

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep  
Teori  
Aplikasi



Dr. Hj. Sofia, SE., M.M., M.Pd.

**MANAJEMEN  
SUMBER DAYA  
MANUSIA**

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014  
Tentang Hak Cipta**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Dr. Hj. Sofia, S.E., M.M., M.Pd.

Penerbit  
**litnus.**

---

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**Konsep-Teori-Aplikasi**

---

Ditulis oleh:

**Dr. Hj. Sofia, S.E., M.M., M.Pd.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT. Literasi Nusantara Abadi Grup**

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan 1, Maret 2023

Editor: Zulya Rachma Bahar

Perancang sampul: Rosyiful Aqli

Penata letak: Noufal Fahriza

**ISBN : 978-623-8177-53-0**

©Februari 2023

---

**Perpustakaan Nasional RI. Katalog dalam Terbitan (KDT)**

---

**Sofia**

Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep-Teori-Aplikasi / Penulis, Sofia; editor, Zulya Rachma Bahar. -- Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2023.

x+158 hlm. ; 15,5x23 cm.

ISBN : 978-623-8177-53-0

1. Ekonomi. I. Judul. II. Sofia.

# PRAKATA

Puji syukur kepada Allah Swt. atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyajikan buku ini. Mengelola manusia tidak semudah mengelola benda mati yang dapat diletakkan, tetapi harus diatur sedemikian rupa sesuai kehendak manajer. Oleh karena itu, dikenal istilah MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yang di dalamnya membahas terkait pengelolaan SDM dalam perusahaan atau organisasi.

Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara agar masing-masing individu tersebut dapat dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan, dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku, dan sifatnya yang ditentukan oleh keturunan serta lingkungannya. Adapun prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

SDM menjadi aset dalam segala aspek pengelolaan, terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Buku ini diharapkan dapat dicerna dengan mudah dan memberikan manfaat kepada pembaca.



# DAFTAR ISI

PRAKATA .....	v
DAFTAR ISI .....	vii

## **BAB I**

HAKIKAT MSDM .....	1
Filsafat dan Etika SDM .....	1
Manusia sebagai Aset Organisasi.....	4
Pendorong Pembentukan Integrasi dalam MSDM .....	7

## **BAB II**

KONSEP DASAR MSDM .....	9
Pengertian MSDM .....	9
Fungsi-Fungsi MSDM .....	10
Tujuan MSDM .....	12
Sejarah Lahirnya MSDM.....	13
Kebijakan dan Kegiatan MSDM.....	14

## **BAB III**

### **PERENCANAAN SDM ..... 17**

Pengertian Perencanaan SDM.....17

Proses Perencanaan SDM .....18

Model Perencanaan SDM .....19

Tantangan Perencanaan SDM .....20

## **BAB IV**

### **PENGADAAN SDM ..... 23**

Rekrutmen.....23

Seleksi.....25

Orientasi .....25

Sosialisasi.....28

Penempatan Karyawan.....29

## **BAB V**

### **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM ..... 31**

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan .....31

Tujuan Pelatihan dan Pengembangan .....32

Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....34

Jenis Pelatihan dan Pengembangan .....34

Tahapan Pelatihan dan Pengembangan .....35

## **BAB VI**

### **EVALUASI KINERJA SDM ..... 41**

Evaluasi Kinerja .....41

Tujuan Evaluasi Kinerja.....42

Manfaat Evaluasi Kinerja .....44

Proses Evaluasi Kinerja.....45

Karakteristik Kinerja yang Baik .....47

## **BAB VII**

### **TEORI-TEORI MSDM I ..... 49**

Budaya Organisasi.....	49
Kompetensi Kerja.....	54
Kepercayaan Diri.....	57

## **BAB VIII**

### **TEORI-TEORI MSDM II ..... 63**

Motivasi Kerja.....	63
Komitmen Organisasi.....	70

## **BAB IX**

### **TEORI-TEORI MSDM III ..... 75**

Kinerja.....	75
Produktivitas.....	79
Kesejahteraan.....	84
Ketekunan.....	88
Pengawasan.....	93

## **BAB X**

### **TEORI-TEORI MSDM IV ..... 99**

Pengambilan Keputusan.....	99
Komunikasi Interpersonal.....	111
Kepemimpinan.....	114

## **BAB XI**

### **TEORI-TEORI MSDM V ..... 121**

Keadilan.....	121
Kepuasan Kerja.....	126
Konsep Diri.....	130
Iklim Kerja.....	134

## **BAB XII**

<b>TEORI-TEORI MSDM VI .....</b>	<b>139</b>
Kerja Sama.....	139
<i>Reward dan Punishment</i> .....	144
Semangat Kerja .....	146
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>149</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>155</b>



# BAB I

## HAKIKAT MSDM

### FILSAFAT DAN ETIKA SDM

Istilah etika berasal dari bahasa Yunani Kuno, bentuk tunggalnya adalah *ethos* dan bentuk jamaknya adalah *ta etha*. *Ethos* memiliki banyak arti, seperti tempat tinggal biasa, pertanian, kandang, adat istiadat, moral, karakter, perasaan, sikap, dan pikiran. Adapun *ta etha* memiliki arti adat kebiasaan. Arti dari bentuk jamaklah yang menjadi latar belakang terbentuknya istilah etika. Aristoteles menggunakan istilah tersebut untuk menunjukkan filsafat moral. Jadi, etika secara etimologis berarti ilmu tentang yang biasa dilakukan atau ilmu tentang adat kebiasaan.

Adapun “moral” pada dasarnya berarti sama dengan etika; berasal dari bahasa Latin, yaitu *moralis*. Konsep moral berada dalam nada yang lebih abstrak. Apabila membahas tentang moralitas perilaku maka yang dimaksud adalah aspek moral dari perilaku, terkait baik dan buruk. Moralitas merupakan budi pekerti moral atau asas dan nilai umum mengenai baik dan buruk.

Sementara itu, SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan bagian yang sangat penting dalam setiap organisasi, baik berupa lembaga maupun perusahaan. SDM menjadi kunci untuk pengembangan perusahaan. Inti dari SDM adalah orang-orang yang dipekerjakan oleh suatu organisasi sebagai kekuatan pendorong di balik tujuannya.

Pengertian SDM juga dapat dilihat dari dua sisi, yaitu secara mikro dan makro. SDM secara mikro diartikan sebagai orang-orang yang tergabung dalam suatu perusahaan atau lembaga; biasa disebut karyawan, pekerja, pegawai, buruh, dan lain-lain. Adapun SDM secara makro diartikan sebagai penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia kerja, baik yang sudah bekerja atau belum.

Secara garis besar, SDM dapat dijelaskan sebagai orang yang ada di dalam organisasi maupun dalam bentuk bisnis. Orang tersebut berperan sebagai penggerak organisasi dan sebagai aset yang keterampilannya perlu didukung dan dikembangkan.

Sebagai cabang filsafat yang berhubungan dengan tingkah laku manusia, etika atau moralitas memiliki keterkaitan dengan kinerja SDM. Etika mencari perbuatan baik manusia. Etika mengacu pada semua disiplin ilmu yang berkaitan dengan orang dan masyarakat, seperti antropologi, psikologi, sosiologi, ekonomi, politik, dan hukum.

Moral menunjuk pada ukuran-ukuran yang telah diterima oleh suatu komunitas. Sementara itu, etika umumnya lebih dikaitkan dengan prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam berbagai wacana atau aturan-aturan yang diberlakukan sebagai suatu profesi.

Selain itu, etika memiliki realitas peranan dalam memengaruhi SDM di dalam suatu perusahaan. Mengingat etika pada hakikatnya merupakan cara memandang kehidupan dan pedoman terkait cara seseorang seharusnya bersikap. Etika berasal dari kesadaran manusia yang menunjukkan perbedaan antara perbuatan baik dan buruk.

Etika juga merupakan kegiatan yang melibatkan keahlian khusus yang membutuhkan pengetahuan dan tanggung jawab, melayani kepentingan masyarakat, memiliki organisasi profesi, dan memenuhi syarat untuk menghukum tindakannya sehubungan dengan profesi yang diakui; salah satu contohnya yaitu kode etik. Dengan demikian, etika menjadi alat manajemen untuk semua profesional.

Lebih khusus lagi, peran etika dalam profesi yaitu sebagai alat kontrol hati nurani. Etika dalam hal ini berarti cerminan ilmiah dari tingkah laku manusia ditinjau dari norma baik dan buruk. Nilai-nilai etika tersebut bukan milik individu atau suatu kelompok individu, tetapi milik semua



## BAB II

# KONSEP DASAR MSDM

### PENGERTIAN MSDM

Organisasi memiliki berbagai jenis sumber daya sebagai “input” yang perlu diubah menjadi “ouput” dalam bentuk barang maupun jasa. Sumber daya tersebut termasuk modal dan uang; teknologi yang menopang proses produksi; metode dan strategi operasional; dan SDM. Di antara sumber daya tersebut, SDM menjadi unsur paling penting dalam organisasi.

Untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan SDM diperlukan alat manajemen yang disebut MSDM (Manajemen SDM). MSDM juga dapat dipahami sebagai proses dalam suatu organisasi, dapat juga diartikan sebagai pedoman. MSDM menjadi bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya (Cushway, 1994: 13).

MSDM memastikan bahwa tenaga kerja organisasi merupakan SDM penting yang memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan perusahaan. Selain itu, juga memastikan bahwa SDM digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat (Schuler dkk., 1992: 16).

Kaswan (2017) mendefinisikan MSDM sebagai bagian dari manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik. Dalam MSDM terdapat kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2016: 6).

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang sering memiliki kepentingan berbeda. MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual (Stoner, 1995: 4).

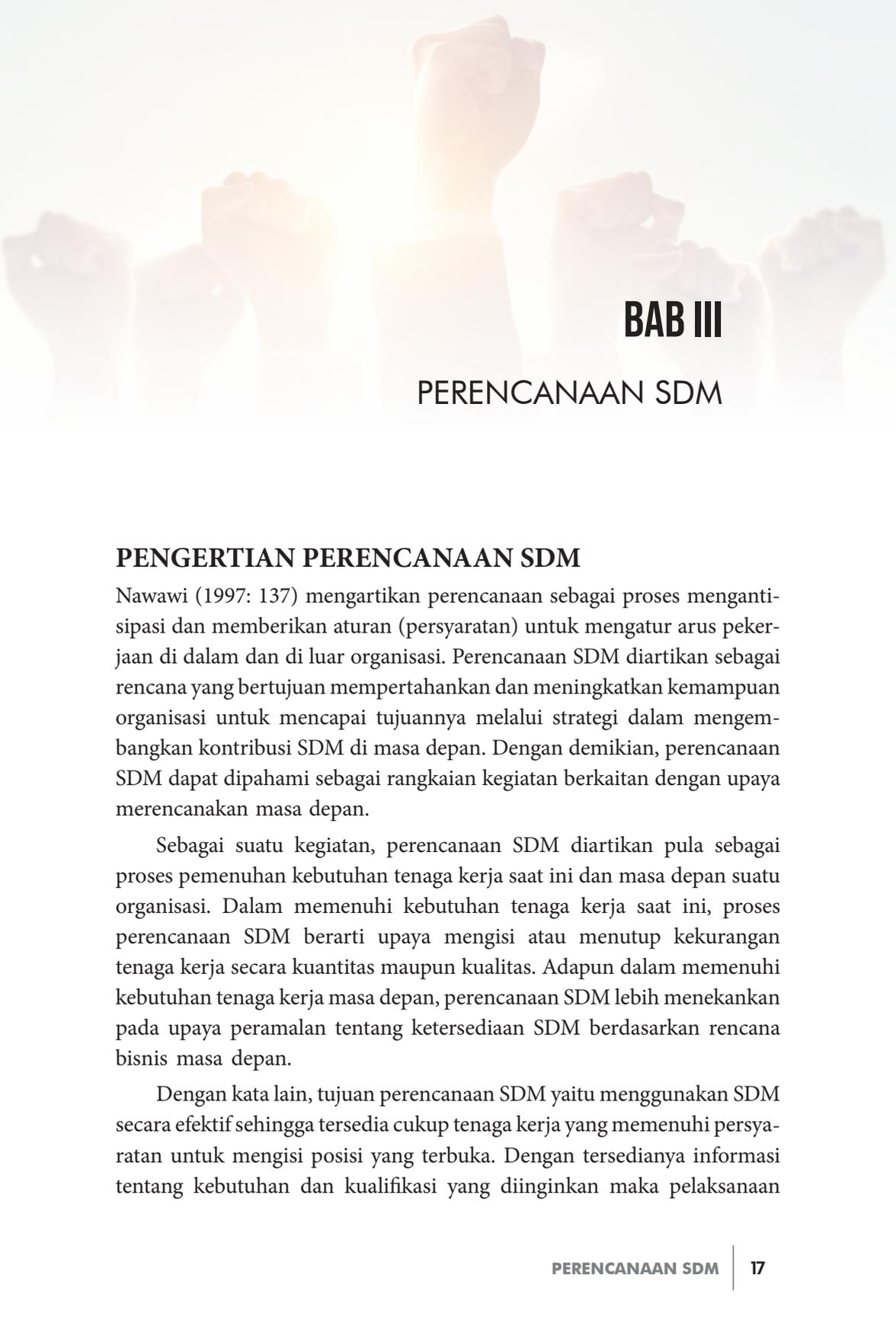
Stoner (1995) menambahkan bahwa MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya. MSDM menjadi kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, apabila MSDM tidak efektif maka dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi. Guest (1997) menyebutkan bahwa kebijakan yang diambil dalam mengelola SDM diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi, serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektivitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur dari beberapa aspek. *Pertama*, seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi. *Kedua*, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Ketiga*, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat. *Keempat*, seberapa tinggi tingkat kualitas “output” yang dihasilkan organisasi.

## FUNGSI-FUNGSI MSDM

### 1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama. *Pertama*, perencanaan dan peramalan keinginan SDM dalam sebuah organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. *Kedua*, membuat analisis jabatan dalam organisasi untuk



## BAB III

### PERENCANAAN SDM

#### PENGERTIAN PERENCANAAN SDM

Nawawi (1997: 137) mengartikan perencanaan sebagai proses mengantisipasi dan memberikan aturan (persyaratan) untuk mengatur arus pekerjaan di dalam dan di luar organisasi. Perencanaan SDM diartikan sebagai rencana yang bertujuan mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya melalui strategi dalam mengembangkan kontribusi SDM di masa depan. Dengan demikian, perencanaan SDM dapat dipahami sebagai rangkaian kegiatan berkaitan dengan upaya merencanakan masa depan.

Sebagai suatu kegiatan, perencanaan SDM diartikan pula sebagai proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan suatu organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, proses perencanaan SDM berarti upaya mengisi atau menutupi kekurangan tenaga kerja secara kuantitas maupun kualitas. Adapun dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja masa depan, perencanaan SDM lebih menekankan pada upaya peramalan tentang ketersediaan SDM berdasarkan rencana bisnis masa depan.

Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM yaitu menggunakan SDM secara efektif sehingga tersedia cukup tenaga kerja yang memenuhi persyaratan untuk mengisi posisi yang terbuka. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan maka pelaksanaan

rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, serta pengembangan SDM akan lebih mudah dan terkontrol.

Alwi (2001: 143) menambahkan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi sesuai kebutuhan. Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Dengan kata lain, perencanaan SDM menjadi salah satu memproyeksikan kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan di masa mendatang.

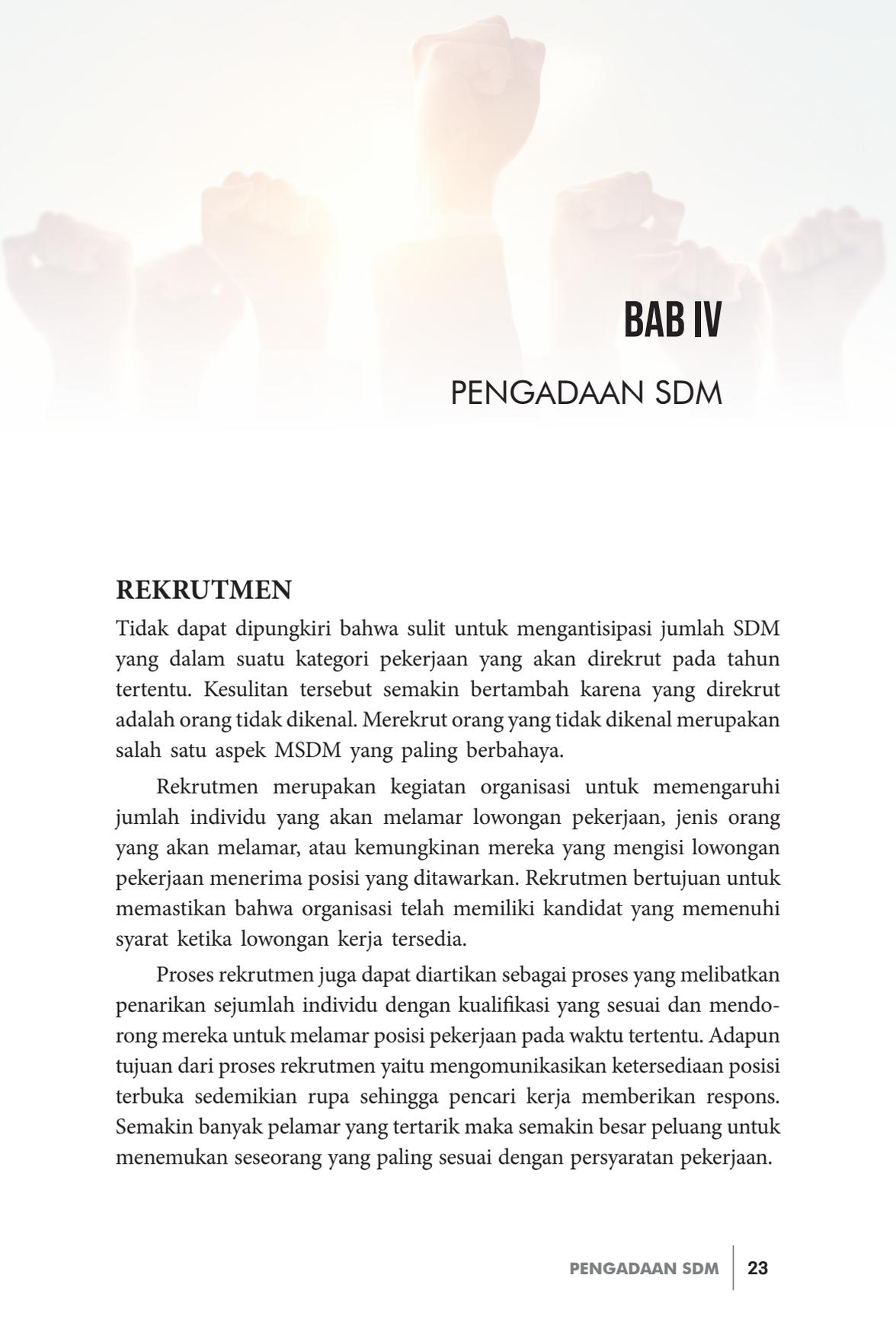
Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses penentuan kebutuhan kuantitatif dan kualitatif SDM untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Tujuan yang dimaksud berupa tujuan jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif dan efisien.

