

## SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Hj. Rika Diana \*

**Abstrak** : Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang/ fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Pengelolaan manusia sebagai asset yang paling penting bagi perusahaan dimulai dari penentuan jabatan, penentuan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia yaitu manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output). Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM.

---

\*Penulis adalah Dosen Luar Biasa Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Fatah Palembang

**Kata Kunci** : *Tujuan Manajemen Membangun Sumber Daya Manusia*

### **Membangun Manusia yang Berkualitas**

Sumber daya manusia yang bersumber dari manusia dapat juga di sebut tenaga atau kekuatan (energi atau power), seperti daya tenaga daya, kemampuan atau kekuatan yang terdapat pula pada dasar alam yang lain seperti tenaga air, tenaga uap, tenaga angin, tenaga matahari Bila diumpamakan kuda dapat menjadi satu alat pengukur kekuatan atau daya yang biasa di sebut tenaga *horsepower* dan bila diartikan dengan manusia dengan istilah *horsepower* dan diartikan tenaga kerja.

Dan menjadi materi pokok dalam Garis-garis Besar Haluan Negara bahwa hakekat pembangunan nasional Indonesia: adalah membangun manusia Indonesia seutuhnya dan seluruh masyarakat Indonesia. Penduduk Indonesia yang besar merupakan modal dasar bagi pembangunan dengan syarat harus dibina secara demografis, penduduk merupakan faktor dominan yang dapat bermakna positif tapi dapat juga sebaliknya menjadi bumerang atau malapetaka bagi kelanjutan pembangunan. Di samping itu dalam pola utama pembangunan jangka panjang ditegaskan bahwa sasaran utama pembangunan Nasional adalah meningkatkan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia.

Sesuatu yang harus utuh dan berkualitas, dapat di lihat mulai dari aspek yang relatif mudah untuk di bangun sampai ke aspek yang lebih rumit dan sukar di bangun, mulai dari ahlak sampai kepada aspek moral.

Sasaran pembangunan tersebut secara umum dapat diutarakan sebagai sifat khusus yang menunjukkan kualitas prima manusia yang diharapkan. Adapun kualitas tersebut antara lain adalah:

1. Berstamina tinggi sehingga mampu kerja keras
2. Tangguh
3. Cerdas
4. Terampil
5. Mandiri
6. Memiliki rasa tanggung jawab dan setia kawan
7. Produktif
8. Kreatif
9. Inofatif
10. Berorientasi pada masa depan

11. Berdisipliner budi luhur.

Apabila di gali lebih lanjut, masih banyak yang menggambarkan kualitas prima secara umum, namun anggota masyarakat belum tentu memiliki semua sifat yang menggambarkan kualitas manusia utuh dan lengkap.

### **Tantangan terhadap Pembangunan Sumber Daya Manusia Indonesia**

Masalah lama yang senantiasa menjadi beban bagi pembangunan nasional Indonesia adalah masalah penyebaran penduduk yang tidak merata dengan kepadatan penduduk di satu pulau dan di satu penduduk yang amat jarang di pulau lainnya karna pemerintahan sulit untuk menghindari kewajiban untuk menghindari kewajiban memindahkan bagian terbesar, melalui program transmigrasi, baik transmigrasi secara umum, maupun suakarsa.

Upaya pengurangan tingkat kematian bayi dan ibu serta peningkatan derajat harapan hidup rakyat merupakan bagian integral dari pembangunan nasional terutama dengan mengembangkan pelayanan kesehatan dan gizi rakyat yang sesuai dengan tingkat pendapatan masyarakat yang akan di layani, pendidikan dan perubahan gizi masyarakat mempunyai pengaruh yang besar terhadap kualitas fisik dan mental generasi yang akan datang.

Banyak terdengar keluhan dari para pencari tenaga kerja di lain pihak, yang menyebabkan terjadinya pengangguran akibat tidak sesuainya kepentingan dari pihak bersangkutan.

### **Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menerapkan program kepegawaian dan mencakup masalah :

1. Penetapan jumlah kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan job discription, job specification, job requirement dan job evaluation.
2. Penempatan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasar kan azas *right man therightplace and the right manon the right job*
3. Penempatan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian, perekonomian pada umumnya dan perkembangan

suatu organisasi pada khususnya.

