - semata-mata untuk mencapai the right man on the right job & place
    - sebagai sarana pengembangan diri dan motivator bagi ybs
    - tenaga sarana untuk menciptakan fleksibilitas SDM dan kesehatan organisasi (khusus yang satu ini bisa disebut sebagai rotasi)
  - c. Demosi (pemindahan vertikal ke bawah), yaitu pindahnya seseorang dar pekerjaannya yang sekarang ke pekerjaannya lain yang setingkat lebih rendah, sehingga membawa akibat bahwa hak dan kewajiban ybs juga menurun atau berkurang. Sebaiknya demosi ini dihindari, apabila memang mash terdapat cara dan metoda lain yang lebih baik dan konstruktif dalam rangka pembinaan dan pengembangan SDM Perusahaan, misalnya dengan pelatihan, penyuluhan, pendisiplinan dan mutasi.

Dalam arti luas, pemindahan ini bukan hanya dari segi jabatan saja, tetapi juga dalam segi:

- a. golongan/pangkat
- b. isi pekerjaan
- c. imbalan/gaji/upah

9. **PEMBERHENTIAN** ialah proses keluarnya seseorang dari organisasi (putusnya hubungan kerja) sehingga hilang pulalah hak dan kewajibannya sebagai personil organisasi. Ada 3 sebab pokok pemberhentian:

- a. karena keinginan individu sendiri (undur diri)
- b. karena keinginan organisasi (dipecat)
- c. karena sebab-sebab lain (pensiun, meninggal, hukum, cacat)

Terlepas dari apa pun sebabnya ia mengalami separasi, secara idealnya haruslah dupayakan bahwa:

- ia kembali ke masyarakat dalam keadaan sebak-baiknya
- ia mendapat segala hak-haknya (jaminan hari tua, pesangon, uang jasa, ganti rugi, penghargaan hari tua, dll) sesuai dengan hukum ketenagakerjaan dan perjanjian kerja yang berlaku
- ia dipersiapkan masa tuanya (karena mungkin ia masih punya beban tanggungjawab keluarganya) misalnya melalui latihan kewirausahaan/keterampilan.

10. **PEMBERIAN KOMPENSASI** ialah proses diberikannya imbal balik dari organisasi kepada personil sebagai imbalan yang merupakan haknya karena ybs telah melaksanakan kewajibannya sebagai anggota organisasi.

11. **PENGINTEGRASIAN** ialah proses menyatupadukan kepentingan, harapan dan keinginan individu personil dengan kepentingan, harapan dan keinginan organisasi, yang dapat dilakukan melalui sarana:

- a. hubungan industrial (bipartite & tripartite)
- b. kepemimpinan
- c. motivasi
- d. komunikasi

12. **PEMELIHARAAN** ialah proses dalam rangka mengupayakan agar individu anggota organisasi dapat memiliki ketahanan/keawetan yang optimal dalam produktivitas

kerjanya selama usia produktifnya. Yang dipelihara ialah fisik dan mentalnya sekaligus, di antaranya melalui:

- a. program jaminan sosial
- b. program disiplin dan konseling
- c. keselamatan & kesehatan kerja (K3)
- d. ceramah-ceramah kerohanian
- e. rekreasi, olahraga, dsb.

DEPT. SDM sebagai departemen kelompok staff memiliki fungsi sebagai pendukung bagi departemen-departemen lini agar dapat menjalankan tugas-tugasnya secara produktif, efektif dan efisien.

DEPT. SDM sebagai suatu unit sistem harus dapat menghasilkan outputs atau produk-produk tertentu bagi kebutuhan dan kepentingan departemen-departemen lain di dalam perusahaan ybs.

PRODUK DEPT. SDM ialah JASA yang berbentuk:

1. Service
2. Control
3. Advice
4. Research

KAPAN DEPARTEMEN PERLU DIBENTUK?

Pada sebuah organisasi kecil, fungsi staffing tetap ada, tetapi dijalankan/dipegang oleh masing-masing manajer lini, dan mungkin belum ada masalah.

