



MODUL 4

Manajemen SDM dan Lembaga

Bahan Bacaan





MODUL 4

Manajemen SDM dan Lembaga

Oleh: Dr. dr. Trini Handayani, S.H., M.H. (Universitas Suryakencana)

A. Tujuan Kegiatan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan modul ini peserta diharapkan dapat menguraikan fungsi-fungsi pengelolaan Sumber Daya Manusia & pengembangan lembaga.

B. Metode Pembelajaran

1. Ceramah
2. Diskusi
3. Studi Kasus

C. Uraian Materi

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Manajemen SDM merupakan penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya demimencapai tujuan organisasi. Menurut Sofyandi (2013), manajemen SDM merupakan suatu strategi dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*), dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM. . Ruang lingkup SDM mencakup proses perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan perusahaan, hingga pemutusan hubungan kerja. Semua proses tersebut bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Mondy (2008), manajemen SDM adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan- tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen SDM. Pada dasarnya,



semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya lain dan ini memerlukan SDM yang efektif.

Mangkunegara (2005) menyatakan, pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara menurut Rivai (2005), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Topik SDM merupakan suatu hal yang penting dalam kegiatan usaha apapun mengingat kualitas dari hal tersebut sangatlah menentukan kinerja suatu perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan SDM merupakan suatu investasi bagi perusahaan karena diperlukan biaya untuk mendukung hal tersebut. Namun, sejalan dengan itu, manfaat yang didapat oleh perusahaan juga besar karena pekerja dan karyawan yang dimiliki menjadi profesional dan andal dalam mengerjakan segala pekerjaan di perusahaan tersebut.

Pengelolaan dan pengembangan SDM menjadi penentu keberhasilan dalam suatu perusahaan atau unit usaha. Hal ini berlaku terutama di era globalisasi saat para pesaing tidak hanya berasal dari dalam negeri melainkan juga dari luar negeri, yang ikut serta meramaikan dan berkompetisi menarik minat konsumen. Persaingan yang semakin ketat inilah yang membuat para pelaku usaha harus memiliki SDM berkualitas sehingga memiliki proses produksi yang baik. Proses produksi biasanya dikaitkan dengan produktivitas, yakni bila produktivitas meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu proses pengembangan dan pengelolaan SDM menjadi salah satu kunci kesuksesan perusahaan untuk meningkatkan persaingannya di pasar serta meningkatkan merek (*brand*) perusahaan tersebut.

Pengelolaan SDM dengan berdaya guna akan mampu mencapai tujuan organisasi. Secara operasional, tujuan organisasi mencakup:

- a. tujuan masyarakat (*societal objective*);
- b. tujuan organisasi (*organization objective*);
- c. tujuan fungsi (*functional objective*); dan
- d. tujuan personal (*personal objective*).



Suatu departemen SDM harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan, mempergunakan, dan memelihara SDM supaya fungsi organisasi dapat berjalan dengan seimbang.

Hal yang harus diperhatikan dalam manajemen SDM adalah tingkat keterampilan karyawan, kemampuan karyawan, dan kapabilitas manajemen dalam pembuatan strategi SDM. Menurut Cahayani (2005), dengan mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan karyawan maka perusahaan dapat menentukan arah strategi SDM. Ada tiga konsep utama dalam strategi SDM yaitu keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus, dan kesesuaian strategi. Konsep tersebut harus benar-benar diperhatikan supaya strategi yang dipilih atau ditetapkan oleh suatu perusahaan dapat berjalan dengan efektif.

Fungsi manajemen yang dijalankan oleh perusahaan untuk mengelola kegiatan SDM adalah:

1. Perencanaan (*planning*): merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan kegiatan pengelolaan dan pengembangan SDM serta menentukan cara terbaik mencapainya;
2. Pengorganisasian (*organizing*): adalah pengorganisasian terhadap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan agar rencana pengelolaan dan pengembangan SDM yang sudah dibuat tersebut dapat betul-betul dijalankan;
3. Kepemimpinan (*leading*): merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan agar karyawan bekerja bersama demi kepentingan perusahaan yang telah direncanakan;
4. Pengendalian (*controlling*): adalah kegiatan pemantauan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya pada waktu yang telah ditentukan.