## **PROSES PERENCANAAN SDM**

Proses perencanaan SDM untuk saat ini dan masa depan sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yaitu faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi SDM yang mencapai usia pensiun, meninggal dunia, keluar atau berhenti dari pekerjaannya, rotasi, hingga adanya kemungkinan promosi jabatan. Adapun faktor eksternal meliputi persaingan bisnis yang ketat, kemajuan teknologi yang pesat, serta tingkat ketergantungan antarperusahaan dan antarnegara.

Nawawi (1997: 144) menyebutkan bahwa pelaksanaan perencanaan SDM terintegrasi dengan rencana strategi bisnis dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun proses perencanaan SDM yaitu sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi masalah berdasarkan komponen dalam rencana strategis bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang dapat dijadikan sebagai isu perencanaan SDM yaitu filosofi perusahaan, hasil kajian tentang hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan bisnis, sasaran strategis yang ingin dicapai, dan hasil analisis SWOT perusahaan.
2. Menggunakan hasil analisis sebagai masukan untuk perencanaan operasional jangka menengah pada langkah perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.



## BAB IV

### PENGADAAN SDM

#### REKRUTMEN

Tidak dapat dipungkiri bahwa sulit untuk mengantisipasi jumlah SDM yang dalam suatu kategori pekerjaan yang akan direkrut pada tahun tertentu. Kesulitan tersebut semakin bertambah karena yang direkrut adalah orang tidak dikenal. Merekrut orang yang tidak dikenal merupakan salah satu aspek MSDM yang paling berbahaya.

Rekrutmen merupakan kegiatan organisasi untuk memengaruhi jumlah individu yang akan melamar lowongan pekerjaan, jenis orang yang akan melamar, atau kemungkinan mereka yang mengisi lowongan pekerjaan menerima posisi yang ditawarkan. Rekrutmen bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi telah memiliki kandidat yang memenuhi syarat ketika lowongan kerja tersedia.

Proses rekrutmen juga dapat diartikan sebagai proses yang melibatkan penarikan sejumlah individu dengan kualifikasi yang sesuai dan mendorong mereka untuk melamar posisi pekerjaan pada waktu tertentu. Adapun tujuan dari proses rekrutmen yaitu mengomunikasikan ketersediaan posisi terbuka sedemikian rupa sehingga pencari kerja memberikan respons. Semakin banyak pelamar yang tertarik maka semakin besar peluang untuk menemukan seseorang yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

Namun, perusahaan juga harus memberikan cukup informasi tentang pekerjaan dan persyaratannya sehingga hanya yang memenuhi kualifikasi saja yang berminat. Apabila hal tersebut tidak dilakukan maka biaya rekrutmen akan tinggi. Dengan kata lain, rekrutmen yang tepat seharusnya hanya menarik SDM yang berkualitas, bukan yang tidak memenuhi syarat. Oleh karena itu, perekrutan SDM dapat dimulai setelah penentuan persyaratan atau kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan dan tugas-tugas yang akan dilakukan.

Proses rekrutmen SDM didefinisikan sebagai praktik atau segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik sejumlah SDM potensial. Aktivitas-aktivitas rekrutmen dirancang untuk memengaruhi tiga hal penting. *Pertama*, jumlah SDM yang melamar untuk lowongan tertentu. *Kedua*, jenis SDM yang melamar. *Ketiga*, kemungkinan SDM yang melamar akan menerima berbagai posisi yang ditawarkan.

Adapun sasaran dari program rekrutmen yaitu untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sejumlah pelamar yang berkualitas layak agar dapat memilihnya ketika ada lowongan. Artinya, sasaran rekrutmen tidak hanya untuk mendapatkan sejumlah besar pelamar. Apabila proses tersebut menghasilkan sejumlah besar pelamar yang tidak berkualitas maka akan banyak biaya yang dikeluarkan organisasi dalam seleksi. Masalah tersebut sering terjadi, terutama apabila lowongannya diumumkan melalui internet dengan jangkauan luas dan mudah diakses.

Pada dasarnya perekrutan SDM dapat digolongkan menjadi dua sumber, yaitu internal dan eksternal. Sumber internal berarti pegawai yang akan mengisi lowongan pekerjaan diambil dari dalam perusahaan. Dilakukan dengan cara memindahtangankan atau menugaskan kembali pegawai yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan tersebut. Mutasi karyawan dapat bersifat vertikal maupun horizontal. Apabila masih ada pegawai yang memenuhi spesifikasi jabatan, pengisian jabatan sebaiknya diambil dari dalam perusahaan—terutama untuk jabatan manajerial. Adapun sumber eksternal berasal dari proses rekrutmen.



## BAB V

# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

### **PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Simamora (2006: 273) mengartikan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keterampilan, konsep, aturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja. Dalam Pasal 1 ayat (9) UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dijelaskan bahwa pelatihan kerja merupakan keseluruhan kegiatan penyediaan, perolehan, peningkatan, dan pengembangan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan tingkat dan kualifikasi posisi dan pekerjaan.

Sementara itu, pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga, maupun instansi pendidikan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang berbeda. Latihan dimaksudkan untuk meningkatkan kemahiran dalam berbagai keterampilan dan teknik khusus untuk melakukan pekerjaan yang spesifik, terperinci, dan rutin. Pelatihan akan mempersiapkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas pada waktu itu. Adapun pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, serta sifat kepribadian (Handoko, 2001: 104).

Pelatihan dapat diartikan sebagai setiap usaha untuk memperbaiki performansi SDM pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Gomes (2003: 197) menyebutkan bahwa istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, padahal keduanya memiliki perbedaan. Pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sedang dilakukan. Adapun pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

Pelatihan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dan keterampilan SDM organisasi yang terkait dengan tanggung jawab pekerjaan saat ini dari individu yang bersangkutan (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dari program pelatihan yaitu meningkatkan kinerja individu dalam pekerjaan atau fungsinya saat ini.