Tetapi pada saat ukuran dan kerumitan organisasi bertambah, maka diperlukan unit khusus yang akan menangani fungsi staffing ini, agar:

1. penanganan akan lebih profesional bila dilakukan oleh para spesialis SDM
2. penanganan ada keseragaman berdasar peraturan dan kebijakan organisasi
3. ada sentralisasi yang dapat mewujudkan tertib administrasi

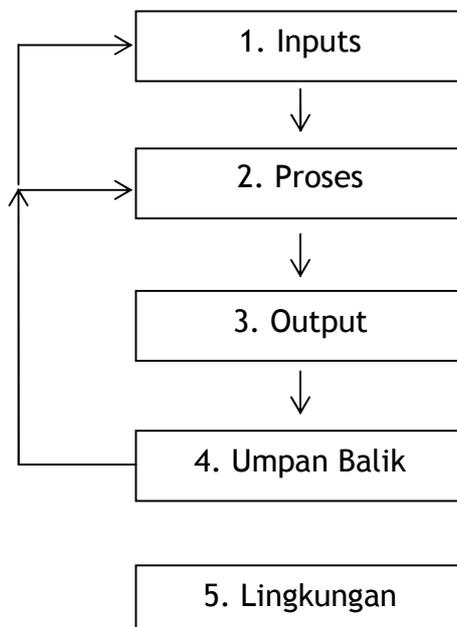
Tetapi sekalipun telah terbentuk unit personnel khusus, tidaklah berarti bahwa para manajer lini kemudian lepas tangan total atas masalah-masalah dan urusan kepegawaian para bawahannya, sebab di dalam manajemen organisasi berlaku asas: bahwa “setiap manajer ialah manajer personalia juga” sekalipun dalam kaitan dan aspek /dimensi tertentu, seperti:

1. pemutus akhir diterima tidaknya seorang calon karyawan
2. menilai prestasi bawahannya
3. melatih dan membina bawahannya secara informal
4. mengusulkan pemindahan bawahannya
5. mendisiplinkan, mengawasi dan mengendalikan bawahannya, terutama pada kasus-kasus awal dan ringan

### SISTEM MANAJEMEN SDM PERUSAHAAN

SISTEM MANAJEMEN SDM ialah suatu keseluruhan dari mekanisme pengurusan personil yang merupakan anggota dari organisasi ybs. Ia merupakan elemen dari sistem manajemen perusahaan.

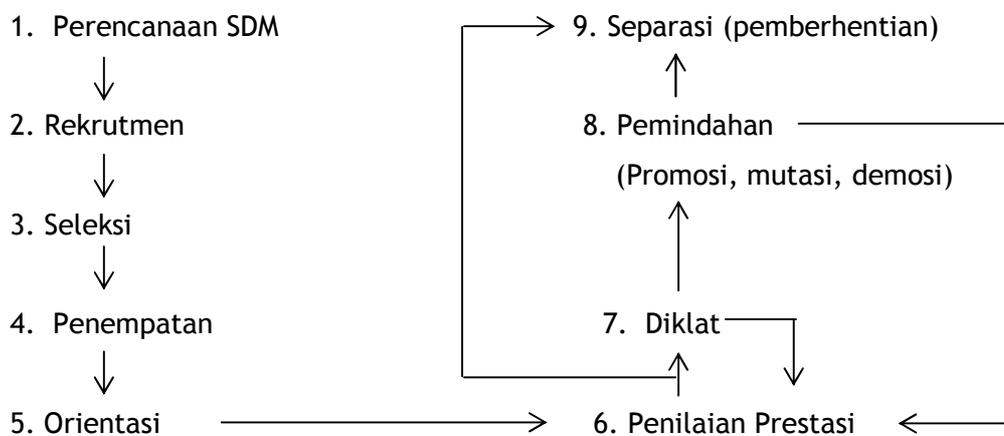
SISTEM secara umum terdiri dari:



PROSES terdiri dari

1. Struktur
2. Fungsi

Rangkaian fungsi-fungsi ini dalam versi lain disebut pula sebagai proses Staffing yang terdiri dari :



INPUTS bagi sistem manajemen SDM terdiri dari:

1. Para pelamar
2. Metoda-metoda kerja dalam pengurusan personil
3. Bahan-bahan dan data/informasi
4. Mesin dan peralatan untuk pengurusan personil
5. Anggaran (uang) bagi pengurusan personil

OUTPUTS dari sistem ini berupa JASA yang bisa berbentuk:

1. Pelayanan
2. Pengendalian
3. Pemberian advice/nasehat
4. Riset/penelitian

yang akan diberikan bagi kepentingan pelanggan Departmen SDM yaitu orang-orang lain dan departemen-departemen lain di dalam perusahaan tersebut.

Sebuah dept. SDM dapat dikatakan berprestasi baik bila dapat memuaskan atau memenuhi para pelanggannya tersebut, yang secara konkrit bercirikan bahwa jasa yang dihasilkannya itu harus:

1. Tepat mutu
2. Tepat waktu
3. Tepat jumlah
4. Tepat biaya
5. Tertib administrasi

FEEDBACK atau umpan balik merupakan sarana pengumpul data hasil pencapaian sasaran yang akan berguna dalam rangka:

1. memelihara keberhasilan dan kerja sistem
2. mengembangkan keberhasilan dan kerja sistem

atau dengan kata lain sebagai sarana pengambilan tindakan bagi pemeliharaan dan pengembangan kinerja sistem. Secara konkrit bentuk feedback ini dapat berupa AUDIT dan RESEARCH, termasuk respon dari para pelanggan.

LINGKUNGAN terdiri dari Internal dan Eksternal. Termasuk internal di antaranya: departemen-departemen lain berikut para personilnya, Serikat Pekerja, Manajemen, Pemegang Saham. Termasuk eksternal di antaranya: hukum & kebijakan negara/pemerintah, instansi-instansi terkait, keluarga para pekerja, masyarakat sekitarnya, para pemasok sumber daya, angkatan kerja, dsb.