Pada lingkungan internal perusahaan, terdapat beberapa kekuatan yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan, yakni:

1. Produksi manajemen; yaitu produksi menangani masukan, transformasi, dan keluaran yang beragam dari satu perusahaan dan pasar ke perusahaan serta pasar yang lain. Operasi manufaktur merupakan serangkaian kegiatan mentransformasi atau mengubah masukan seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang atau jasa.
2. Pemasaran; hal-hal yang perlu diperhatikan pada pemasaran adalah:
 - a. Analisis konsumen;
 - b. Penjualan produk dan atau jasa;
 - c. Perencanaan produk dan atau jasa;
 - d. Penetapan harga;
 - e. Distribusi;
 - f. Riset pemasaran;



- g. Analisis peluang;
 - h. Keuangan;
 - i. SDM;
3. Keuangan; kekuatan keuangan terkait dengan dua hal yaitu keputusan investasi dan keputusan pembiayaan.
4. SDM
- a. Mengetahui jenis karakter orang yang perlu dikelola dan yang hendak melakukan bisnis, dengan tujuan supaya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan atas tujuan bisnis strategi.
 - b. Memikirkan jenis program dan inisiatif tentang SDM yang harus didesain dan diterapkan untuk memikat, mengembangkan, dan mempertahankan staf agar berkompetisi secara efektif.
 - c. Perencanaan SDM, meliputi: penentuan kebutuhan tenaga kerja; uraian jabatan uraian tugas, dan tanggung jawab terhadap masing-masing jabatan; spesifikasi jabatan, persyaratan yang harus dimiliki oleh satu jabatan tertentu; rekrutmen dan seleksi SDM.

1.2. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dilaksanakan melalui analisis lingkungan eksternal dan internal kondisi ketenagakerjaan organisasi tersebut sehingga menghasilkan identifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*).

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

Penjelasan dari konsep yang terdapat dalam elemen-elemen analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. *Strength* (kekuatan): merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh internal perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain. Kekuatan juga dijadikan sebagai suatu kompetensi perusahaan yang merupakan pembanding dengan pesaing;
2. *Weakness* (kelemahan): merupakan kelemahan yang berasal dari internal perusahaan tersebut. Biasanya pada sisi inilah pesaing mencari peluang untuk menjatuhkan musuh;
3. *Opportunity* (peluang): merupakan kesempatan atau peluang yang perusahaan miliki dan apabila diperhatikan dengan jeli maka ia merupakan peluang untuk menjadikan diferensiasi dengan pesaing lainnya;



4. *Threats* (ancaman): merupakan ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan yang bisa merugikan perusahaan sehingga perusahaan harus segera mengatasinya.

Identifikasi tersebut akan mempengaruhi setiap kebijakan dan program fungsi SDM, di antaranya dalam aktivitas perekrutan, pelatihan dan pengembangan, rencana karir, serta kompensasi. Kompensasi diberikan sesuai dengan omset yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dalam rangka peningkatan kesejahteraan karyawan serta sebagai penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang telah bekerja keras.

Karyawan dibagi menjadi dua kualifikasi, yaitu karyawan yang dipersiapkan sebagai tenaga ahli sesuai bidangnya dan karyawan di bagian administrasi. Strategi ini perlu diterapkan agar jangan sampai terjadi one-man enterprise, yakni ketika kegiatan mulai belanja, perencanaan/desain, pengolahan/pembuatan produk, hingga pemasaran, dilakukan oleh satu orang.

Karyawan di bidang administrasi bertugas dalam kegiatan promosi, penambahan gerai, perekrutan karyawan, pelatihan, dan sebagainya dengan menggunakan berbagai strategi yang kreatif. Strategi perencanaan SDM yang optimal akan sangat berpengaruh terhadap tujuan yang dapat dicapai dengan kualitas SDM yang tersedia.

Pada akhirnya, perencanaan SDM yang baik akan menjadikan organisasi tersebut siap mengikuti perkembangan dan tuntutan perubahan global. Perencanaan SDM sebagai aktivitas yang berkaitan dengan usaha bermanfaat dalam mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Bagi sebuah organisasi, perencanaan SDM adalah suatu proses dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang.