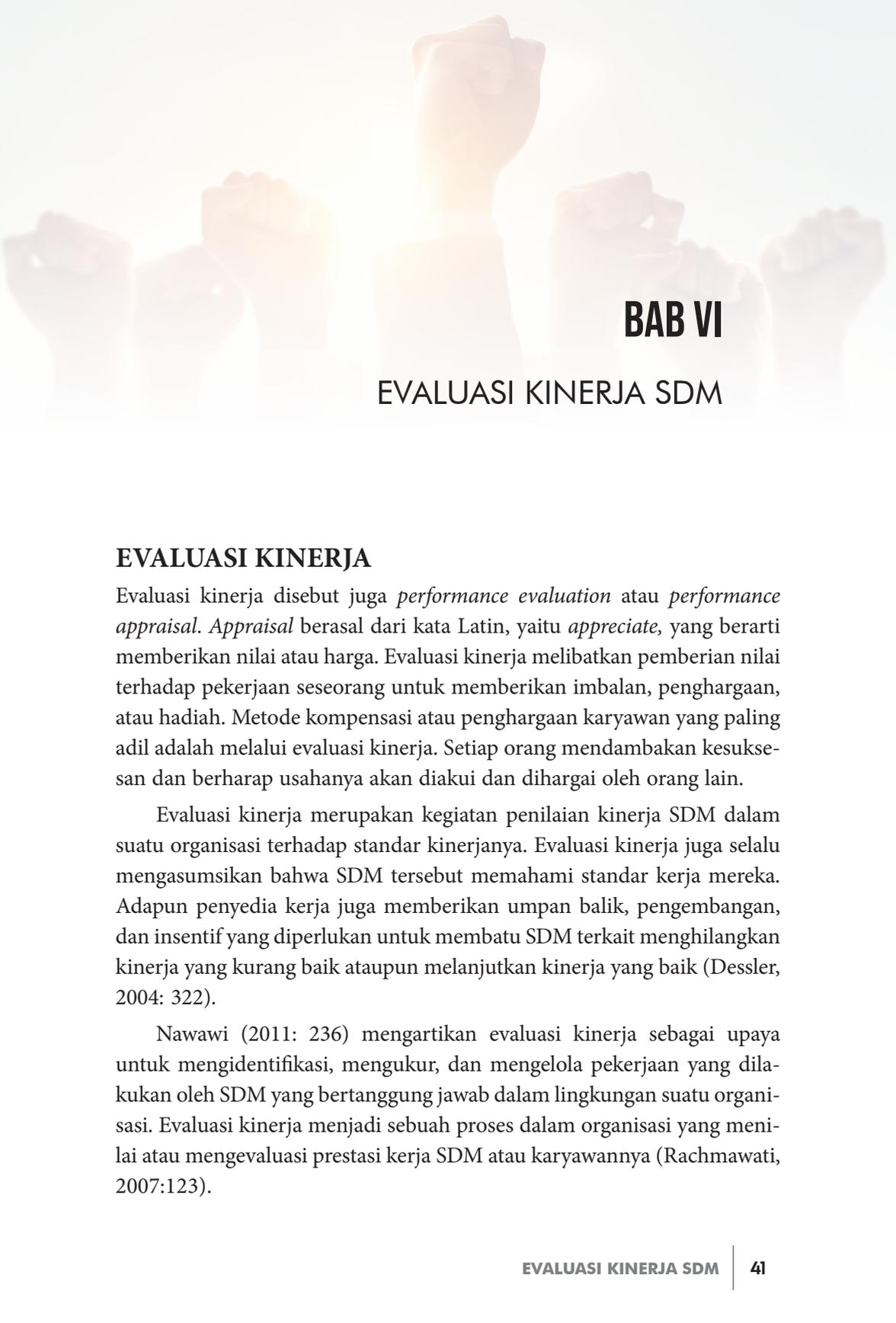
Adapun pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran yang ingin dicapai dari program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas, yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*) (Syafaruddin, 2001: 217).

Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total beserta program di dalam dan luar pekerjaan karyawan. Keduanya dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, terutama untuk kinerja pekerjaan dan promosi karier. Pelatihan biasanya merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera (Mangkuprawira, 2003: 135).

## TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Simamora (2006: 276) menyebutkan bahwa tujuan diselenggarakannya pelatihan dan pengembangan kerja yaitu untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan secara rinci yaitu sebagai berikut.

1. Meningkatkan kinerja SDM yang kinerjanya tidak memuaskan karena kurangnya keterampilan. Meskipun tidak dapat menyelesaikan semua



## BAB VI

# EVALUASI KINERJA SDM

## EVALUASI KINERJA

Evaluasi kinerja disebut juga *performance evaluation* atau *performance appraisal*. *Appraisal* berasal dari kata Latin, yaitu *appreciate*, yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja melibatkan pemberian nilai terhadap pekerjaan seseorang untuk memberikan imbalan, penghargaan, atau hadiah. Metode kompensasi atau penghargaan karyawan yang paling adil adalah melalui evaluasi kinerja. Setiap orang mendambakan kesuksesan dan berharap usahanya akan diakui dan dihargai oleh orang lain.

Evaluasi kinerja merupakan kegiatan penilaian kinerja SDM dalam suatu organisasi terhadap standar kerjanya. Evaluasi kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa SDM tersebut memahami standar kerja mereka. Adapun penyedia kerja juga memberikan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membatu SDM terkait menghilangkan kinerja yang kurang baik ataupun melanjutkan kinerja yang baik (Dessler, 2004: 322).

Nawawi (2011: 236) mengartikan evaluasi kinerja sebagai upaya untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola pekerjaan yang dilakukan oleh SDM yang bertanggung jawab dalam lingkungan suatu organisasi. Evaluasi kinerja menjadi sebuah proses dalam organisasi yang menilai atau mengevaluasi prestasi kerja SDM atau karyawannya (Rachmawati, 2007:123).

Evaluasi kinerja diartikan pula sebagai uraian sistematis tentang kekuatan, kelebihan, bahkan kelemahan yang berkenaan dengan pekerjaan seseorang atau suatu kelompok. Evaluasi kinerja akan mengevaluasi seberapa baik SDM mengerjakan pekerjaannya ketika dibandingkan dengan set standar, kemudian mengomunikasikannya dengan para SDM terkait (Marwansyah, 2016: 232).

Aktivitas manajerial yang paling tidak disukai karyawan adalah penilaian atau evaluasi kinerja. Hal tersebut terjadi karena tidak semua ulasan kinerja akan berwujud positif, akan ada beberapa yang mendapatkan ulasan kinerja buruk. Manajer akan menilai dan memberi penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Di sisi lain, manajer akan memiliki perasaan tidak enak ketika harus menegur dan menilai karyawan yang berkinerja buruk.

Evaluasi hasil kerja yang dilakukan terhadap SDM dalam organisasi dapat dikatakan relatif. Artinya, didasarkan pada standar prestasi yang dihasilkan. Penilaian prestasi SDM dalam organisasi merupakan suatu proses penilaian hasil pekerjaan yang dilakukan pemimpin organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sistem penilaian kinerja juga masih digunakan untuk mengontrol perilaku sebagai alat ukur. Dapat juga digunakan untuk mengambil keputusan tentang kenaikan gaji, bonus, dan promosi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien. Penerapan program penilaian kinerja menyiratkan bahwa pemimpin organisasi telah mengondisikan anggotanya untuk mengubah sikap dan perilaku terhadap pekerjaan mereka.

## **TUJUAN EVALUASI KINERJA**

Tujuan evaluasi kinerja yaitu memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan kinerja SDM organisasi saat ini. Perusahaan menggunakan evaluasi kinerja sebagai sistem formal untuk mengevaluasi kinerja SDM di dalamnya secara teratur. Berikut tujuan-tujuan dilakukannya evaluasi kinerja.



## BAB VII

### TEORI-TEORI MSDM I

#### BUDAYA ORGANISASI

##### **Pengertian Budaya Organisasi**

Memahami budaya organisasi terkait erat dengan konsep dasar budaya. Dalam bidang antropologi, istilah “kebudayaan” sering digunakan. Budaya berasal dari bahasa Sansekerta, yaitu *buddhayah*, yang diartikan sebagai budi dan akal budi manusia; sedangkan budaya dalam bahasa Inggris berasal dari kosakata Latin, yaitu *colere*, yang berarti mengolah atau mengerjakan.

Adapun organisasi berasal dari istilah Yunani, yaitu *organon*, yang berarti alat atau bagian anggota. Hardjito (2005: 5) mengartikan organisasi sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar sehingga memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah.

Organisasi dapat diartikan sebagai sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Terdapat tiga unsur penting dalam organisasi. *Pertama*, sekelompok orang. *Kedua*, bekerja sama secara kooperatif. *Ketiga*, tujuan yang telah ditentukan.

Organisasi dapat dilihat sebagai organisme hidup yang memiliki tubuh dan kepribadian sehingga sewaktu-waktu dapat sakit. Organisasi dianggap sakit apabila tidak mampu berkolaborasi untuk mencapai tujuan sehingga tujuan tersebut tidak tercapai. Selain itu, dikatakan sakit juga

ketika terdapat sistem dalam organisasi yang tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Organisasi sebagai suatu *ouput* memiliki struktur (*aspect anatomic*), pola kehidupan (*aspect fisiologis*), serta sistem budaya (*aspect culture*) yang berlaku dan ditaati oleh anggotanya. Dari pengertian inilah lahir istilah budaya organisasi atau budaya kerja.

Nawawi (2011) mengartikan budaya organisasi atau budaya kerja sebagai pola perilaku atau kebiasaan SDM dalam organisasi. SDM dalam organisasi secara moral setuju bahwa kebiasaan tersebut harus diikuti saat melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, budaya organisasi mengacu pada kebiasaan organisasi yang tertanam kuat sehingga dapat meningkatkan efektivitas visi, misi, dan tujuan organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada pola berpikir serta merasakan dan menganalisis yang ada di dalam atau di antara bagian-bagian organisasi. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai cara berpikir rasional dan pengawasan yang dilakukan berdasarkan pola tertentu yang ada di dalam bagian organisasi (Munandar, 2001: 263).

