

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : TEORI DAN APLIKASINYA

Buku ini disusun untuk membantu mahasiswa dalam mencari referensi buku Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan bahasa Indonesia yang mudah dipahami. Buku ini akan membahas beberapa point dasar MSDM beserta contoh kasus dan latihan soal. Ruang lingkup manajemen, manajemen SDM, analisis pekerjaan / jabatan, rekrutmen dan seleksi, tes, wawancara, pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi, penilaian kinerja. Di bagian lanjutan akan dibahas juga mengenai komitmen, kepuasan kerja, turnover intention, disiplin kerja, motivasi kerja, konflik dan stres kerja, serta hubungan industrial dan sistem K3. Buku ini diharapkan mampu menjadi pelengkap kegiatan perkuliahan mahasiswa yang menempuh mata kuliah MSDM baik mahasiswa sarjana atau yang sedang menempuh strata magister.



Albert Kurniawan P, S.E., M.M. menempuh program sarjana (S1) di Universitas Kristen Maranatha (2004-2007), dan melanjutkan program strata (S2) di Universitas Katolik Parahyangan (2009 – 2012) dengan bidang konsentrasi Manajemen Modal Insani dan Hubungan Industrial. Kegiatan sehari-hari adalah mengajar di Universitas Nurtanio Fakultas Ekonomi. Penulis mengampu mata kuliah Statistika, Metode Riset Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia. Karya buku yang pernah ditulis : Metode Riset Ekonomi dan Bisnis (Alfabeta, 2014 & 2019); Sukses Berwirausaha dengan Kreatif (Alfabeta, 2015); Pengolahan Riset Ekonomi jadi Mudah dengan IBM SPSS (Jakad Publishing, 2019); dan masih banyak lagi.



Albert Kurniawan Purnomo, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA :
TEORI DAN APLIKASINYA

Albert Kurniawan Purnomo, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TEORI DAN APLIKASINYA



**MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA:
TEORI DAN APLIKASINYA**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian
atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya
tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit.

© 2022, Penerbit Alfabeta, Bandung

(xvi + 228) 16 x 24 cm

Judul Buku : MANAJEMRN SUMBER DAYA MANUSIA:
TEORI DAN APLIKASINYA

Penulis : Albert Kurniawan Purnomo, S.E., M.M.

Penerbit : **ALFABETA**, cv
Jl. Gegerkalong Hilir No. 84 Bandung
Telp. (022) 200 8822 Fax. (022) 2020 373
Website: www.cvalfabeta.com
Email: alfabetabd@yahoo.co.id

Cetakan Kesatu : 2022

ISBN :

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Albert Kurniawan Purnomo, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: TEORI DAN APLIKASINYA



PENERBIT **ALFABETA** BANDUNG

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Pasal 9

- (1) Pencipta atau pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki Hak Ekonomi untuk melakukan:
 - a. Penerbitan Ciptaan;
 - b. Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya;
 - e. Pendistribusian Ciptaan atau salinannya;
 - g. Pengumuman Ciptaan;
- (2) Setiap orang yang melaksanakan hak ekonomi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib mendapatkan izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta.
- (3) Setiap Orang yang tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta dilarang melakukan penggandaan dan/atau Penggunaan Secara Komersial Ciptaan.

Pasal 113

- (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 (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 Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PERHATIAN

KECELAKAAN BAGI ORANG-ORANG YANG CURANG

(QS Al-Muthaffifin Ayat 1)

Para pembajak, penyalur, penjual, pengedar, dan PEMBELI BUKU BAJAKAN adalah bersekongkol dalam alam perbuatan CURANG. Kelompok genk ini saling membantu memberi peluang hancurnya citra bangsa, “merampas” dan “memakan” hak orang lain dengan cara yang bathil dan kotor. Kelompok “makhluk” ini semua ikut berdosa, hidup dan kehidupannya tidak akan diridhoi dan dipersempit rizkinya oleh ALLAH SWT.

(Pesan dari Penerbit ALFABETA)

Buku ini wujud rasa kasih yang dipersembahkan untuk orang-orang di sekeliling yang mendukung, dan selalu mendoakan saya:

Keluarga, saudara, Rekan-rekan dosen, Mahasiswa

Di era teknologi ini, *brand personality*/kualitas pribadi dapat juga terlihat dari apa yang tertulis di jejaring sosial selain dari perilaku sehari-hari.

Bijaklah ketika akan membagikan. Saring dulu sebelum *share*

Buku ini dipersembahkan dapat Anda hadiahkan kepada:

.....

Dari

.....

Pesan

.....

.....

.....

.....