1.3. Pengadaan SDM

- a. Proses rekrutmen/pengadaan SDM: berasal dari dua sumber yaitu: 1). sumber dari dalam perusahaan yang terdiri atas tiga bentuk mutasi karyawan yaitu promosi jabatan, transfer atau rotasi pekerjaan, dan demosi jabatan atau penurunan jabatan karyawan; 2) sumber dari luar perusahaan, yaitu perekrutan melalui iklan media massa, lembaga pendidikan, dinas tenaga kerja, dan lamaran kerja yang masuk ke perusahaan.
- b. Seleksi calon karyawan: yaitu proses seleksi yang melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek dipilih. Seleksi lebih menekankan pada kegiatan pengambilan keputusan untuk membatasi jumlah karyawan yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon karyawan yang berpotensi.
- c. Teknik-teknik seleksi: mencakup kegiatan:



- 1) tes pengetahuan akademik;
 - 2) tes psikologis; dan
 - 3) wawancara.
- d. Pelatihan dan pengembangan SDM: dilakukan melalui beberapa metode yakni:
- 1) pelatihan kerja (*on the job training*);
 - 2) pelatihan di balai atau luar lingkungan kerja (*vestibule*) ;
 - 3) metode demonstrasi dan contoh;
 - 4) simulasi; dan
 - 5) metode ruang kelas

Jika hasil perencanaan SDM menunjukkan “kurang” atau memang belum ada SDM (karyawan), maka fungsi pengadaan dilaksanakan. Jumlah SDM yang kurang perlu ditambah dengan karyawan baru. Jika organisasi sama sekali belum memiliki SDM, maka perekrutan perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan, baik sebagai tenaga ahli maupun tenaga administrasi.

Sebagai contoh, lokasi KKN TKWU jauh dari sarana pelayanan kesehatan, sedangkan masyarakat memerlukan obat sederhana. Di desa tersebut terdapat tenaga ahli asisten apoteker, sehingga di di desa tersebut dapat didirikan toko obat. Persyaratan tenaga ahli untuk toko obat adalah asisten apoteker, sedangkan tenaga lainnya dapat direkrut dari lulusan SMK untuk pembukuan dan SMP untuk bagian perlengkapan dan umum.

1.4. Pembinaan dan Pengembangan SDM

Menghadapi perkembangan teknologi yang cepat, SDM yang berkualitas menjadi kekuatan perusahaan untuk bertahan hidup. Kemudahan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi juga memunculkan banyak pesaing baru yang masuk ke dalam bisnis yang perusahaan tengah jalani. Mudah-mudahan pesaing-pesaing baru tersebut masuk ke dalam dunia bisnis mengakibatkan persaingan yang semakin ketat. Karena itu pelaksanaan pengembangan SDM harus direncanakan sebaik-baiknya untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan yang perusahaan harapkan.

Sebelum pengembangan SDM dilaksanakan, perusahaan perlu melakukan analisis untuk mengetahui jenis dan metode pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan. Pemilihan metode yang tepat akan membantu kelancaran pelaksanaannya.

Untuk mengetahui sesuai-tidaknya hasil yang didapat dengan tujuan yang direncanakan, perusahaan perlu mengevaluasi pelaksanaan pengembangan SDM.



Perencanaan yang matang akan menyebabkan pelaksanaan pengembangan SDM dapat berjalan sesuai tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

Kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi banyaknya kontribusi mereka kepada instansi atau organisasi, termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut berhasil, maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja.

Kinerja karyawan, yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dan dihitung jumlahnya. Akan tetapi, hasil olah pikiran dan tenaga ini, dalam banyak hal, tidak dapat dihitung dan dilihat, contohnya ide-ide pemecahan suatu masalah, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, atau penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Selain itu perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. . Kondisi ini hanya mampu dicapai melalui karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, bersemangat, dan loyal. Kriteria-kriteria karyawan seperti itu hanya dapat dimiliki melalui pengembangan SDM yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung.

Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di antaranya adalah kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan, kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional.

Pembinaan dan pengembangan SDM dapat dilakukan dengan cara:

- a. Pelatihan; yaitu pengembangan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap. Pelatihan tidak hanya berguna untuk karyawan melainkan juga perusahaan. Perusahaan tidak akan berkembang jika karyawannya tidak memiliki keterampilan dan minat kerja yang tinggi. Melalui pelatihan ini, perusahaan dapat menggali potensi karyawannya dengan mengembangkan keterampilan yang mereka miliki.
- b. Pendidikan; yaitu peningkatan kemampuan kerja berupa pengembangan yang bersifat formal dan berkaitan dengan karir mereka.
- c. Rekrutmen karyawan; yaitu upaya mendapatkan SDM sesuai klasifikasi kebutuhan perusahaan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaruan dan pengembangan.
- d. Perubahan sistem; yakni penyesuaian sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.