Budaya organisasi menjadi suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi hingga membentuk sistem yang dimaknai sama oleh seluruh anggota organisasi. Dengan kata lain, seluruh anggota organisasi mempunyai persepsi sama dalam memaknai seluruh aktivitas subsistem yang ada di dalam organisasi (Fauzi, 2006: 33).

Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai sistem kepercayaan dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi untuk memandu perilaku anggotanya. Anggota akan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi dengan berpedoman pada penerapan prosedur operasional.

Di dalam budaya organisasi terdapat berbagai pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi mengenai aturan, norma, serta nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Berbagai pengetahuan diinternalisasikan oleh pimpinan organisasi kepada seluruh anggota organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai. Hasil akhir dari proses internalisasi tersebut pun dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi (Colquitt, LePine, & Wesson, 2013: 547).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi



## BAB VIII

### TEORI-TEORI MSDM II

#### MOTIVASI KERJA

##### **Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan suatu hal penting yang sering disinggung oleh pimpinan suatu organisasi atau perusahaan, baik secara terbuka maupun terselubung. Robbins & Judge (2008: 221) mengartikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai kemauan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi sebagai imbalan atas kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Adapun pengertian motivasi kerja dari perspektif yang lebih sistematis meliputi upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Upaya yang diarahkan haruslah konsisten dengan tujuan organisasi, sedangkan kebutuhan merupakan keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik (Robbins & Judge, 2008: 213).

Motivasi dapat diartikan juga sebagai kemauan mengerahkan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang dibatasi oleh kemampuan seseorang dalam memenuhi kebutuhan individu tertentu. Motivasi kerja sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja SDM dalam organisasi. Adapun faktor-faktor motivasi akan

diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi).

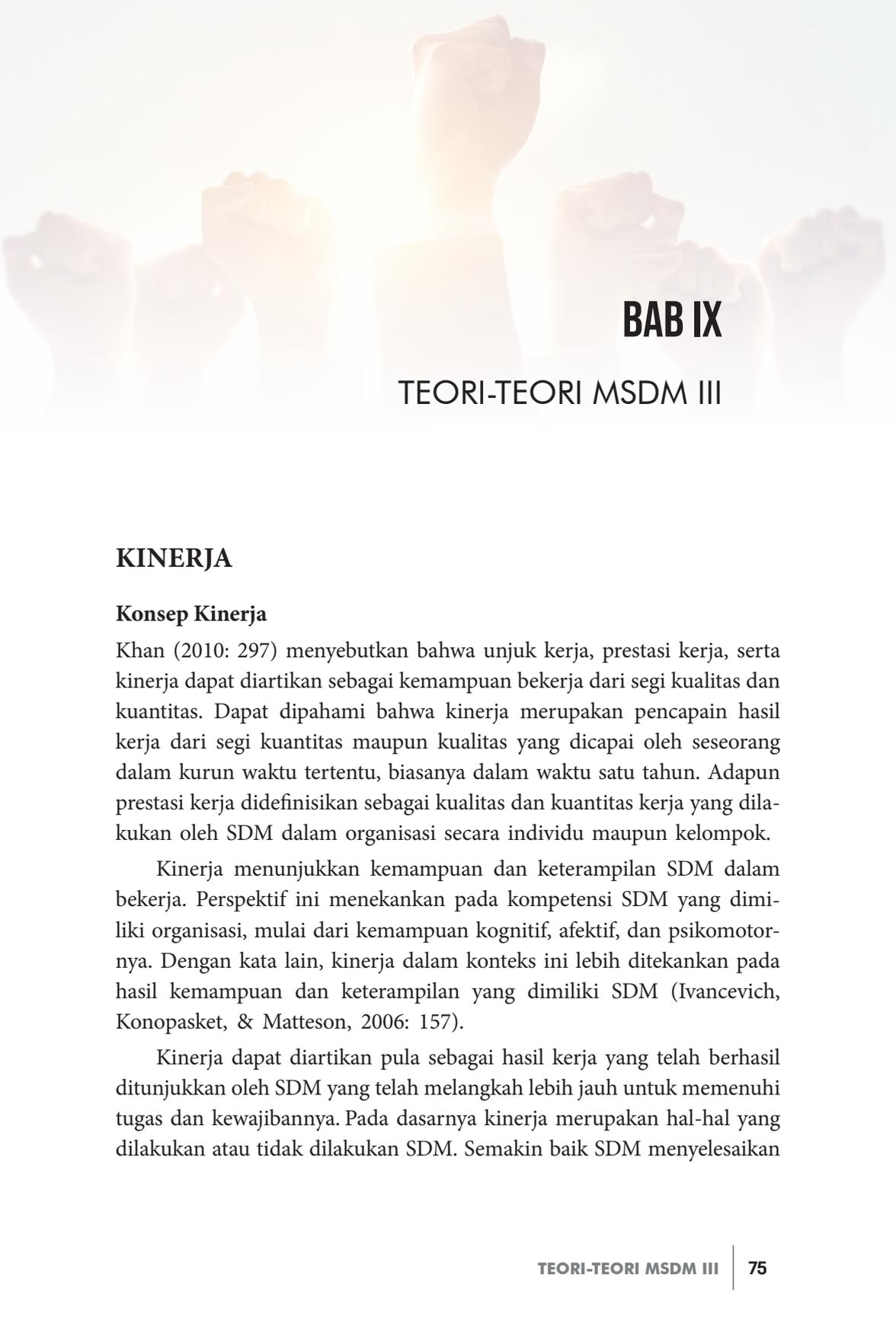
Menurut Luthans (2006: 161), motivasi merupakan reaksi yang timbul dalam diri seseorang karena adanya rangsangan dari luar yang memengaruhinya. Motivasi dapat diartikan juga sebagai sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Motivasi menjadi pertimbangan penting bagi pemimpin karena sangat memengaruhi kinerja individu (Griffin, 2004: 60).

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu daya penggerak dari dalam individu untuk melakukan kegiatan tertentu dalam mencapai tujuan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, SDM akan terdorong untuk melakukan yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka juga akan percaya bahwa apabila organisasi berhasil dalam mencapai tujuan dan sasarannya maka kepentingan pribadi mereka juga akan terjaga.

### **Prinsip-Prinsip Motivasi**

Mangkunegara (2007: 61) menyebutkan prinsip-prinsip berikut yang terdapat dalam motivasi kerja.

1. Prinsip partisipasi  
Agar termotivasi dalam bekerja, SDM harus diberikan dan berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi  
Pemimpin mengomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Adanya informasi yang jelas akan menjadikan SDM lebih mudah termotivasi kinerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan  
Pemimpin mengakui bahwa SDM bawahannya mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Pengakuan tersebut akan mempermudah dalam memotivasi kinerjanya.
4. Pendelegasian wewenang  
Sebuah konsep yang menjadikan pemimpin memberikan otoritas kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri dalam pekerjaan

The background of the page features a series of raised fists in various shades of brown and orange, set against a bright, hazy light. The fists are positioned at different heights and angles, creating a sense of movement and solidarity.

## BAB IX

### TEORI-TEORI MSDM III

## KINERJA

### Konsep Kinerja

Khan (2010: 297) menyebutkan bahwa unjuk kerja, prestasi kerja, serta kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan bekerja dari segi kualitas dan kuantitas. Dapat dipahami bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja dari segi kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu, biasanya dalam waktu satu tahun. Adapun prestasi kerja didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan oleh SDM dalam organisasi secara individu maupun kelompok.

Kinerja menunjukkan kemampuan dan keterampilan SDM dalam bekerja. Perspektif ini menekankan pada kompetensi SDM yang dimiliki organisasi, mulai dari kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor-nya. Dengan kata lain, kinerja dalam konteks ini lebih ditekankan pada hasil kemampuan dan keterampilan yang dimiliki SDM (Ivancevich, Konopasket, & Matteson, 2006: 157).

Kinerja dapat diartikan pula sebagai hasil kerja yang telah berhasil ditunjukkan oleh SDM yang telah melangkah lebih jauh untuk memenuhi tugas dan kewajibannya. Pada dasarnya kinerja merupakan hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan SDM. Semakin baik SDM menyelesaikan

tugas dan fungsi pekerjaannya maka semakin patuh juga terhadap tugas pokok dan fungsi yang harus diselesaikan.