KATA PENGANTAR

Buku ini diciptakan penuh tantangan harus meluangkan waktu lebih, karena kesibukan diri selaku dosen, konsultan statistik dan metode riset pengolahan data. Buku ini akhirnya dapat terselesaikan, dan semoga mampu menjawab segala persoalan dan kebutuhan dalam proses pembelajaran mata kuliah manajemen sumber daya manusia. Buku ini menyajikan berbagai sudut pandang paham teori, hasil penelitian/riset. Pembahasan diawali dengan kupasan teori dari dasar bab 1 tentang definisi manajemen sumber daya manusia, proses SDM, perencanaan SDM, test, wawancara. Dilanjutkan tahap penilaian kinerja, penentuan kompensasi, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Tahap lanjutan membahas mengenai teori yang berkaitan dengan berperilaku seperti motivasi, kedisiplinan, stres dan konflik kerja, dan juga komitmen dan *turnover intention*. Dalam setiap bab akan juga dilengkapi dengan latihan mandiri, dan ada di bab tertentu yang disertai studi kasus.

Ucapan terima kasih saya haturkan kepada:

1. Tuhan YME atas karunia-Nya memberikan ide dan kekuatan positif untuk menyusun dan merangkai tulisan
2. Kedua orang tua saya dan saudari (adik) saya
3. Kepada kedua tante, dan Oma (almarhum) dan kakak Oma (almarhum) di Semarang yang selama kurang lebih 20 tahun tinggal dan mengurus saya di rumah yang sama, banyak kebersamaan, rasa senang dan sedih kita lalui, bahkan sampai detik ini komunikasi kita masih erat walau terpisah jarak.
4. Kepada dosen-dosen saya selama menempuh kuliah S1 (Strata 1), kalian semua memberikan inspirasi dan dukungan psikologis untuk membuat saya menjadi manusia yang lebih percaya diri dan mampu melunakkan keras hati. Rekan-rekan seperjuangan saat saya kuliah strata 1 (S1) di Maranatha, maupun saat saya MM (di UNPAR).
5. Rekan-rekan dosen di Universitas Nurtanio, berkat kalian juga saya mampu menulis, banyak pelajaran senang, juga sedih sudah saya alami ketika menulis buku ini.
6. Teman-teman mahasiswa yang memberikan masukan dan pembelajaran baru bagi saya, semoga kita bisa saling berbagi dan belajar bersama.

7. Penerbit CV Alfabeta yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk dapat menerbitkan buku ini, juga tak lupa kepada para pembaca atas kesediaannya menggunakan buku ini menjadi pegangan bahan ajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Akhir kata, dengan kerendahan hati, saya juga mengharapkan saran dan masukan yang sifatnya mampu membangun untuk menjadi makin baiknya buku ini.

Bandung, 01 April 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi

BAB 1

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
A. Manajemen: Sebagai Sebuah Pengantar	1
B. Kedudukan Manajemen Sumber Daya Manusia	4
C. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	6
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	8
E. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia	10
F. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	11
G. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	12
H. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	14
Latihan Mandiri	15
Studi Kasus.....	16

BAB 2

ANALISIS DAN RANCANGAN PEKERJAAN	19
A. Rancangan Pekerjaan	19
B. Unsur-Unsur Rancangan Pekerjaan	19
C. <i>Trade off</i> Efisiensi dengan Keperilakuan dalam Rancangan Pekerjaan	21
D. Teknik Perancangan Kembali Pekerjaan	22
E. Pengertian Analisis Pekerjaan	23
F. Tujuan dan Manfaat Analisis Pekerjaan	24
G. Metode Analisis Pekerjaan	28
H. Teknik Analisis Pekerjaan	30
I. Kesimpulan	31
Lampiran	33
Latihan Mandiri	35

BAB 3

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

DAN REKRUTMEN KARYAWAN	37
A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	37
B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	39
C. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	41
D. Peramalan Kebutuhan dan Ketersediaan Sumber Daya Manusia	42
E. Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	44
F. Strategi Perusahaan Bila Kekurangan Tenaga Kerja.....	45
G. Strategi Perusahaan Bila Kelebihan Tenaga Kerja.....	45
H. Teknik-Teknik Peramalan Sebagai Instrumen Perencanaan	46
I. Tanggung Jawab Perencana Sumber Daya Manusia.....	46
J. Rekrutmen	47
K. Sumber Rekrutmen	48
Lampiran.....	54
Latihan Mandiri	56
Studi Kasus.....	57

BAB 4

SELEKSI KARYAWAN DAN PENEMPATAN KERJA

SELEKSI KARYAWAN DAN PENEMPATAN KERJA	59
A. Pengertian Seleksi	59
B. Tujuan Seleksi	60
C. Faktor Penting Penentuan Alat Seleksi	61
D. Proses Seleksi	62
E. Penempatan Karyawan	70
Latihan Mandiri	73