### FUNGSI & PERANAN SUPERVISOR/MANAJER DALAM PROSES STAFFING

#### KONSEP STAFFING

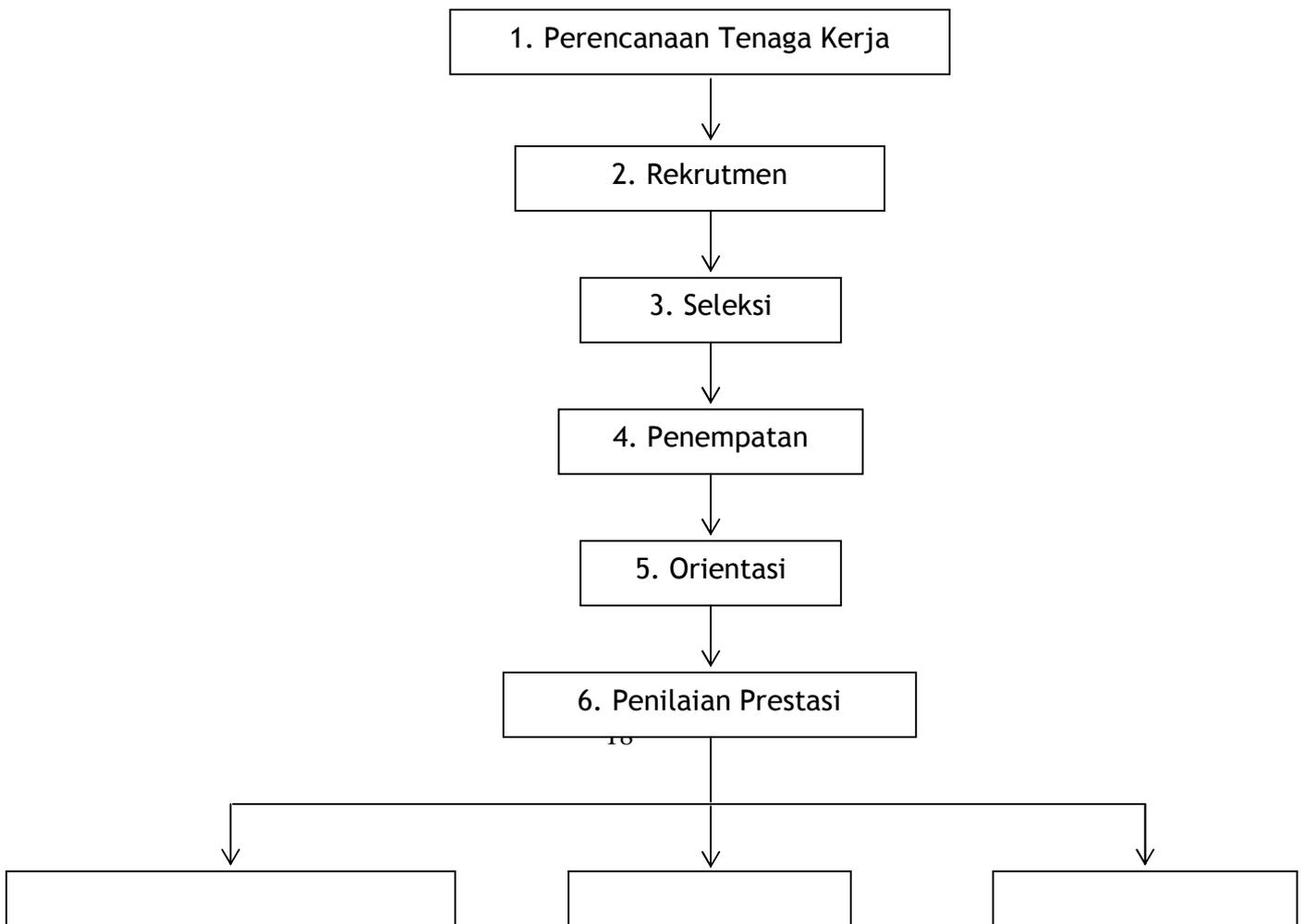
##### 1. Arti istilah/konsep Staffing:

- dalam arti sempit: pengisian jabatan: pengisian struktur organisasi dengan orang-orang yang mampu dan mau melaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dalam arti sempit ini staffing dianggap identik dengan penempatan orang pada suatu jabatan yang lowong

- dalam arti luas: pengelolaan personil (manajemen SDM), yaitu prosedur langkah demi langkah yang berkesinambungan untuk menjaga agar organisasi selalu memperoleh dan memiliki: orang-orang yang tepat; pada posisi yang tepat; dan pada waktu yang tepat.

2. Proses atau langkah-langkah staffing

Dapat diilustrasikan dengan skema, sbb:



#### SIAPA YANG MENGURUSI PROSES STAFFING?

Proses staffing identik (sama) dengan manajemen SDM. Jadi logikanya bagian SDM-lah yang mengurusinya. Secara formal-administratif memang benar fungsi ini merupakan tugas bagian Dept. SDM, tetapi secara individual dan *face to face* (menyangkut bawahannya langsung) pada dasarnya setiap atasan/penyelia/manajer tidak dapat terlepas dari urusan staffing (sekalipun di perusahaan itu telah dibentuk bagian SDM yang cukup besar).

#### Memang begitu?

Karena manajer (dalam arti luas) adalah seseorang yang berkewajiban untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui dan bersama orang-orang lain. Jadi selama suatu kegiatan itu berkaitan dengan bantuan orang-orang lain (bawahan), maka selama itu pula mutlak fungsi staffing harus berjalan.