- e. Kesempatan; yaitu pemberian kesempatan pada karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasannya. Dengan begitu, karyawan akan lebih berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan. Hal ini juga bisa membuat karyawan merasa lebih dihargai dan dapat membuat mereka lebih berkembang.
- f. Penghargaan: yakni apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi. Dengan begitu, karyawan lain akan termotivasi untuk menjadi lebih baik dan berdampak besar terhadap perkembangan perusahaan.

Selain itu terdapat beberapa metode pengembangan SDM yaitu:

- a. Metode pelatihan; yang seringkali dipergunakan adalah simulasi, metode konferensi, studi kasus, dan bermain peran;
- b. Tugas pengganti (*understudies*); mengisi suatu posisi jabatan tertentu;
- c. Rotasi pekerjaan (*job rotation*) dan kemajuan berencana;
- d. Pembinaan – Konseling (*coaching – counseling*);
- e. Kompensasi, terbagi atas i kompensasi langsung yang dapat berupa upah atau gaji dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang bersifat tetap; kompensasi tidak langsung yang berupa tunjangan hari raya, gaji ke-13; serta insentif, yaitu penghargaan atau pemberian bonus.

1.5. Penggajian SDM

Sebagai salah satu aset utama perusahaan, SDM memerlukan cara khusus dalam pengelolaannya. Saat ini, perusahaan menyadari bahwa SDM bisa menjadi aset yang paling diperlukan bagi perusahaan, tetapi bisa pula menjadi beban. Karena itu, sangatlah penting bagi perusahaan untuk memahami cara yang tepat dalam mengelola aset utamanya tersebut. Pada umumnya karyawan, selain menginginkan kompensasi dan penghargaan yang seimbang dari perusahaan, juga mengharapkan kesejahteraan yang terjamin bagi diri dan keluarganya, baik saat mereka masih aktif bekerja maupun saat mencapai masa pensiun. Dengan memenuhi kesejahteraan karyawan, diharapkan kinerja karyawan pun meningkat dan loyalitasnya terhadap perusahaan juga akan bertambah. Hal ini tentu akan berdampak positif bagi kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Dessler (2009), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu.

Hasibuan (2011) menyatakan, kompensasi merupakan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang diberikan mendapatkan imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak



langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Adapun kompensasi menurut Fajar dan Heru (2010) adalah seluruh extrinsic rewards (penghargaan yang jelas terlihat bentuknya secara fisik) yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah dan gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefits*). Jadi, kompensasi merupakan setiap bentuk imbalan langsung dan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan dalam mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan.

1.5.1. Tujuan Manajemen Kompensasi

Menurut Rivai dan Sagala (2011), tujuan kompensasi adalah membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Tujuan manajemen kompensasi yang efektif meliputi:

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas; kompensasi yang cukup tinggi dibutuhkan untuk dapat memberi daya tarik kepada pelamar karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan;
- b. Mempertahankan karyawan yang ada; apabila kompensasi tidak kompetitif akan mengakibatkan perputaran karyawan yang cukup tinggi di perusahaan;
- c. Menjamin keadilan; manajemen kompensasi harus mempunyai keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti pembayaran kompensasi dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan kompetitif eksternal berarti pembayaran kompensasi terhadap pekerja dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja;
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan; pembayaran kompensasi diharapkan memperkuat perilaku yang diinginkan dan perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, tanggung jawab, dan perilaku – perilaku yang lainnya;
- e. Mengendalikan biaya; kompensasi yang rasional dapat mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu perusahaan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar;
- f. Mengikuti aturan hukum; sistem gaji mempertimbangkan faktor-faktor legal pemerintah dan menjamin kebutuhan karyawan;
- g. Meningkatkan efisiensi administrasi; program penggajian hendaknya dirancang dengan efisien dan membuat sistem informasi SDM optimal.