Selain itu, kinerja didefinisikan juga sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh SDM secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi tersebut. Upaya tersebut dilakukan dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Terkait dengan kemampuan, ketangguhan, dan kemandirian untuk mengatasi masalah dalam batas waktu yang ditentukan secara hukum, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

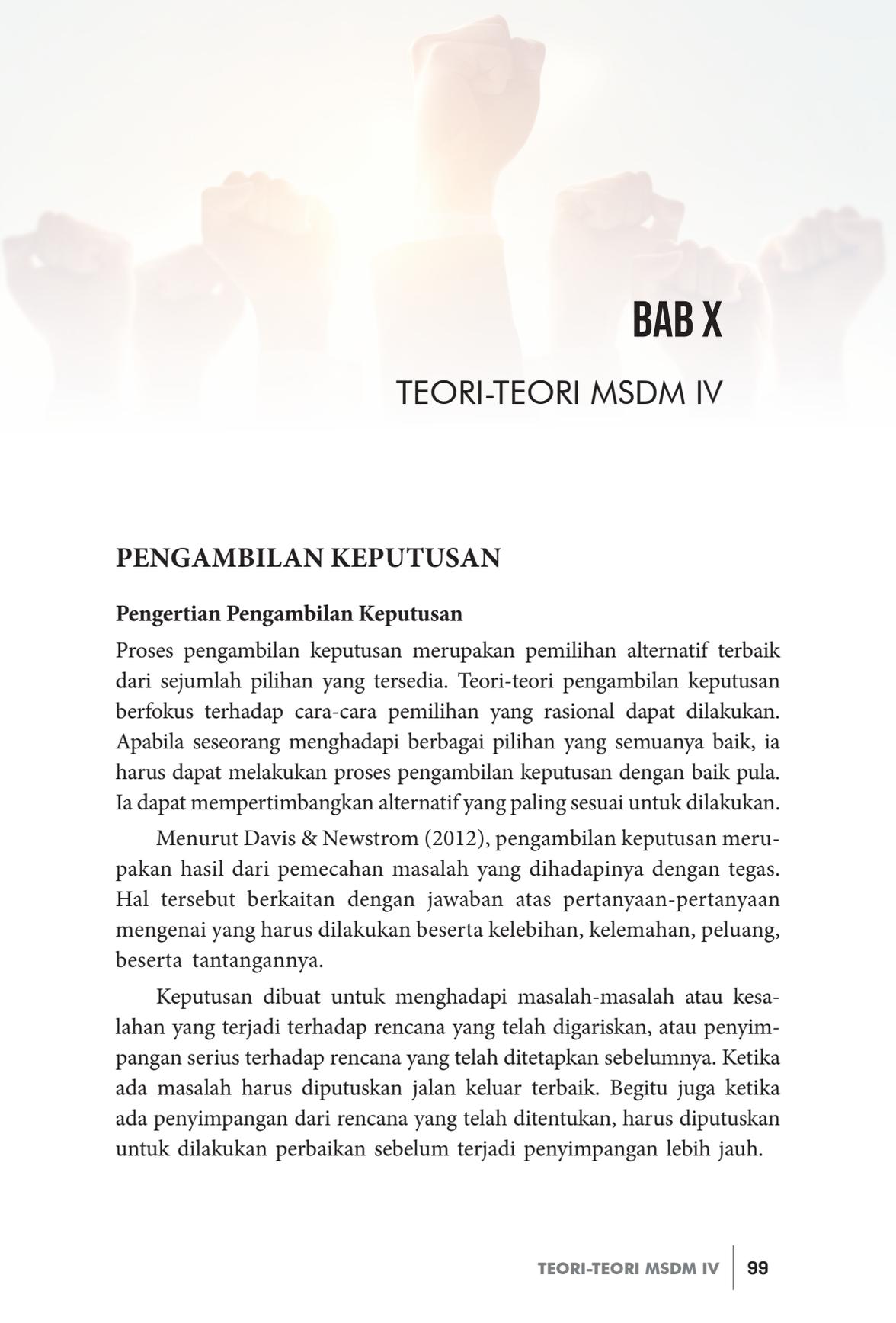
### **Strategi Meningkatkan Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan strategis yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi. Termasuk kinerja setiap individu dan kelompok kerja dalam perusahaan guna mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Kinerja individu, kelompok, dan perusahaan akan meningkat sebagai hasil dari kinerja yang tinggi.

Sebagaimana diketahui bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung pada salah satu aspek keterampilan, pengetahuan, dan ketulusan SDM di dalamnya. Oleh karena itu, manajer harus memikirkan strategi-strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja SDM yang ada (Khan, 2010: 297). Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi yaitu dengan cara melakukan peningkatan terhadap kepuasan kerja, imbalan, keterampilan, kemampuan afeksi, dan kreativitas individu.

Ivancevich, Konopasket, & Matteson (2006: 146) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi hal-hal berikut.

1. Kapasitas untuk berkinerja  
Kapasitas untuk berkinerja berkaitan dengan seberapa baik keterampilan, kemampuan, dan pengalaman individu terkait dengan pekerjaan.

The background of the page features a soft, warm-toned image of several raised fists, symbolizing strength, solidarity, or protest. The fists are silhouetted against a bright, hazy light, creating a sense of movement and energy.

## BAB X

### TEORI-TEORI MSDM IV

#### PENGAMBILAN KEPUTUSAN

##### **Pengertian Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan merupakan pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah pilihan yang tersedia. Teori-teori pengambilan keputusan berfokus terhadap cara-cara pemilihan yang rasional dapat dilakukan. Apabila seseorang menghadapi berbagai pilihan yang semuanya baik, ia harus dapat melakukan proses pengambilan keputusan dengan baik pula. Ia dapat mempertimbangkan alternatif yang paling sesuai untuk dilakukan.

Menurut Davis & Newstrom (2012), pengambilan keputusan merupakan hasil dari pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal tersebut berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai yang harus dilakukan beserta kelebihan, kelemahan, peluang, beserta tantangannya.

Keputusan dibuat untuk menghadapi masalah-masalah atau kesalahan yang terjadi terhadap rencana yang telah digariskan, atau penyimpangan serius terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketika ada masalah harus diputuskan jalan keluar terbaik. Begitu juga ketika ada penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, harus diputuskan untuk dilakukan perbaikan sebelum terjadi penyimpangan lebih jauh.

Koontz & O'Donnell (1993) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan pemilihan di antara alternatif mengenai suatu cara bertindak. Inti dari perencanaan yaitu pembuatan keputusan berdasarkan sumber data yang dapat dipercaya serta petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

Pengambilan keputusan juga dapat dijelaskan sebagai suatu proses kognitif yang tidak tergesa-gesa; terdiri dari rangkaian tahapan yang dapat dianalisis, diperhalus, dan dipadukan. Proses tersebut dilakukan untuk menghasilkan ketepatan serta ketelitian yang lebih besar dalam menyelesaikan masalah dan memulai tindakan.

Definisi lebih sederhana dikemukakan oleh Handoko (2007) yang menjelaskan bahwa pembuatan keputusan merupakan kegiatan yang menggambarkan proses dari serangkaian kegiatan yang dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.

Davis (2002) menambahkan bahwa pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai hasil pemecahan masalah didasari atas logika dan pertimbangan untuk penetapan alternatif terbaik. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk mendekati tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan berikut poin-poin penting dari definisi pengambilan keputusan.

1. Pemilihan teknik pendekatan yang digunakan dalam proses memilih tindakan sebagai cara pemecahan masalah. Semakin baik teknik yang digunakan untuk pengambilan keputusan maka semakin sempurna dalam menyelesaikan masalah.
2. Penentuan pendekatan yang sistematis terhadap hakikat suatu masalah. Semakin sistematis dalam pengambilan keputusan maka semakin baik pula proses penyelesaian masalah yang akan dihadapi.
3. Pengumpulan fakta-fakta dan data. Dengan data yang lengkap dan valid maka proses pengambilan keputusan akan menjadi lebih baik sehingga terhindar dari kesalahan dan mempunyai risiko paling kecil.
4. Penentuan atau pemilihan yang matang dari berbagai alternatif yang dihadapi. Setiap alternatif digali kelebihan dan kelemahannya sehingga akan diperoleh pilihan alternatif yang paling banyak kelebihannya, paling lebar peluangnya, serta paling kecil tantangannya.
5. Pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Tindakan yang diambil adalah tindakan



## BAB XI

### TEORI-TEORI MSDM V

#### KEADILAN

##### **Pengertian Keadilan**

Keadilan pada hakikatnya diartikan sebagai konsep memperlakukan individu atau pihak lain sesuai dengan haknya. Aspek yang menjadi hak setiap orang diakui dan diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya. Dalam arti lain sederajat dengan hak dan tanggung jawab yang sama. Dilakukan tanpa diskriminasi berdasarkan suku, ras, keturunan, maupun agama.

Keadilan berasal dari kata “adil”. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata adil berarti tidak memihak, patut, dan tidak sewenang-wenang. Kata “adil” terdapat dalam sila kedua dan kelima Pancasila, serta dalam alinea kedua dan keempat Pembukaan UUD 1945. Keadilan pun dapat diartikan sebagai suatu keadaan ketika seseorang menerima sesuatu yang menjadi haknya sebanding dengan kontribusi yang telah ia berikan.

