Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

EDISI REVISI

BUMI AKSARA

MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA

PT. BUMI AKSARA

Menerbitkan Buku-Buku Pelajaran SLTP, SMU, Perguruan Tinggi, dan Umum

Kantor Pemasaran:

■ CABANG SUMATRA UTARA, Komp. Wartawan, Jl. Letjen Pirsa No. 9, Telp. (061) 6614057 ■ Pwk. Medan, Komp. Wartawan, Jl. Letjen Pirsa No. 9, Telp. (061) 6614057 ■ Pwk. Langkat/Binjai, Jl. Teuku Amir Hamzah, Pasar. Binjai Indah Permai Blok D5, Telp. (061) 8829056 ■ Pwk. Padang Sidempuan, Jl. Bhakti PU No. 13, Telp. (0634) 24244 ■ CABANG RIAU, Jl. Gatsu No. 24-25 Sukajadi, Telp. (0761) 7078605 ■ Pwk. Pekanbaru, Jl. Gatsu No. 24-25 Sukajadi, Telp. (0761) 7078605 ■ Pwk. Dumai, Jl. Balimbing Gg. Sarikaya No. 6, Telp. (0762) 32810 ■ Pwk. Tembilahan, Jl. Telaga Biru No. 4, Telp. (0768) 23894 ■ Pwk. Batam, Perum. Muka Kuning Indah I (Gorla I) Blok AJ Sekupang Batam Blok A No. 6 ■ CABANG SUMATRA BARAT, Jl. Sutan No. 2, Lokng, Telp. (0751) 50176 ■ Pwk. Padang, Jl. Sutan No. 2, Lokng, Telp. (0751) 50176 ■ Pwk. Bukittinggi, Jl. Dingo Pukan No. 254, Telp. (0752) 23400 ■ Pwk. Parlaman, Jl. M. Jamil No. 42 Kompung Baru Kota Parlaman Depan BPN Kab. Padang Pariaman, Telp. (0751) 95824 ■ Pwk. Solok, Simpang SSG, Jl. Tandikat NO. 345 O Kel. VI Suku Kec. Lubuk Sikaua, Telp. (0755) 21464 ■ CABANG SUMBAGSEL, Jl. Nurul Iman No. 1836a, RT. 50 Sekip Tengah, Telp. (0711) 354567, Fax. (0711) 354567 ■ Pwk. Palembang, Jl. Pusdiklat Kampus (PDM) Blok K 29 No. 1543 Rt. 32, Telp. (0711) 354564 ■ Pwk. Jambi, Jl. Kaca Piring 2 Rt. 30 No. 46 Komp. Istik Permis, Kel. Simpang IV Sipin, Telp. (0741) 62169, Fax. (0741) 62169 ■ Pwk. Bengkulu, Jl. Ratu Agung No. 39 Kel. Anggut Bawah Kec. Gading Cempaka, Telp. (0736) 26752 ■ Pwk. Lampung, Jl. Hayam Wuruk No. 24, Kel. Tanjung Agung, Kec. Tanjung Karang Timur, Bandar Lampung, Telp. (0721) 263451, Fax. (0721) 263451 ■ CABANG JABOTABEK, Jl. Dunun III No. 3 Rawamangun, Jakarta Timur, Telp. (021) 4717027 ■ Pwk. Jakarta I, Jl. Tebet Barat Dalam III D No. 5, Jakarta Selatan Telp. (021) 8297259 ■ Pwk. Jakarta Pusat, Jl. Dunun III No. 3 Rawamangun, Jakarta Timur, Telp. (021) 4717027 ■ Pwk. Jakarta II, Jl. Menuh Utara No. 3, Rawamangun, Jakarta Timur, Telp. (021) 8026672, 4707547 ■ Pwk. Bekasi, Perumahan Bekasi Permai Blok BL 2 No. 2, Bekasi Timur, Telp. (021) 8888563 ■ Pwk. Tangerang, Jl. Prambanan Raya No. 77, Telp. (021) 5510182 ■ Pwk. Serang, Jl. Gandara blok E No. 122 B, Telp. (0254) 206169 ■ Pwk. Bogor, Jl. Mondut Blok N3 Perumahan Cimanggu Permai I, Kel. Kedung