1.5.2. Faktor – Faktor Penting yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Menurut Flippo (1997), faktor-faktor yang memengaruhi kebijakan kompensasi adalah:



- a. Permintaan dan penawaran; pekerjaan yang memerlukan keterampilan dan keahlian tinggi, serta tenaga langka, kompensasinya cenderung tinggi;
- b. Serikat pekerja; serikat pekerja mempengaruhi tingkat gaji/upah, karena fungsinya memperjuangkan tingkat upah minimum dan berdasarkan kondisi profesionalitas para pekerja sebagai anggotanya;
- c. Kemampuan untuk membayar; pembayaran kompensasi sangat tergantung pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah yang ditentukan oleh keuntungan;
- d. Produktivitas; tingkat produktivitas atau prestasi kerja seharusnya dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan besarnya upah atau gaji pekerja. Pertimbangan ini selain untuk memenuhi aspek keadilan dan kewajiban, juga akan mempengaruhi motivasi kerja yang bermuara pada kemampuan kompetitif bagi para pekerja;
- e. Biaya hidup; faktor ini disebut juga tingkat kecukupan gaji/upah yaitu harus memenuhi kebutuhan dasar (minimum) para pekerja sebagai manusia.
- f. Pemerintah; faktor ini merupakan usaha pemerintah yang berhubungan dengan faktor biaya kehidupan agar pekerja memperoleh penghasilan yang memungkinkan hidup layak sesuai harkat dan martabatnya sebagai manusia. Pemerintah juga menentukan upah minimum regional sebagai standar gaji/upah di suatu tempat tertentu.

1.5.3. Jenis Kompensasi

Rivai dan Sagala (2011) membagi kompensasi atas dua jenis yaitu kompensasi finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Sementara kompensasi tidak langsung atau benefit adalah semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung, yang meliputi liburan, asuransi, dan jasa seperti perawatan anak. Adapun penghargaan non-finansial contohnya adalah pujian menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, serta kepuasan.

Jenis-jenis kompensasi yang dijabarkan menurut komponen program kompensasi dipaparkan dalam tabel di bawah ini:



Tabel 3.1 Jenis Kompensasi Menurut Mathis dan Jackson (2006)

Program Kompensasi	
Langsung	Tidak Langsung
Gaji Pokok	Tunjangan
<ul style="list-style-type: none"> • Upah 	<ul style="list-style-type: none"> • Asuransi Kesehatan/Jiwa • Tunjangan Cuti • Dana Pensiun
Penghasilan Tidak Tetap	
<ul style="list-style-type: none"> • Bonus • Insentif 	

1.5.4. Komponen-Komponen Kompensasi

Komponen-komponen kompensasi dibagi menjadi:

a. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji, insentif, dan tunjangan-tunjangan lain. Dessler (2009) menjelaskan bahwa kompensasi langsung adalah pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Sedangkan menurut Wibowo (2011), kompensasi langsung adalah kompensasi manajemen seperti upah dan gaji (*pay for performance*), insentif, dan pembagian laba (*gain sharing*). Menurut Nawawi (2011), kompensasi langsung adalah penghargaan berupa gaji atau upah, yang dibayar berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung terdiri dari gaji/upah. Menurut Rachmawati (2008), gaji adalah imbalan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan. Upah adalah kata lain dari gaji yang sering kali ditujukan pada karyawan tertentu, biasanya karyawan operasional. Sedangkan Wibowo (2011) mendefinisikan gaji sebagaikompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pekerjaan karyawan, biasanya diberikan kepada tenaga terampil, sementara upah adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan dan biasanya diberikan kepada tenaga kerja yang kurang terampil.

Kesimpulan dari definisi upah dan gaji di atas adalah bahwa upah dan gaji sama-sama merupakan imbalan yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa yang diberikan langsung oleh perusahaan secara teratur. Yang membedakannya hanyalah waktu pemberiannya serta kepada siapa imbalan tersebut diberikan.

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2011) adalah program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian keuntungan perusahaan.