4. Pemantauan dengan cermat undang-undang dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
5. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buru
6. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan prestasi pegawai
7. Pengaturan mutasi pagawai
8. Pengaturan pemberhentian dan pesangon

Peran manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit, kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan dalam mewujudkan tujuan.

### **Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Manusia**

Manajemen sumber manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen, khususnya uantuk sumber daya manusia ini diutarakan oleh Edwin B Flipo: “Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, perorganisasian, penggarapan dan pengawasan kegiatan, pemberian konpensasi, pengintergasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”. Pengertian lain: “Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan, sumber daya manusia oleh organisasi.

Apabila pengertian tersebut digabungkan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut : “Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan mengorganisasikan mengarahkan, dan mengarahkan, mengawasinya dalam mencapai tujuan organisasi ini merupakan proses yang terdiri dari :

- a. Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia
- b. Seleksi sumber daya mnusia
- c. Pengembanga sumber daya manusia
- d. Pemeliharaan sumber dayamanusia
- e. Penggunaan sumber daya manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organiasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi bersangkutan.

Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional, yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Masyarakat (Societal Objective)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu satu organisasi diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (Organization Objective)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan 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 manusia di dalam suatu organisasi diwujudkan untuk melayani bagian lain di dalam organisasi tersebut.

3. Tujuan Fungsi (Functional Objective)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan Persoanal (Personal Objective)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan

organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia termaksud adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (planning), adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (organizing), merupakan pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (directing), yakni pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (controlling), pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.
5. Pengadaan (procurement), pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan (development), pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi (compensation), kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta kepedomanan pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
8. Pengintegrasian (integration), pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.
9. Pemeliharaan (maintenance), pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
10. Kedisiplinan, merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.
11. Pemberhentian (separation), pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### **Arti Penting Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Werther dan Davis (1989) mengutarakan Human Resources Planning (HRP) yaitu sebagai berikut :

*“Systematically forecast an organization's future demand for, and supply of*

*employees (Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pegawai)".*

Dengan perkiraan jumlah dan tipe kebutuhan tenaga manusia, bagian kepegawaian atau manajer sumber daya manusia akan mempunyai perencanaan yang baik dalam rekrutmen, seleksi, pengembangan tenaga dan kegiatan lain.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.

Dengan demikian dapat diutarakan bahwa ada empat kegiatan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu :

- Persediaan sumber daya manusia pada saat ini
- Peramalan (prakiraan) penawaran dan permintaan sumber daya manusia
- Rencana untuk menambah tenaga kerja yang bermutu
- Berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem

Secara sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja dari suatu organisasi di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting bukan saja bagi organisasi itu sendiri, tetapi juga bagi tenaga kerja yang bersangkutan dan bagi masyarakat.

Keuntungan yang dapat diambil dari perencanaan sumber daya manusia antara lain adalah sebagai berikut :

- Mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia,
- Menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi,
- Membantu program penarikan dari bursa atau pasaran tenaga kerja dengan baik,
- Pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis,
- Dapat mengkoordinasikan kegiatan manajemen sumber daya manusia,
- Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia.

Kebutuhan atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu

organisasi merupakan ramalan kebutuhan organisasi untuk waktu yang akan datang. Ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan hanya memperhatikan kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas. Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang perlu diperhitungkan faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

Faktor internal adalah faktor dari dalam organisasi itu sendiri, contohnya : persediaan tenaga, rencana pengembangan organisasi dan sebagainya. Sedangkan maksud faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan di luar organisasi itu. Faktor yang mempengaruhi dan harus diperhitungkan dalam membuat ramalan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu yang akan datang antara lain adalah :

1. Lingkungan eksternal organisasi, meliputi :
  - Ekonomi
  - Sosial politik dan budaya
  - Hukum dan peraturan
  - Perkembangan ilmu dan teknologi
  - Persaingan antara organisasi
2. Lingkungan internal organisasi, meliputi :
  - Rencana pengembangan
  - Anggaran atau pembiayaan
  - Desain organisasi
  - Perluasan kegiatan dan sebagainya
3. Persediaan pegawai, meliputi :
  - Pegawai yang akan pensiun
  - Pengunduran diri pegawai
  - Berhenti karena meninggal, dan sebagainya