Badak, Kec. Tanah Sereal, Telp. (0251) 317325, 376680 ■ CABANG JAWA BARAT, Jl. Ranca Goong No. 19, Telp. (022) 7317825 ■ Pwk. Bandung, Jl. Ranca Goong No. 19, Telp. (022) 7317825 ■ Pwk. Purwakarta, Komplek Desman Singawalata Blok D7 No. 6, Telp. (0264) 201832 ■ Pwk. Cirebon, Jl. DR. Cipto Mangunkusumo No. 167, Telp. (0231) 211504 ■ Pwk. Subang, Komplek BPN Cibelut Jl. Lembung Blok B3D7, Telp. (0260) 410546 ■ Pwk. Sukabumi, Jl. Letda Tukiman Komplek Pasar Mobil 10 No. 29 Nangrang, Telp. (0266) 329228 ■ Pwk. Tasikmalaya, Komplek Pusdik Indah Kawalapuyan, Jl. Bunyamin Blok C2 No. 2, Telp. (0265) 3123855 ■ CABANG JAWA TENGAH, Jl. Gunung Tapa No. 5A Gomantang, Telp. (024) 8444355 ■ Pwk. Semarang, Jl. Jenuh V/87A, Telp. 1084, Lempuyangan, Semarang Selatan, Telp. (024) 8317232 ■ Pwk. Purwokerto, Jl. Sobosari No. 19 RURW 04/01, Telp. (0281) 625038 ■ Pwk. Kudus, Jl. Ganesa Timur No. 519 Purwosari, Telp. (0291) 435747 ■ Pwk. Tegal, Jl. Kolibing No. 43, Kel. Randugunting, Telp. (0283) 320849 ■ CABANG DIY, Jl. Ring Road Barat No. 25D Nogosaren, Nogotirto - Gamping, Sleman, Telp. (0274) 622330, 7485457 ■ Pwk. Yogyakarta, Jl. Ring Road Barat No. 25D Nogosaren, Nogotirto - Gamping, Sleman, Telp. (0274) 622330, 7485457 ■ Pwk. Solo, Jl. Joyo Wijaya No. 63, Petoranan Mojosongo, Telp. (0271) 853663 ■ Pwk. Magelang, Perum Griya Asri I No. D-4, Telp. (0293) 314639 ■ CABANG JAWA TIMUR, Jl. Dukuh Kupang XXII No. 25, Telp. (031) 5671186 ■ Pwk. Surabaya, Jl. Dukuh Kupang XXII No. 25, Telp. (031) 5671186 ■ Pwk. Malang, Jl. Emas No. 42, Telp. (0341) 413963 ■ Pwk. Kediri, Jl. Wilis Mulya I no. 17, Telp. (0354) 775641 ■ Pwk. Jember, Perum. Gunung Batu Blok. GG.no.37, Telp. (0331) 333123 ■ Pwk. Denpasar, Perum. Unud No. 61 Kerungkung Batu Bulan Jimpin Bali, Telp. (0361) 296963 ■ CABANG KALIMANTAN TIMUR, Komp. Perum. Sambutan Permai (ARSCO) Blok AF No. 5, Rt. 21, Telp. (0541) 240423 ■ Pwk. Samarinda, Komp. Perum. Sambutan Permai (ARSCO) Blok AF No. 5, Rt. 21, Telp. (0541) 240423 ■ Pwk. Bontang, Jl. K.H. Dewantara II No. 91 Rawa Indah Rt. 049 Rw. 019, Telp. (0548) 28755 ■ Pwk. Balikpapan, Komp. Pondok II Bukit Damai Indah 2 Blok E No. 3, Telp. (0542) 877495 ■ CABANG SULAWESI SELATAN, Jl. Sultan Hasanuddin No. 158 Mangasa, Gowa, Sulsel, Telp. (0411) 856710 ■ Pwk. Makassar, Perumahan Bumi Pannata Hijau, Jl. Sultan Alauddin Blok A6 No. 6, Telp. (0411) 8656111 ■ Pwk. Pare-Pare, Jl. Baumasete Lumpue Kec. Bacukiki (Samping Jembatan Tonbang), Telp. (0421) 25151 ■ Pwk. Bulukumba, Jl. Abdul Karim No. 32, Telp. (0413) 82094 (Tonbang), Telp. (0421) 25151