BAB 5

PELATIHAN KARYAWAN

PELATIHAN KARYAWAN	75
A. Pengertian Pelatihan	75
B. Pengertian Kebutuhan dan Tujuan Penilaian Kebutuhan	78
C. Pendekatan-Pendekatan Penilaian Kebutuhan	80
D. Tingkat Penilaian Kebutuhan	81
E. Keuntungan dan Kerugian Analisis Tugas	89
F. Perancangan Pelatihan.....	89

G. Pelaksanaan Pelatihan	90
H. Metode-Metode Pelatihan	92
I. Evaluasi Pelatihan	93
Latihan Mandiri	94

BAB 6

PENGEMBANGAN KARYAWAN	95
A. Pengertian Pengembangan	95
B. Tujuan Pengembangan Karyawan	99
C. Program Pengembangan Karyawan	101
D. Pengembangan Organisasi (<i>Organization Development</i>)	102
Latihan Mandiri	103
Studi Kasus	104

BAB 7

PENGELOLAAN KINERJA KARYAWAN	105
A. Pengertian Manajemen Kinerja	105
B. Penilaian Kinerja Karyawan	106
C. Tujuan, Manfaat Penilaian Kinerja	106
D. Proses Penilaian Kinerja	107
E. Mengukur Kinerja Karyawan	110
F. Pihak-Pihak yang terlibat dalam Penilaian Kinerja	112
G. Metode Penilaian Kinerja	113
H. Kesalahan-Kesalahan dalam Penilaian Kinerja	121
I. Cara Mengatasi Penilaian Kinerja	122
Latihan Mandiri	123

BAB 8

STRUKTUR PENGGAJIAN KARYAWAN	125
A. Pengertian Kompensasi	125
B. Pengertian Kompensasi Menurut Para Ahli	126
C. Asas dan Tujuan Kompensasi	128
D. Pemberian Kompensasi	129
E. Sistem Kompensasi	130
F. Program Pemberian Kompensasi	132
G. Kriteria dan Waktu Pemberian Kompensasi	134

H. Upah dan Gaji	135
I. Pemberian Insentif	137
J. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Besarnya Insentif	138
K. Kesulitan dalam Sistem Penentuan Insentif	139
L. Kompensasi Pelengkap	140
Latihan Mandiri	144
Studi Kasus	144

BAB 9

HUBUNGAN INDUSTRIAL	147
A. Latar Belakang	147
B. Pengertian Hubungan Industrial	148
C. Pihak-Pihak Yang Terlibat	149
D. Perselisihan Perburuhan	150
E. Penyelesaian Perselisihan Perburuhan	150
F. Tujuan dan Manfaat Hubungan Industrial	153
G. Pengaruh Hubungan Industrial	153
Latihan Mandiri	155

BAB 10

KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA	157
A. Latar Belakang	157
B. Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja	158
C. Tujuan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja	159
D. Proses Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja	159
E. Manfaat Penerapan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	160
F. Tujuan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)	161
G. Hal-Hal yang dilakukan Pekerja Sosial Industri	164
Latihan Mandiri	164

BAB 11

DISIPLIN KERJA	165
A. Definisi Disiplin	165
B. Klasifikasi Kedisiplinan	166
C. Pentingnya Kedisiplinan	166
D. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja	169

E. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja Karyawan	169
F. Aspek-Aspek Disiplin Kerja	171
Latihan Mandiri	172

BAB 12

MOTIVASI KERJA	173
A. Definisi Motivasi	173
B. Pendekatan Kebutuhan	173
C. Teori Kognitif	181
D. Teori Non Kognitif	185
Latihan Mandiri	186
Studi Kasus	186

BAB 13

KOMITMEN DAN <i>TURNOVER INTENTION</i>	189
A. Pengantar	190
B. Komitmen Organisasi	190
C. <i>Turnover Intention</i>	193
D. Faktor Penyebab <i>Turnover Intention</i>	193
E. Aspek <i>Turnover Intention</i>	195
F. Perhitungan <i>Turnover</i>	197
G. Dampak <i>Turnover</i>	197
Latihan Mandiri	198

BAB 14

KEPUASAN KERJA

A. Kepuasan Kerja	199
B. Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja	200
C. Dampak Kepuasan Kerja	204
Latihan Mandiri	206

BAB 15

STRES DAN KONFLIK KERJA	207
A. Stres Kerja	207
B. Konsep Stres Kerja	208
C. Faktor Penyebab Stres	209