Dalam perspektif MSDM, keadilan menyangkut hak-hak yang diterima karyawan atau pengikut organisasi. Di dalamnya mencakup tingkat pendidikan, jabatan, struktur, tugas dan fungsi, kontribusi kepada organisasi, jasa kepada lembaga, risiko pekerjaan, pengalaman, lama bekerja, layanan, kompetensi, dan kapasitas pribadi. Hak-hak tersebut diterima secara adil berdasarkan aturan yang berlaku dalam organisasi, peraturan

atau undang-undang pemerintah yang berlaku, harapan, serta perbandingan dengan karyawan lain.

### **Jenis-Jenis Keadilan**

Menurut Aristoteles, keadilan dapat dibedakan dalam lima jenis berikut.

1. Keadilan komulatif

Keadilan komulatif yaitu perlakuan terhadap individu yang tidak melihat jasa-jasa yang dilakukannya. Keadilan ini lebih bersifat sama rata dan sama rasa. Semua orang mendapatkan hak yang sama dari organisasi, tanpa melihat besar kecilnya jasa yang diberikan kepada organisasi.

2. Keadilan distributif

Keadilan distributif yaitu perlakuan individu sesuai dengan layanan yang telah mereka berikan. Semakin besar jasa yang diberikan kepada organisasi, semakin besar pula hak yang diterima oleh individu tersebut. Begitu pula sebaliknya. Apabila jasa yang diberikan kecil maka hak yang diterima juga akan kecil.

3. Keadilan alam

Keadilan alam yaitu memberikan sesuatu sesuai dengan yang diberikan alam kepada kita. Orang yang tinggal di dekat hutan secara alami akan menerima banyak oksigen dibandingkan dengan mereka yang tinggal di kota besar. Orang yang tinggal di dekat pegunungan vulkanik akan mendapatkan kesuburan tanah yang lebih baik daripada orang yang tinggal di gurun pasir. Orang Eropa memiliki gen kulit putih dan perawakan tinggi; sedangkan orang Asia bertubuh kecil dengan kulit berwarna putih, kuning, hingga cokelat tua. Dengan semua kondisi tersebut, tidak ada yang bisa mengatakan bahwa Tuhan tidak adil.

Sementara itu, Plato mengelompokkan keadilan menjadi dua tipologi besar berikut.

1. Keadilan moral

Suatu tindakan dapat dikatakan adil secara moral apabila mampu memberikan keseimbangan antara hak dan kewajiban. Semakin besar



## BAB XII

### TEORI-TEORI MSDM VI

#### KERJA SAMA

##### **Pengertian Kerja Sama**

Roucek & Warren (1984) mengartikan teori kerja sama sebagai bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan bukan berarti bersama-sama bekerja. Kerja sama merupakan suatu bentuk proses sosial yang di dalamnya terdapat berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan bersama. Dilakukan dengan saling membantu dan memahami terhadap aktivitas masing-masing.

Kerja sama diartikan pula sebagai proses bersama-sama dalam suatu kelompok yang anggotanya saling membantu dan mengandalkan satu sama lain untuk mencapai kesepakatan bersama. Kantor merupakan tempat yang sangat cocok untuk mengembangkan kemampuan kerja kelompok yang akan dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam perkembangan teknologi, kerja sama dapat dilakukan tanpa harus menggunakan tempat tertentu; dapat dilakukan melalui WhatsApp, surel, Facebook, dan media sosial lainnya. Hal tersebut memungkinkan kerja sama dilakukan tanpa terikat oleh tempat, waktu, dan anggota kelompok. Sebagian besar komunikasi koordinasi dalam kerja sama yang lebih efektif justru dilakukan melalui media sosial daripada melalui komunikasi telepon atau komunikasi langsung.

Kerja sama menjadi suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama oleh lebih dari satu orang yang bentuknya bermacam-macam. Namun, semua kegiatan yang dilakukan diarahkan guna mewujudkan tujuan bersama.

Soekanto (1982: 278) menjelaskan terdapat beberapa aspek yang menjadi syarat terjadinya kerja sama yang efektif. *Pertama*, suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama. *Kedua*, dilakukan oleh lebih dari satu orang. *Ketiga*, bentuknya bermacam-macam. *Keempat*, semua kegiatan yang dilakukan diarahkan guna mewujudkan tujuan bersama. Adapun bentuk kerja sama yang bermacam-macam tersebut dapat berupa komunikasi bersama, koordinasi antara satu bagian dengan bagian lain, dukungan yang bersifat kooperatif, dan kolaborasi.

Sesuai dengan aktivitas yang dilakukan, kegiatan yang dilakukan ditentukan oleh pola yang diterima bersama. Sebagai contoh, kerja sama dalam bidang pendidikan dilakukan oleh orang-orang yang berada dalam lingkungan pendidikan yang sama serta memiliki pandangan dan tujuan yang sama. Begitu juga dengan kerja sama dalam bidang perdagangan dilakukan oleh orang-orang yang berada dalam lingkungan perdagangan sehingga tidak ada kecurigaan antara satu dengan lainnya.

### **Tujuan dan Manfaat Kerja Sama**

Kerja sama telah lama dikenal dan dikonsepsikan sebagai suatu sumber efisiensi dan sumber peningkatan kualitas pelayanan. Di sisi lain, kerja sama juga telah lama dikenal sebagai cara jitu untuk mengambil manfaat dari skala ekonomi. Misalnya, pembelanjaan atau pembelian bersama telah membuktikan keuntungan tersebut. Pembelian dalam skala besar akan lebih menguntungkan daripada skala kecil. Rosen (2008: 32) menyebutkan bahwa melalui kerja sama tersebut akan menyebabkan hal-hal berikut.

1. Mengatasi biaya *overhead* meskipun dalam skala yang kecil.
2. Memberikan hasil memuaskan dalam penyediaan fasilitas sarana dan prasarana.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan, misalnya dalam pemberian atau pengadaan fasilitas; di mana masing-masing pihak tidak dapat membelinya sendiri.

The background of the page features a series of raised fists, rendered in a soft, glowing, and slightly blurred style. The fists are positioned at various heights and angles, creating a sense of collective strength and solidarity. The overall color palette is warm and light, with the fists appearing as bright, golden-brown shapes against a pale, hazy background.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & Meyer J. P. 2001. "An Empirical Assessment of Organization Commitment and organization effectiveness." *Administrative Quartely*.
- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Anoraga, P. 2008. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 1993. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barber BK, dkk. 2005. "Parental Support, Psychological Control, and Behavioral Control: Assessing Relevance across Time, Culture, and Method". *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 70(4).
- Bernardin, H. J. & Joyce E. A. Russell. 2013. *Human Resouces: An Expimental Approach*. Singapura: McGraw-Hill Book.
- Bukit, B., Abdul R., & Tasman M. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Cascio, W. F. 2010. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life*. Edisi ke-8. Boston: McGraw-Hill.

- Colquitt, J. A., Jeffery A. L., & Michael J. W. 2013. *Organizational Behaviour Improving Performance and Commitment in the Work Place*. Buston: McGrow Hill Companies.
- Cushway, B. 1994. *Human Resource Management*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.
- Davies, P. 2004. *Meningkatkan Rasa Percaya Diri*. Yogyakarta: Torrent Books.
- Davis, K. & John W. N. 2012. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Davis, R. C. 2002. *Fundamental of Top Management*. Tokyo: Kogakusha Company Limited.
- Decenzo, D. A. & Stephen P. R. 1994. *Human Resource Management, Concept and Practices*. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-9. Jilid ke-1. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Devito, J. A. 2008. *Essentials of Human Communication*. Jakarta: Pearson Education.
- Fahmi, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fauzie. 2006. *Diktat Mata Kuliah Budaya Organisasi*. Lampung: Universitas Negeri Lampung.
- Giffari, N. & Fendy S. 2017. "Pengaruh Social Support terhadap Career Adaptability pada Mahasiswa Tingkat Akhir Fakultas Psikologi Universitas Airlangga". *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 6.
- Gomes, F. C. 2003. *Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Griffin, R. W. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Guest, D. 1997. "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda". *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3).
- Habermas, J. 1989. *The Structural Transformation of Public Sphere: An Inquiry into Category of Bourgeois Society*. Cambridge: Polity Press.