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Edisi Revisi

Penerbit
BUMI AKSARA

BA 01.34.0672

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh : Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

Diterbitkan oleh PT Bumi Aksara
Jl. Sawo Raya No. 18
Jakarta 13220

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apa pun juga, baik secara mekanis maupun elektronis, termasuk fotokopi, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit.

Edisi Revisi
Cetakan pertama, Februari 2000
Cetakan kedua, September 2000
Cetakan ketiga, Mei 2001
Cetakan keempat, Oktober 2001 (Ditambah dan diperbaiki)
Cetakan kelima, September 2002
Cetakan keenam, November 2003
Cetakan ketujuh, Mei 2005
Perancang kulit, Dea Grafis
Dicetak oleh Sinar Grafika Offset

ISBN 979-526-491-5

Kupersembahkan bagi

Istriku, Putra-putriku, Menantu, dan Cucuku tercinta:

- *Hj. Nur Intan Harahap br. B.A.*
- *Syahril Rachmad Atas Hasibuan, S.E.*
- *Muh. Sakti Parlindungan Hasibuan, S.E.*
- *Elvijn May Sulaeman Hasibuan, S.E., M.M.*
- *Moh. Fitrawan Nur Hasibuan, S.E.*
- *Mustika Fitrigustinadewi Hasibuan*
- *Dra. Rochbani Wiliani Harahap br. B.A.*
- *Moh. Raja Akbar F. Hasibuan*
- *Dra. Wita S. Safaat*
- *Azalia Restu Rahmadani Hasibuan*

Perjuanganmu terletak pada ambisi dan keinginanmu sedang
Perilaku dan kesabaranmu ditentukan oleh imanmu

KATA PENGANTAR

Buku ini ditulis atas keinginan dan dorongan berbagai pihak untuk menambah buku-buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* (MSDM) ini diuraikan hampir semua hal yang elementer dan aktual tentang MSDM, seperti pengawasan melekat (Waskat), KKB, HIP, TQC, QCC, dan perencanaan SDM. Buku ini merupakan revisi dari buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang pertama kali diterbitkan PT Gunung Agung (cetakan pertama hingga cetakan kesembilan) dan kemudian diterbitkan ulang oleh PT Bumi Aksara (Edisi Revisi).

Sistematika dan gaya bahasanya dibuat sederhana agar mudah dipelajari dan dipahami pembaca. Buku ini merupakan kelanjutan dari buku *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, yang cetakan pertama hingga kedua belas diterbitkan PT Gunung Agung, dan cetakan ketiga belas (edisi Revisi) diterbitkan PT Bumi Aksara.

Mengingat manusialah yang menjadi perencana, pelaku, dasar dan kunci keberhasilan, buku ini semakin penting dimiliki para mahasiswa, pengusaha, dan masyarakat demi hari esok yang lebih baik.

Pada kesempatan ini, penulis mohon kepedulian para ahli untuk memberikan kritik konstruktif demi sempurnanya buku ini. Pada kesempatan ini pula penulis mengucapkan terima kasih atas dorongan moril Bapak Prof. Dr. H.Udju D. Rusdi, Kopertis IV Wilayah Jawa Barat, Prof. Dr. Maman P. Rukmana, H.M. Nawawi, Prof. Dr. H. Achmad Sanusi, S.H., M.P.A., Prof. Dr. J.S. Badudu, Prof. Dr. H. Surachman Sumawiharja, Dr. Tb. Abin Syamsudin Ma'mun, M.A., Achmad Rustandi, S.H., Ir. H. Lili Asdjudiredja, S.E., Komari Ismoeatmodjo, B.A., Penerbit PT Bumi Aksara dan kepada semua pihak yang turut membantu penerbitan buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* ini.

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar vii

Bab 1 Pendahuluan 1
- A. Pentingnya Manajemen 1
- B. Wewenang *(Authority)* 4
- C. Organisasi 5
- D. Pertanyaan 7

Bab 2 Manajemen Sumber Daya Manusia 9
- A. Pentingnya MSDM 9
- B. Definisi MSDM 10
- C. Komponen MSDM 12
- D. Peranan MSDM 14
- E. Perkembangan MSDM 15
- F. Metode Pendekatan MSDM 16
- G. Fungsi MSDM 21
- H. Pertanyaan 26

Bab 3 Pengadaan 27
- A. Pentingnya Pengadaan 27
- B. Analisis Pekerjaan 28
- C. Uraian Pekerjaan 32
- D. Spesifikasi Pekerjaan 34
- E. Evaluasi Pekerjaan 35
- F. Penyederhanaan Pekerjaan 36
- G. Pengayaan Pekerjaan 38