D. Dampak Stres	210
E. Jenis Stres	210
F. Gejala Stres	211
G. Sumber Stres Kerja	212
H. Penanganan Stres Kerja	213
I. Konflik Kerja	215
J. Jenis-Jenis Konflik Kerja	216
K. Cara Mengatasi Konflik Kerja	218
Latihan Mandiri	219
Studi Kasus	220
REFERENSI	223

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kondisi Efektif dan Efisien	2
Tabel 1.2	Model Manajer Menurut Teori Manajemen	12
Tabel 1.3	Kegiatan dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia ..	15
Tabel 5.1	Proses Pelatihan	77
Tabel 5.2	Sumber data yang digunakan dalam Evaluasi Kebutuhan Pelatihan	93
Tabel 6.1	Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan	99
Tabel 15.1	Faktor Penyebab Stres	209
Tabel 15.2	Akibat Negatif Stres	210

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kedudukan Manajemen Sumber Daya Manusia	5
Gambar 1.2	Posisi MSDM dalam Organisasi	5
Gambar 2.1	Alur Analisis Pekerjaan	26
Gambar 3.1	Proses Perencanaan SDM	40
Gambar 3.2	Proses Rekrutmen	48
Gambar 4.1	Proses Seleksi	62
Gambar 4.2	Contoh <i>Resume</i>	63
Gambar 4.3	Contoh Referensi	70
Gambar 7.1	Proses Penilaian Kinerja	108
Gambar 7.2	Metode Rangking Langsung	114
Gambar 7.3	Metode Rangking Alternatif	115
Gambar 7.4	Metode Distribusi Paksaan	116
Gambar 7.5	Metode Skala Grafik	117
Gambar 7.6	Metode Kejadian-Kejadian Kritis 1	118
Gambar 7.7	Metode Kejadian-Kejadian Kritis 2	118
Gambar 7.8	Proses Penilaian MBO	120
Gambar 8.1	e-RK	127
Gambar 12.1	Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow	175
Gambar 12.2	Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg	175
Gambar 12.3	Teori Motivasi McGregor	178
Gambar 12.4	Teori Motivasi ERG Alderfer	179
Gambar 12.5	<i>McClelland's Theory of Needs</i>	180
Gambar 13.1	Proses <i>Turnover Intention</i>	195

BAB 1

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TUJUAN PEMBELAJARAN

- Mahasiswa mampu mengenal definisi manajemen dan fungsi-fungsi manajemen
- Mahasiswa mampu mengetahui kedudukan manajemen sumber daya manusia dan definisi menurut para ahli
- Mahasiswa mampu memahami peranan manajemen sumber daya manusia dan mengaplikasikan

A. MANAJEMEN: SEBAGAI SEBUAH PENGANTAR

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Definisi lain menyebutkan manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien melalui proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) sumber daya organisasi. (Daft, 2010).

- **Efisien** adalah kemampuan menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak membuang-buang sumber daya yang tidak perlu. Menurut Drucker (2008) efisien berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*).
- **Efektif** adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right*). Suatu perusahaan harus bisa efektif lebih dahulu, baru kemudian berusaha mencapai efisiensi.

Sebagai contoh:

Tabel 1.1 Kondisi Efektif dan Efisien

	Tidak Efektif	Efektif
Tidak Efisien	<ul style="list-style-type: none">• Tujuan tidak tercapai• Menghamburkan sumber daya	<ul style="list-style-type: none">• Tujuan tercapai• Menghamburkan sumber daya
Efisien	<ul style="list-style-type: none">• Tujuan tidak tercapai• Tidak menghamburkan sumber daya	<ul style="list-style-type: none">• Tujuan tercapai• Tidak menghamburkan sumber daya

Contoh efektif dan efisien:

1. Perusahaan memproduksi telepon rumah, perusahaan ini mampu menghasilkan 1000 telepon per tahun. Biaya produksi juga murah. Namun sesuai kebutuhan zaman, saat ini penjualan telepon rumah mulai menurun tergantikan android. Banyak barang tertumpuk di gudang.
2. Sebuah perusahaan pembuat mesin minuman. Mesin tersebut dirakit dengan canggih, namun belum banyak tenaga kerja yang terlatih, dan proses kerja masih lambat. Kondisi semacam itu membuat harga mesin minuman cukup tinggi dibanding kompetitor, dan berdampak pada profit perusahaan. Akan tetapi, mesin minuman, masih terhitung laku karena kebutuhan akan barang tersebut masih ada.
3. Pembelian barang kebutuhan sehari-hari sampai produk mewah di zaman sekarang sangat dimudahkan melalui *e-commerce*. Hal ini dikatakan efektif dan efisien karena pembeli tidak perlu membuang waktu untuk mengunjungi mall atau swalayan, bahkan terkadang harga melalui situs *online* bisa lebih rendah karena penjual tidak perlu sewa kios, tempat, atau biaya listrik. Jadi pembeli bisa mendapat harga jauh lebih murah dengan produk fisik yang sama.