- Handoko, T. H. 2003. *Manajemen*. Edisi ke-18. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardjito, D. 2005. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, M. S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herzberg, F. 2001. *Work and The Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.
- Hobbes, T. 1998. *Leviathan, Or The Matter, Forme & Power Of A Commonwealth Ecclesiaticall And Civill*. New York: Oxford University Press.
- Hughes, R. L., Gordon J. C., & Robert C. G. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi ke-7. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hurlock, E. B. 1991. *Psikologi Perkembangan: Suatu Perkembangan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Terjemahan Istiwidayanti & Soedjarwo. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich, J. M., Robert K., & Michael T. M. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Terjemahan Gina Gania. Edisi ke-7. Jakarta: Erlangga.
- Kadarman, A. M. & Udaya J. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Kaswan. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Koontz, H. & Cyril O. 1993. *Management*. Terjemahan Gunawan Hutaauruk. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. & Kevin L. K. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Terjemahan Bob Sabran. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, R. & Angelo K. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Maslow, A. H. 2013. *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. Jakarta: PT PBP.
- McClelland, D. C. 1988. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Nawawi, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Oluseyi, A. S. & Taslim A. H. 2009. "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness, and Time Management on employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.
- Rachmawati, I. N. 2007. "Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara". *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 2(1).
- Rawls, J. 2006. *Teori Keadilan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, S. P. & Timothy A. J. 2008. *Organization Behavior*. Edisi ke-12. New Jersey: Pearson Education.
- Rohmah, N. F. 2018. "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia". *Intizam: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1).
- Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Roucek, J. S. & Roland L. W. 1984. *Pengantar Sosiologi*. Terjemahan Sahat Simamora. Jakarta: Bina Aksara.
- Sander, C. & Samuel M. M. 2005. "Migrant Labor Remittances in Africa: Reducing Obstacles to Developmental Contributions". *Africa Region Findings & Good Practice Infobriefs*, 247.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Edisi Ketiga. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler RS, dkk. 1992. *Human Resource Management in Australia*. Edisi ke-2. Sydney: Harper Educational Publisher.

- Sedarmayanti & Guke Y. S. 2016. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus Satu Desa Neglawangi Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung." *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 13(3).
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simon, H. A. 1984. *Perilaku Administrasi: Suatu Studi tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*. Terjemahan St. Dianjung. Jakarta: Bina Aksara.
- Sinungan, M. 2008. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Edisi ke-2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto. 2017. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto, S. 1982. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali.
- Sofia. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Literasi Nusantara.
- Sopiah. 2008. "Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Pimpinan, dan Pengaruhnya terhadap Keputusan kerja dan Kinerja Karyawan Bank". *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 12(2).
- Steers, M. R. 1980. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Steers, M. R. & Lyman W. P. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Sugiarto. 2008. "Peningkatan Produksi dan Mutu Jagung". Makalah Seminar Mekanisasi Pertanian: Peran Strategi Mekanisasi Pertanian dalam Perkembangan Agroindustri Jagung. Jakara.
- Sunarta. 2008. "Perencanaan Sumber Daya Manusia: Kunci Keberhasilan Organisasi". *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY*, 1(4).
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Terry, G. R. 2004. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith D. F. M. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thomson, A. M., James L. P., & Theodore K. M. 2009. "Conceptualizing and Measuring Collaboration". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1).

- Ujan, A. A. 2001. *Keadilan dan Demokrasi: Telaah Filsafat Politik John Rawls*. Yogyakarta: Kanisius.
- Ukas, M. 2006. *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Anggini.
- Wardani, A. P. K. 2011. “Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Atma Jaya Jakarta Divisi Sumber Daya Manusia”. Skripsi pada Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis dan Ilmu Komunikasi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Widyaningrum, M. E. & Widiana M. 2020. *Evaluasi Kinerja: Untuk Meningkatkan Produktifitas Karyawan Perusahaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Hj. Sofia, S.E., M.M., M.Pd.** dilahirkan di Muara Teweh, Barito Utara, Kalimantan Tengah pada 27 Juli 1970. Setelah menyelesaikan studinya, rutinitas atau kegiatan sehari-harinya ialah menjadi staf pengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muara Teweh, Kalimantan Tengah. Sejak 2006, ia telah mengabdikan diri menjadi staf pengajar.

Selain kepadatan rutinitasnya dalam dunia pendidikan, ia juga menulis beberapa buku. Buku-bukunya antara lain berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2020); *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen*; dan *Manajemen Pemasaran*.



# EXPRESS DEALS

## Paket Penerbitan Buku

1-2 MINGGU  
SELESAI



**literasi  
nusantara**

Anggota IKAPI  
No. 209/JTI/2018

### Fasilitas:

Design Cover Eye Catching

Sertifikat Penulis

Layout Berstandar Tinggi

ISBN

Buku Cetak

Link E Book



### Spesifikasi:

- Ukuran UNESCO/A5 • Cover Art Paper/Ivory 230 Gr • Standar 150 Halaman
- Warna Cover Full Colour 1 Sisi • Kertas Isi Bookpaper/HVS
- Warna Isi Black & White • Laminasi Doff/Glossy • Jilid Perfect Binding

### Harga Paket Cetak Terbatas

Paket 3 Buku  
**800.000**

Paket 5 Buku  
**900.000**

Paket 10 Buku  
**1.250.000**

Paket 25 Buku  
**1.950.000**

Paket 50 Buku  
**2.850.000**

Paket 100 Buku  
**4.750.000**

\*Harga spesial untuk cetak buku di atas 250 eksemplar

### Narahubung



**0882-0099-32207**  
**0858-8725-4603**

### Alamat Kantor

**KANTOR  
UTAMA**

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence  
Kav. B11 Merjosari, Kec. Lowokwaru, Kota Malang,  
Jawa Timur 65144.

**KANTOR  
CABANG**

Jl. Utama 1 No. 29 RT 024/RW 011  
Kelurahan Iringmulyo, Kecamatan Metro Timur,  
Kota Metro, Lampung



@penerbit\_litnus



Penerbit Litnus



@literasinusantara\_



www.penerbitlitnus.co.id



## JASA DESAIN DAN LAYOUT BUKU

JURNAL, KARYA ILMIAH, MODUL, BUKU AJAR, NOVEL DLL

### Desain Cover

- File high quality (.jpg)
- Mendapat file asli (.pdf/.cdr)
- Desain Profesional dan menarik
- Free desain cover buku 3D

### Layout

- File siap cetak (.pdf)
- Menggunakan aplikasi Adobe InDesign 2020
- Mendapatkan file asli (package InDesign)
- Kualitas layout berstandar percetakan nasional



## JASA MENURUNKAN PRESENTASE PLAGIASI Lindungi karya Akademik Anda dari Plagiasi

Amankan setiap karya dengan minimalisir plagiasi agar naskah lebih kredibel

Raih Keuntungan yang Melimpah dengan Bergabung Menjadi Reseller/Dropshipper Buku Utms. Dapatkan pemasukan tambahan sambil rebahan, bahkan tanpa harus punya stok barangnya.

**DROPSHIP  
RESELLER**

## PENGURUSAN HKI

Hindari plagiarisme atau klaim orang lain atas karya Anda. Amankan dan lindungi setiap karya dengan mengurus Hak atas Kekayaan Intelektual (HKI).

## JASA KONVERSI BUKU

Terbitkan Skripsi, Tesis dan Disertasi Anda

Anda ingin menerbitkan buku tapi tidak punya naskah? Tenang, terbitkan saja skripsi, tesis, disertasi Anda menjadi buku di Literasi Nusantara

## CETAK OFFSET

Seluruh cetakan Literasi Nusantara garansi 100% berkualitas

Dapatkan harga ekonomis untuk cetak buku dengan jumlah besar

## KERJA SAMA EVENT

- Konsultasi penerbitan buku
- Patungan harga setiap layanan
- Terbit gratis untuk buku ajar
- Membuka kesempatan magang

## TERJEMAH BUKU

Indonesia - Inggris  
Inggris - Indonesia  
Indonesia - Arab  
Arab - Indonesia

## PENGADAAN BUKU PERPUSTAKAAN

- Harga ekonomis
- Pilihan buku melimpah
- Semua buku ber-ISBN
- Bisa mengimpor ke kebutuhan
- Guarantee pemesanan sendiri jaminan garansi

"Buku-buku yang lengkap, terlebih jika terbit di tahun terbaru dapat meningkatkan minat pengunjung lebih aktif dan betah mengunjungi perpustakaan."



@penerbit\_litrus



Penerbit Litrus



@literasinusantara\_



www.penerbitlitrus.co.id

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep  
Teori  
Aplikasi

Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Akhirnya, diharapkan buku ini bisa dicerna dengan mudah dan memberikan manfaat kepada pembaca.

Dalam buku ini terdapat 12 bab dengan rincian sebagai berikut.

- Hakikat Manajemen SDM
- Konsep Dasar MSDM
- Perencanaan SDM
- Pengadaan SDM
- Pelatihan dan Pengembangan SDM
- Evaluasi Kinerja SDM
- Teori-Teori MSDM I
- Teori-Teori MSDM II
- Teori-Teori MSDM III
- Teori-Teori MSDM IV
- Teori-Teori MSDM V
- Teori-Teori MSDM VI

Penerbit  
**litnus.**



literasinusantaraofficial@gmail.com  
www.penerbitlitnus.co.id  
@litnuspenerbit  
literasinusantara\_  
085755971589

Ekonomi

+17

ISBN 978-623-8177-53-0



9 786238 177530

Harga P. Jawa

Rp72.000,-