Peramalan (forcast) kebutuhan akan sumber daya manusia secara logis dapat dibagi menjadi 3 (tiga), dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Ramalan permintaan sumber daya manusia

Ramalan akan kebutuhan atau permintaan ini sebaiknya dibagi kedalam permintaan jangka panjang dan permintaan jangka pendek. Dalam membuat ramalan permintaan ini perlu dipertimbangkan atau diperhitungkan rencana jangka panjang yang meliputi: rencana strategis organisasi, perkembangan penduduk, perkembangan ekonomi, perkembangan teknologi, serta kecenderungan perubahan

sosial di dalam masyarakat. Sedangkan untuk jangka pendek, meliputi: jadwal produksi/anggaran, pencegahan diskriminasi dan pemindahan/penutupan.

2. Ramalan persediaan sumber daya manusia

Dalam membuat ramalan persediaan sumber daya manusia, perlu diperhitungkan, antara lain: persediaan sumber daya manusia yang sudah ada sekarang baik jumlah maupun kwalifikasinya, tingkat produktivitas atau efektivitas kerja sumber daya yang ada tersebut, tingkat pergantian tenaga, tingkat ketidakhadiran pegawai, dan tingkat perpindahan kerja.

3. Perlakuan atas sumber daya manusia

Bedasarkan perhitungan antara ramalan akan kebutuhan disatu pihak, dan ramalan persediaan sumber daya manusia yang ada saat ini, perlu ditindak lanjut yaitu perlakuan (tindakan) yang akan diambil. Ramalan perlakuan ini misalnya: pengangkatan pegawai baru, penambahan kemampuan terhadap pegawai yang sudah ada melalui pelatihan, manajemen karier, peningkatan produktivitas pengurangan pegawai, dan sebagainya.

## **Pengadaan dan Pemanfaatan Sumber Daya Manusia**

### *1. Pengadaan Sumber Daya Manusia*

Sumber daya manusia merupakan asset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan dapat mendukung terwujudnya tujuan organisasi, jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Sumber daya manusia yang kurang mampu, kurang cakap dan tidak terampil, salah satunya mengakibatkan perkerjaan tidak dapat diselesaikan secara optimal dengan cepat dan tepat pada waktunya.

Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan supaya efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan. Penempatan pegawai juga harus sesuai dengan keinginan dan

keterampilannya, sehingga gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik, serta efektif dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.

Seleksi yang dilaksanakan secara bersaing dengan jumlah pesaing yang cukup banyak dan dilaksanakan secara terbuka (open competition) akan memberikan hasil seleksi yang paling baik di antara semua yang ikut bersaing. Hasil seleksi yang bersaing ditentukan pula oleh mutu dan standar materi yang dipersaingkan yang mempunyai sifat dan dapat diukur (measurable). Unsur ini biasanya berkenaan dengan hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian.

Setelah diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka mereka inilah yang kemudian menjadi calon dan diangkat menjadi pegawai serta disertai tugas serta tanggung jawab yang sesuai. Apabila manusia sudah masuk dalam organisasi apa pun sifat dan kualitasnya, maka tahap berikutnya adalah bagaimana memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sumber daya manusia yang telah dimiliki.

## *2. Pemeliharaan dan Pengkajian Sumber Daya Manusia*

Dalam hubungan dengan tahap manajemen sumber daya manusia terutama tahap pengadaan, maka apabila seseorang sudah diangkat menjadi pegawai, maka selanjutnya dibutuhkan tingkat pemeliharaan dan pengganjaran tertentu. Tujuan utamanya adalah untuk membuat setiap pegawai dalam organisasi merasa betah dan senantiasa bertahan, sekalipun kadang-kadang terjadi hal yang mengganggu kestabilan dan keadaan organisasi. Suatu organisasi tidak menggoyahkan sumber daya manusia bila mereka merasa terpelihara dan memperoleh ganjaran sesuai dengan kepuasan lahiriah dan batiniahnya.

Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, akan mudah tergoda dengan keadaan di luar organisasi, dan dapat melarikan diri dari organisasi semula. Ada suatu masa di mana terdapat satu situasi langka pada sejenis tenaga kerja, yang mana mereka dengan mudah dibajak oleh organisasi lain seperti pembajakan para manajer.

## *3. Peningkatan Mutu dan Produktivitas Kerja Sumber Daya Manusia*

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti yang sebenarnya, yaitu pekerjaan yang dilaksanakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki. Bermutu, bukan hanya berarti pandai saja, tetapi memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan itu, sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan

sesuai rencana. Syarat kualitatif yang dikehendaki itu umpamanya: kemampuan, kecakapan, keterampilan, kepribadian, sikap dan perilaku. Apabila seorang pegawai akan diserahi pekerjaan yang sudah jelas standar/syarat yang dituntutnya, maka perlu dikembangkan cara pembuktian untuk menyatakan adanya kesesuaian antara jabatan atau pekerjaan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan dan melaksanakan pekerjaan termaksud.

Cara tersebut mulai dari yang paling sederhana berupa pengamatan terhadap pelaksanaan dan hasil kerja oleh seorang pengamat tertentu atau oleh atasan pegawai itu sendiri sampai kepada cara yang lebih canggih yaitu melalui pengecekan, pengukuran dan pengetesan. Alat pengecekan, pengukuran dan pengetesan yang mudah adalah untuk pekerjaan yang berteknologi rendah dan alat canggih untuk pekerjaan berteknologi tinggi.

Dengan demikian, maka peningkatan mutu sumber daya manusia dimaksudkan untuk berbagai keperluan, antara lain adalah :

- Menyiapkan seseorang agar pada saatnya dihari tugas tertentu akan mampu diserahi tugas yang sesuai.
- Memperbaiki kondisi seseorang yang sudah diberi tugas dan sedang menghadapi tugas tertentu, sedang yang merasa ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
- Mempersiapkan seseorang untuk diberi tugas tertentu yang sudah pasti syaratnya lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakannya.
- Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
- Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan karena berubahnya syarat untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan secara sebagian atau seluruhnya.
- Menambah keyakinan dan percaya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
- Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.

#### *4. Pengendalian dan Pengawasan Sumber Daya Manusia*

Yang dikendalikan dan diawasi dapat berupa apa saja tentang manusia dalam organisasi yang berstatus pegawai. Yang lain dapat pula mengenai dayanya sendiri atau orangnya sendiri yang juga memerlukan pengendalian dan pengawasan.

Pengendalian dan pengawasan sumber daya manusia merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin terhadap anak buahnya. Dengan demikian, fungsi manajemen sumber daya manusia ini sama pentingnya dengan perencanaan dan pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan langkah lanjut dari perencanaan, namun sesudah dilaksanakan menyusul kedua fungsi ini karena pengendalian dan pengawasan yang dapat menyatakan apakah pelaksanaan sudah berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

#### *5. Penggugatan dan Perlindungan Terhadap Sumber Daya Manusia*

Berbicara mengenai penggugatan dan perlindungan terhadap sumber daya manusia sesungguhnya memasuki bidang yang khusus karena lebih banyak segi hukumnya daripada segi manajemen. Namun karena pegawai mempunyai keterkaitan dengan segi hukum, maka tidak mungkin diabaikan dalam pembicaraan manajemen sumber daya manusia. Yang dapat menggugat organisasi tidak hanya anggota masyarakat, tetapi semua pihak yang terkena oleh kebijaksanaan, keputusan dan perlakuan pengusaha termasuk pegawainya sendiri yang merasa dirugikan oleh pimpinannya.