Sedangkan menurut Notoadmodjo (2009), kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja



karyawan. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Jadi, kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Selanjutnya, Notoadmodjo (2009) menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi beberapa bagian yaitu:

- 1) Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja; adalah pembayaran upah kepada karyawan meskipun karyawan tersebut tidak bekerja. Hal tersebut berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 25 Tahun 1997 yaitu karyawan yang sakit sehingga tidak dapat melakukan pekerjaan, karena berhalangan, karena menjalankan tugas negara, menjalankan hak istirahat dan cuti, melaksanakan tugas organisasi karyawan atas persetujuan pengusaha;
- 2) Perlindungan ekonomis terhadap bahaya; perusahaan memberikan tunjangan untuk perawatan kesehatan dan pengobatan, tunjangan kecelakaan kerja, dan dana pensiun;
- 3) Pelayanan dan peningkatan kesejahteraan; perusahaan menyediakan berbagai fasilitas dan tunjangan seperti tunjangan jabatan, penghargaan, uang makan dan transpor, olahraga dan kesenian, peribadatan, koperasi, dan rekreasi;
- 4) Keharusan menurut undang-undang; yaitu beberapa bentuk pembayaran dan penyediaan fasilitas yang diharuskan pemerintah kepada perusahaan untuk diberikan. Ada sejumlah kompensasi tidak langsung yang diharuskan oleh undang-undang, sebagian sudah termasuk dalam kategori di atas seperti upah tidak bekerja dengan alasan tertentu dan tunjangan hari raya, gaji ke-13, atau kompensasi lainnya yang berkaitan dengan hari-hari besar keagamaan.

Kompensasi tidak langsung diberikan pada karyawan dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dan memberikan kepuasan pada karyawan sehingga mereka merasa nyaman bekerja dalam perusahaan.

1.6. Pengembangan Kelembagaan

1.6.1. Aspek Hukum (Legal-Formal)

Sebagai Dasar kebijakan dan landasan hukum pelaksanaan kegiatan KKN TKWU adalah sebagaimana dipaparkan di bawah ini:

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi;
- c. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
 - 1) Nomor 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi;



- 2) Nomor 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa;
 - 3) Nomor 184/U/2001 Tanggal 23 November 2001 tentang Pedoman Pengawasan Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana, dan Pasca Sarjana Perguruan Tinggi;
 - 4) Nomor 004/U/2002 Tanggal 17 Januari 2002 tentang Akreditasi Program Studi pada Perguruan Tinggi.
- d. Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Tinggi Nomor 08/DIKTI/KEP/2002 Tanggal 6 Februari 2002 tentang Petunjuk Teknis Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No.184/U/2001;
- e. Panduan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Edisi XII, Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun 2018;
- f. Buku Pedoman KKN Tematik Kewirausahaan.

1.7. Manajemen Organisasi

Pelaksanaan KKN TKWU didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Keterpaduan aspek Tridharma Perguruan Tinggi; yaitu aspek pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang berbasis kewirausahaan sebagai landasan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan tolok ukur evaluasi KKN TKWU;
- 2) Empati-Partisipatif; program KKN TKWU dikembangkan untuk meningkatkan kepekaan mahasiswa, dosen, dan masyarakat terhadap berbagai persoalan yang berkembang di masyarakat untuk ditelaah dan dianalisis secara menyeluruh sehingga ditemukan penyelesaian yang komprehensif, realistis dan tepat. Lebih dari itu, KKN TKWU bertujuan untuk menggerakkan potensi masyarakat secara holistik dan tuntas melalui penumbuhkembangan potensi-potensi dan jiwa kewirausahaan masyarakat melalui berbagai kegiatan yang dapat melibatkan, mengikutsertakan, dan menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan (entrepreneurship) masyarakat. Untuk itu, para mahasiswa dan pengelola KKN TKWU harus mampu melakukan pendekatan sosiokultural terhadap masyarakat sehingga dapat lebih kooperatif dan partisipatif;
- 3) Interdisipliner; KKN TKWU dilaksanakan oleh mahasiswa yang berasal dari berbagai disiplin ilmu di lingkungan universitas dan pelaksanaannya dikoordinir oleh LPPM. Dalam tataran operasional, mahasiswa mengembangkan mekanisme dan pola kerja interdisipliner tersebut untuk memberikan penguatan jiwa kewirausahaan masyarakat yang berada di lokasi KKN;
- 4) Komprehensif dan komplementatif serta berfungsi luas; Selain berfungsi sebagai umpan balik bagi perguruan tinggi guna meningkatkan kualitas pembelajaran, KKN TKWU berperan dalam sinergi menyukseskan program pemerintah. Bagi mahasiswa, KKN TKWU berguna dalam menyelaraskan teori-teori khusus



tentang kewirausahaan yang sudah dipelajari di bangku kuliah. Di saat yang sama, KKN TKWU berfungsi sebagai sarana bagi mahasiswa mengaktualisasikan diri secara profesional dan proporsional di bidang kewirausahaan;