H. Persyaratan Pekerjaan 38
I. Proses atau Langkah-Langkah Pengadaan atau Perekrutan Karyawan 38
J. Pertanyaan 66

Bab 4 Pengembangan Karyawan 68
A. Pentingnya Pengembangan 68
B. Definisi Pengembangan 69
C. Tujuan Pengembangan 70
D. Pelatih atau Instruktur 73
E. Metode-Metode Pengembangan 76
F. Penilaian Prestasi Karyawan 87
G. Mutasi Karyawan 101
H. Promosi Karyawan 107
I. Pertanyaan 115

Bab 5 Kompensasi 117
A. Pentingnya Kompensasi 117
B. Pemberian Kompensasi 120
C. Sistem dan Kebijaksanaan Kompensasi 123
D. Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi dan Teori Upah Insentif 127
E. Pertanyaan 134

Bab 6 Pengintegrasian 135
A. Pentingnya Pengintegrasian 135
B. Hubungan Antarmanusia 137
C. Pengertian dan Teori-Teori Motivasi 141
D. Pemimpin dan Teori Kepemimpinan 169
E. Kesepakatan Kerja Bersama dan *Collective Bargaining* 176
F. Pertanyaan 177

Bab 7 Pemeliharaan 179
A. Pentingnya Pemeliharaan 179
B. Metode-Metode Pemeliharaan 181
C. Pengertian dan Program Kesejahteraan 185
D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja 188
E. Hubungan Industrial Pancasila (HIP) 189
F. Pertanyaan 191

Bab 8 Kedisiplinan 193
A. Pentingnya Kedisiplinan 193

B. Indikator-Indikator Kedisiplinan 194
C. Persaingan dan Konflik 198
D. Kepuasan Kerja, Stres, dan Frustrasi 202
E. Pertanyaan 207

Bab 9 Pemberhentian 208
A. Pengertian Pemberhentian 208
B. Alasan-Alasan Pemberhentian 209
C. Proses Pemberhentian 213
D. Undang-Undang dan Konsep Pemberhentian 214
E. Pertanyaan 217

Bab 10 Pengendalian Mutu Terpadu atau Total Quality Control (TQC) 219
A. Perkembangan dan Mentalitas Dasar TQC 219
B. Pengertian dan Manfaat TQC 222
C. Sistem Manajemen TQC 224
D. Penerapan dan Pemecahan Masalah TQC 226

Bab 11 Gugus Kendali Mutu atau Quality Control Circle (QCC) 232
A. Pengertian, Ide Dasar, dan Filosofi QCC 232
B. Sasaran Program QCC 233
C. Organisasi, Aturan Permainan, dan Pokok Kegiatan QCC 234
D. Peranan Pemimpin dan Fasilitator 234
E. Pemecahan Persoalan, Kunci, dan Ukuran Keberhasilan 239
F. Saran Pengoperasian QCC 241
G. Teknik Dasar QCC 242
H. Pertanyaan 242

Bab 12 Perencanaan Sumber Daya Manusia 244
A. Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia 244
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia 248
C. Metode, Informasi, dan Peramalan PSDM 250
D. Perencanaan Prosedur dan Rencana SDM 253
E. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM 256
F. Audit SDM 259
G. Pertanyaan 261

Kumpulan Soal MSDM 263

Daftar Pustaka 273

Bab 1

PENDAHULUAN

A. Pentingnya Manajemen

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari: *man, money, methode, machines, materials,* dan *market*, disingkat 6 M.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya *mengatur*. Timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. *Yang diatur* adalah semua unsur manajemen, yakni 6 M.
2. *Tujuannya diatur* adalah agar 6 M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. *Harus diatur* supaya 6 M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. *Yang mengatur* adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
5. *Mengaturnya* adalah dengan melakukan kegiatan urut-urutan fungsi manajemen tersebut.

1. Definisi Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya

manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2. *Dasar-Dasar Manajemen*

Dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut.

1. Adanya kerja sama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal.
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
3. Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
5. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
6. Adanya *human organization*.

3. *Bidang dan Pendekatan Manajemen*

Secara singkat bidang dan pendekatan manajemen dikemukakan pada Tabel 1.1 di bawah ini.