Dari contoh pertama, perusahaan efisien, namun tidak efektif. Hal ini dikarenakan masyarakat sudah tidak membutuhkan barang tersebut. Contoh kedua perusahaan efektif, tetapi tidak efisien dalam memenuhi kebutuhan pasar. Contoh ketiga adalah kegiatan yang menerapkan prinsip efektif dan efisien.

Menurut Terry manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan (*actuating*). dan pengendalian, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya (Murugesan, 2012).

Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu; *men, money, method, material, machine, dan market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi satu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *men power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Fungsi-Fungsi Manajemen sebenarnya sudah dijabarkan di dalam definisi yaitu ada 4 (empat) dasar fungsi manajemen yang umum dikenal: **P.O.A.C.**

1. *Planning* (Perencanaan) adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan tujuan, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana. Definisi lain, perencanaan mengacu pada pemikiran manajer tentang tindakan mereka sebelumnya. Tindakan manajer biasanya berdasarkan beberapa metode, rencana atau logika, bukan pada dugaan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian) adalah fungsi manajemen berfokus pada tugas-tugas individu, tugas-tugas kelompok, tugas-tugas departemen, dan pengalokasian sumber-sumber. Definisi lain mengacu pada tugas manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber material organisasi.
3. *Actuating* (Menindaklanjuti) mengacu pada kemampuan manajer memotivasi mengarahkan bawahan. Dalam beberapa buku disebutkan fungsi *actuating* sebagai fungsi *leading*, dimana memiliki beberapa point: memberikan motivasi, memimpin, dan beberapa aktivitas lainnya yang berhubungan dengan karyawan.
4. *Controlling* (Mengontrol) mengacu upaya untuk memastikan bahwa tidak ada penyimpangan dari rencana. Manajer mengontrol sarana organisasi, memantau aktivitas karyawan, menentukan apakah organisasi sesuai target menuju sasaran, dan melakukan koreksi seperlunya.

Manajemen sebagai **ilmu** (*science*) artinya memandang manajemen seperti yang dikemukakan oleh G.R Terry yaitu teknik P.O.A.C dalam hal kepegawaian, kegiatan, anggaran, logistik dan lain sebagainya. Maksudnya adalah untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki menggunakan cara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajemen sebagai **seni** artinya mengelola sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi dan dengan memiliki karakter yang berbeda-beda, agar dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sebagai seni dipandang sebagai kemampuan untuk

mengelola berbagai karakter anggota yang berbeda-beda untuk bekerja sama bersama pemimpin. Kemampuan seni manajemen seorang pemimpin tidak terkait dengan gelar akademis yang dimilikinya. Hal penting adalah sikap empati kepada orang lain sehingga sikap itu akan membawa hubungan yang baik antara pemimpin dan orang yang dipimpin.

B. KEDUDUKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kedudukan dan peranan MSDM dalam suatu organisasi, adalah sangat penting untuk diketahui terlebih dahulu apa sebenarnya organisasi itu.

Organisasi tidak lebih daripada sekelompok orang yang berkumpul bersama di sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan menjadi barang atau jasa-jasa yang dapat dipasarkan.

Organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya.

Lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi organisasi, dan juga sebagai penerima output dari organisasi itu sendiri. Dari lingkungan suatu organisasi memperoleh bahan-bahan yang diperlukan, baik fisik maupun non fisik, dan dari lingkungan juga organisasi menangkap cita-cita, tujuan, kebutuhan, dan harapan. Lingkungan juga merupakan tempat pelemparan keluaran-keluaran berupa barang-barang atau jasa-jasa hasil olahan organisasi.

Unsur manusia di dalam organisasi, mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena manusia yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan, dan bagaimana caranya untuk mendapatkan dan/atau menangkap input-input tersebut, teknologi dan cara apa yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input menjadi output-output yang memenuhi keinginan pasar atau publik (lingkungan).

Menurut Miles, dalam manajemen terdapat kurang lebih tiga kelompok variabel utama, yakni organisasi, manusia, dan lingkungan, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masingnya memiliki karakteristik dan/atau nilai-nilai tertentu. Berbicara mengenai organisasi tidak akan lepas daripada lingkungan organisasi itu berada, dan manusianya yang merupakan pusat segalanya.