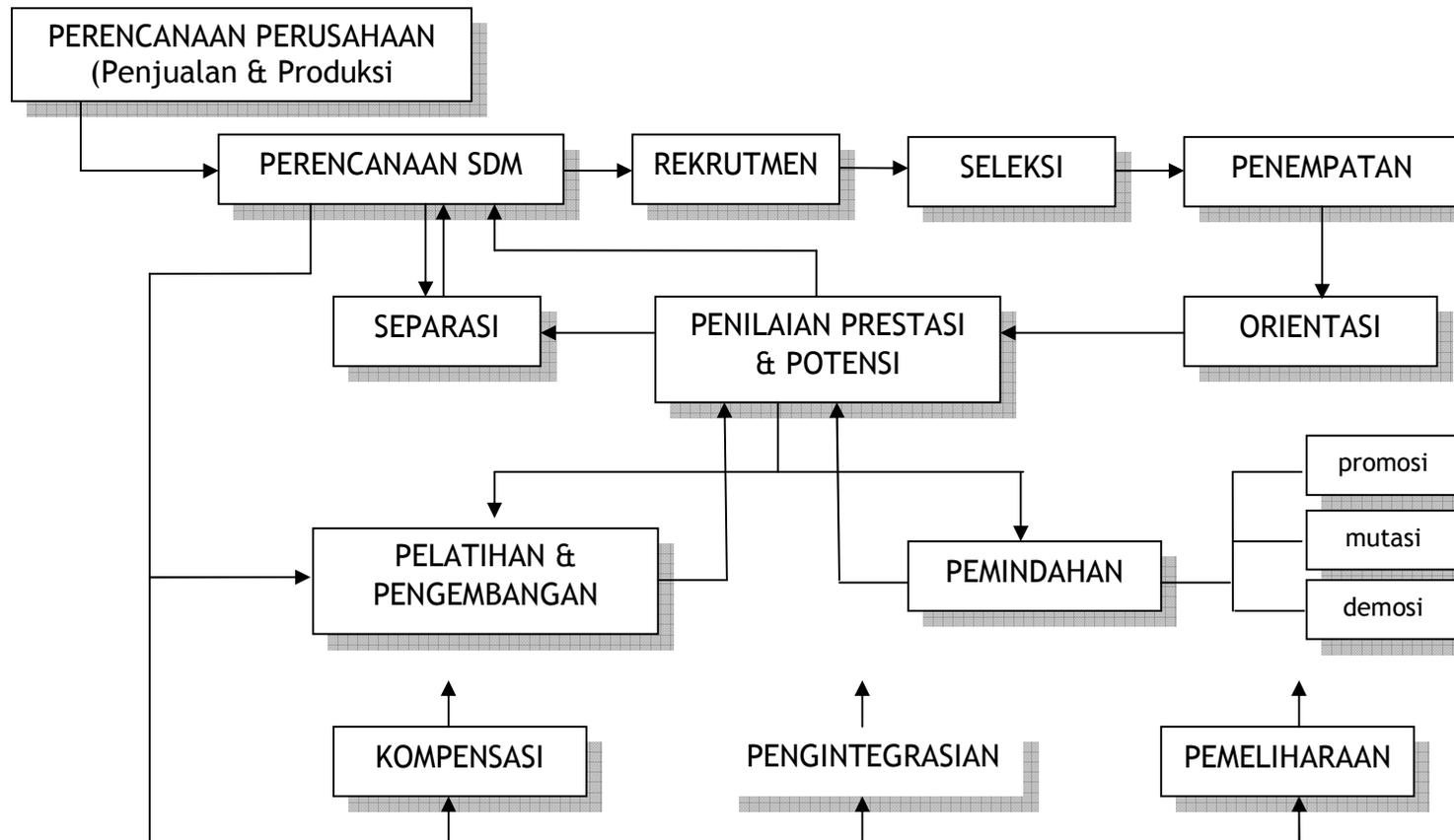
Ibarat ikan tak mungkin tanpa air, maka seorang atasan/supervisor/manajer tak mungkin mencapai tujuan-tujuan organisasinya tanpa melaksanakan fungsi staffing, sebab ia mutlak memerlukan bantuan dari orang-orang lain itu (bawahannya).