TABEL 1.1

BIDANG DAN PENDEKATAN MANAJEMEN

Bidang-Bidang Manajemen	Berbagai Pendekatan Manajemen
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	*Empirical case approach*
2. Manajemen Pembelanjaan	*Interpersonal behaviour approach*
3. Manajemen Produksi	*Group behaviour approach*
4. Manajemen Biaya	*Cooperative social approach*
5. Manajemen Pemasaran	*Socio technological system approach*
6. Manajemen Perkantoran	*Decision theory approach*
7. Manajemen Risiko	*Communication center approach*
8. Manajemen Berdasarkan Sasaran	*Mathematical approach*
9. Manajemen Mutu (TQC & QCC)	*Operational approach*

4. *Sistem dan Tipe-Tipe Manajemen*

Secara singkat sistem dan tipe-tipe manajemen dikemukakan pada Tabel 1.2.

TABEL 1.2
SISTEM DAN TIPE-TIPE MANAJEMEN

Sistem-Sistem Manajemen	Tipe-Tipe Manajemen
1. Manajemen Bapak	*Patrimonial Management*
2. Manajemen Tertutup	*Political Management*
3. Manajemen Terbuka (Partisipasi)	*Professional Management*
4. Manajemen Demokrasi	—

5. *Fungsi-Fungsi Manajemen*

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama, tergantung pada sudut pendekatan dan pandangan mereka. Untuk bahan perbandingan dikemukan pembagian fungsi-fungsi manajemen pada Tabel 1.3 di bawah ini

TABEL 1.3
FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

G.R. Terry	John F. Mee	Louis A. Allen	MC. Namara
1. *Planning*	*Planning*	*Leading*	*Planning*
2. *Organizing*	*Organizing*	*Planning*	*Programming*
3. *Actuating*	*Motivating*	*Organizing*	*Budgeting*
4. *Controlling*	*Controlling*	*Controlling*	*System*
Henry Fayol	**Harold Koontz Cyril O'Donnel**	**Drs. P. Siagian**	**Prof. Drs. Oey Liang Lee**
1. *Planning*	*Planning*	*Planning*	*Perencanaan*
2. *Organizing*	*Organizing*	*Organizing*	*Pengorganisasian*
3. *Commanding*	*Staffing*	*Motivating*	*Pengarahan*
4. *Coordinating*	*Directing*	*Controlling*	*Pengkoordinasian*
5. *Controlling*	*Controlling*	*Evaluation*	*Pengontrolan*
W.H. Newman	**Luther Gullick**	**Lyndall F. Urwick**	**John. D. Millet**
1. *Planning*	*Planning*	*Forecasting*	*Directing*
2. *Organizing*	*Organizing*	*Planning*	
3. *Assembling Resources*	*Staffing*	*Organizing*	*Facilitating*
4. *Directing*	*Directing*	*Commanding*	
5. *Controlling*	*Coordinating*	*Coordinating*	
6. ——	*Reporting*	*Controlling*	
7. ——	*Budgeting*	——	

Fungsi-fungsi ini pada dasarnya harus dilaksanakan oleh setiap manajer secara berurutan supaya proses manajemen itu diterapkan secara baik.

Untuk memperjelas pengertian manajemen yang dikemukakan dalam bab pendahuluan, dapat dipelajari buku Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah.

Gambar 1.1 Konsep bidang-bidang manajemen

B. Wewenang *(Authority)*

Wewenang merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak, sedangkan delegasi wewenang merupakan kunci dinamika organisasi.

Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain. Tanpa ada wewenang terhadap suatu pekerjaan, janganlah mengerjakan pekerjaan tersebut, karena tidak mempunyai dasar hukum untuk melakukannya.

Sentralisasi wewenang adalah bila sebagian besar kekuasaan masih tetap dipegang oleh pimpinan. Sentralisasi wewenang mengakibatkan pimpinan sibuk bekerja, sedangkan bawahan bekerja santai saja.

Desentralisasi wewenang adalah apabila sebagian kecil kekuasaan dipegang pimpinan, sedangkan sebagian besar kekuasaannya didelegasikan kepada bawahan. Dengan desentralisasi wewenang, pimpinan mempunyai banyak waktu untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi bawahannya. Pemimpin yang cakap selalu bersikap desentralisasi wewenang, karena sifat delegasi wewenang adalah *du characteristic.*

Du characteristic artinya pihak bawahan menerima wewenang dari atasan, tetapi pada saat yang sama atasan yang bersangkutan tetap memiliki wewenang tersebut. Pemimpin *(delegator)* tidak hilang haknya terhadap wewenang yang telah didelegasikan kepada bawahan *(deleget)*, balikan sewaktu-waktu dapat menarik kembali wewenang itu.