Gugatan ini muncul berupa kasus yang dapat diselesaikan lewat pengadilan bilamana terjadi perselisihan atau perkara yang disebut perselisihan perburuhan. Bagaimanapun pegawai sebagai bawahan mempunyai kedudukan dari segi hukum yang sangat lemah karena tidak mempunyai peluang yang tepat untuk menggugat kebijaksanaan, keputusan dan perlakuan pimpinannya yang dirasakan tidak adil atau tidak sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku, tentunya khusus peraturan tentang sumber daya manusianya. Karena itu pemerintah menganjurkan agar pegawai mengadakan perjanjian kerja dengan organisasi, sehingga kedudukan pegawai tidak terlalu lemah dibandingkan dengan kedudukan organisasi.

#### *6. Penindakan dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)*

Pemutusan hubungan kerja atau dalam dunia usaha dikenal dengan istilah PHK, merupakan hal yang mengkhawatirkan bagi setiap pegawai. Pemutusan hubungan kerja yang merupakan pemberhentian sepihak yang dilakukan oleh para pengusaha atau majikan karena kelebihan tenaga kerja atau karena sebab lain, biasanya juga tidak disenangi oleh Serikat Buruh maupun oleh pemerintah. Serikat Buruh tidak senang dengan adanya PHK karena jelas merugikan anggotanya. Pemerintah pun demikian pula karena merugikan masyarakat dan dapat mengganggu stabilitas. Pemutusan hubungan kerja ini dianggap sebagai

salah satu bentuk penindakan yang dapat dikenakan kepada seorang pegawai.

### **Daftar Pustaka**

#### **A. Peraturan Perundang-undangan**

- Himpunan Peraturan Kepegawaian, Jilid I, PT. Bina Hati, Jakarta.  
Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan.  
Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelathhan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.  
Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1994 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.  
Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegeawai Negeri Sipil.  
Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi.  
Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional.  
Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian.

#### **B. Buku-buku**

- , *Pendidikan di Indonesia Penilaian dan Pedoman Prencanaan*, LP3ES, 1982.  
-----, *Studi Kecenderungan Kehidupan di Indonesia 25 Tahun Era Pembangunan Nasional Jangka Panjang Kedua (1993-2018) dan Implikasinya Terhadap Kualitas Manusia dan Pendidikan*, Bandung, Lembaga Penelitian IKIP Bandung, 1988.  
-----, *Kompetensi Keluaran Jurusan Administrasi Pendidikan dan Implikasinya Kepada Lapangan Kerja*, Malino, 1983.  
Administrasi Negara, Lembaga, *Performance Improvement Planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja)*, Jakarta, 1992.  
Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, *Pengantar Produktivitas*, Departemen Tenaga Kerja RI, Kanwil Prop. Jabar.  
Beeby, *Asissment of Indonesia Education*, Wellington, New Zealand Council for Education Research, 1974.  
Brain David, *The Productivity Prescription, The Managers Guide To Improving Productivity and profit*, New York, MC. Graw Hill

Book Co.

- Castteter, William, B. *The Personel Function In Educational Administration*, Mc Millan Publishing New York, 1981.
- Clark, Burton R. *The Higher Education System*, University of California Press, Berkeley, 1981.
- Coffer CN and M. H. Appley, *Motivation Theory on Research*, Wiley Eastern Limited New Delhi, 1980.
- Davis, Keith, *Human Behavior at Work Organizational Behavior* Sixth Edition, 1981, by MC. Graw Hill, Inc.
- Dharma, Agus, *Manajemen Prestasi Kerja*, Rajawali, Jakarta, 1885.
- Eisner, Elhat W, *The Educational Imagination on the Design and Evaluation of School Programmes*, 1979, Elliot W.
- Engkoswara, *Menata Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia Tinggal Landas*, Depdikbud, IKIP Bandung, 1984.
- Fakry Gaffar, *Perencanaan Pendidikan, Teori dan Metodologi*, Jakarta, PPLPTK, Depdikbud, 1987.
- Flippo, Edwin B, *Personal Management*, fifth Edition, 1980 by Mc. Graw Hill, Inc.
- Fromm, Erich, *Man for Himself*, Fawest Premier Books, Ny, 1975.
- Gallerman, SW, *Motivation and Productivity*, B. D. Taravorevala Sons & Co private Ltd, Bombay, 1970.
- Gilmore, John V, *The Productive Personality*, Albion Publishing Coy, San Francisco, 1974.