Apa bedanya staffing yang dijalankan bagian SDM dengan staffing yang dijalankan setiap atasan?

Secara rangkaian proses dan pola tidak ada perbedaan sama sekali, tetapi yang berbeda adalah dari segi:

SEGI/ASPEK	BAGIAN SDM	ATASAN YBS.
- Lingkup orang:	seluruh karyawan	bawahannya
- Sifat permasalahan:	formal menyeluruh	informal individual
- Tahap persoalan:	tahap lanjutan	tahap awal
- Teknik-administratif	sangat dituntut	kurang dituntut

## PROSES MANAJEMEN SDM



## STUDI KASUS I

### MASALAH BAPAK JOHAR

Sebagai orang pada dewan direktur suatu bank lokal, Bpk Johar suatu saat diperkenalkan kepada semua pegawai di kantor pusat. Ketika ia diperkenalkan kepada Nana, Bpk Johar ingin mengetahui pekerjaan Nana dan menanyai fungsi mesin yang ditangani wanita tersebut. Nana menjawab ia tidak mengetahui apa nama dan fungsi mesin tersebut. Tetapi ia tahu persis cara mengoperasikannya, dan menurut supervisornya, Nana merupakan pegawai yang prestasi kerjanya istimewa.

Pada salah satu kantor cabang, supervisor yang bertugas di situ berbicara agak rahasia kepada Bpk Johar bahwa “ada sesuatu yang salah” tetapi ia tidak tahu persis apa yang salah itu. Supervisor itu menjelaskan bahwa tingkat berhenti kerja terlalu tinggi (*high labor turn over*), dimana segera setelah seseorang diangkat dalam suatu tugas, pegawai lain mengundurkan diri. Supervisor itu menjelaskan bahwa terlalu banyak nasabah yang harus dihubungi dan perjanjian pinjaman pinjaman yang harus dibuat sehingga ia hanya memiliki waktu sedikit untuk memikirkan dan melakukan hal-hal yang diperlukan pegawai baru pada saat mereka datang dan pergi.

Tiap supervisor kantor cabang mengangkat pegawai mereka sendiri tanpa berkomunikasi dengan kantor pusat atau cabang-cabang lainnya. Apabila ada lowongan kerja, tiap supervisor melakukan apa saja yang terbaik dapat mereka lakukan untuk menemukan calon pegawai yang cocok guna menggantikan pegawai yang berhenti.

Setelah mengadakan perjalanan dinas ke 22 kantor cabang dan menemukan masalah-masalah yang sama dalam kebanyakan kantor cabang, Bpk Johar bertanya-tanya dalam hati tentang apa yang harus dilakukan kantor pusat atau tindakan apa yang dapat dilaksanakannya.

Perusahaan dimana ia bekerja sekarang secara umum diakui sebagai perusahaan yang dikelola dengan baik. Jumlah pegawai perusahaan itu berkembang dari 27 menjadi 191 orang selama delapan tahun terakhir.

Makin lama ia memikirkan masalah itu, makin bingung pula Bpk Johar. Sukar bagi Bpk Johar memecahkan masalah yang dihadapinya. Ia tidak dapat menyentuh inti masalah yang sebenarnya, ia tidak dapat memutuskan apakah harus melaporkan hal tersebut kepada presiden direktur atau tidak.

#### Pertanyaan:

1. Sebutkan masalah-masalah apa saja yang sedang dihadapi di kantor pusat dan kantor cabang?

2. Menurut anda, apa sebab-sebab timbulnya masalah tersebut di kantor pusat dan kantor cabang?
3. Apakah menurut anda, pembentukan suatu unit personalia di kantor pusat akan dapat membantu? Jelaskan alasannya!
4. Apa saja fungsi yang harus dilaksanakan unit personalia itu secara spesifik? Fungsi personalia apa yang perlu dilaksanakan oleh supervisor dan manajer lini lainnya?