- 5) Realistis-pragmatis; program kegiatan KKN TKWU pada dasarnya bertumpu pada permasalahan dan kebutuhan nyata masyarakat yang ada di lapangan, serta berlangsung sesuai daya dukung dan sumber daya yang tersedia. Program ini diharapkan memberi manfaat kepada masyarakat dalam menumbuhkan jiwa kewirausahaan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
- 6) Keterpaduan; KKN TKWU dilaksanakan secara terpadu, mencakup aspek intelektual, sosial-ekonomi, fisik, dan manajerial agar mampu meningkatkan aspek pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan.
- 7) Kebutuhan; KKN TKWU diselenggarakan berdasarkan kebutuhan, baik perorangan, lembaga-lembaga masyarakat, maupun pemerintah. Kegiatannya bertumpu pada kepentingan rakyat banyak dan pemerintah yang disusun oleh masyarakat, bersama masyarakat, dan dalam masyarakat, berdasarkan kebutuhan sertasumber yang tersedia demi memenuhi kepentingan bersama.
- 8) Kemampuan sendiri; KKN TKWU dilaksanakan dengan mengutamakan penggalian dan pengembangan potensi lokal serta peningkatan swadaya masyarakat yang bertumpu pada pembangunan mandiri (*self-reliant development*);
- 9) Keberlanjutan; KKN TKWU dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan, artinya program kegiatan yang telah berhasil bukan menjadi akhir dari sebuah kegiatan melainkan awal untuk mengembangkannya ke arah yang lebih baik.

1.8. Aspek Permodalan

Aspek permodalan KKN TKWU utamanya didasarkan pada pembangunan mandiri (*self-reliant development*), yaitu penggalian dan pengembangan potensi lokal serta peningkatan swadaya masyarakat yang bertumpu pada masyarakat sendiri. Namun, mengingat keterbatasan kemampuan permodalan masyarakat dalam berwirausaha, mahasiswa dapat berperan menjadi mediator yang menjembatani antara masyarakat dan pihak pemerintah dalam penyaluran modal bagi para wirausahawan (*entrepreneur*) dari dunia usaha atau pihak swasta melalui tanggung jawab sosial perusahaan atau CSR (*Corporate Social Responsibility*). Bantuan tersebut dapat pula diperoleh dari program-program pembiayaan permodalan yang dimiliki oleh lembaga keuangan seperti perbankan, lembaga keuangan bukan bank, koperasi, dan sebagainya.

1.9. Penggunaan Teknologi Tepat Guna

Dalam kegiatan KKN TKWU, teknologi tepat guna (TTG) merupakan sarana yang berperan penting guna menciptakan wirausahawan-wirausahawan muda di masyarakat. Pemanfaatan TTG tersebut tetap memperhatikan kondisi-kondisi



sosokultural dan ekonomi serta berbagai aspek teknologi baik secara tradisional, sederhana, maupun teknologi yang sudah maju.

Penggunaan TTG dalam pelaksanaan KKN TKWU dapat dilihat dari dua sudut pandang:

- 1) Bagi masyarakat yang belum mengenal wirausaha; pemberdayaan ekonomi dilakukan melalui penggalian potensi sumber daya lokal dan berwawasan lingkungan. Dalam rangka peningkatan kualitas hidup masyarakat, masyarakat belajar mengenal dan menerapkan jenis-jenis usaha ekonomi produktif berbasis potensi sumber daya lokal melalui penerapan TTG terpadu, yakni teknologi sederhana dan murah yang terdapat di sekitar masyarakat;
- 2) Bagi masyarakat yang sudah terpapar dengan wirausaha; dilakukan penguatan kelembagaan untuk meningkatkan produksi dan kepercayaan dari konsumen melalui legalisasi lembaga terkait, seperti: Paten, HAKI, PIRT, BPOM, dan sertifikasi halal MUI terhadap produk yang dikonsumsi langsung maupun yang dipakai oleh konsumen.

D. Rangkuman

Dalam penggunaan sumber daya manusia, diperlukan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Sumber daya manusia akan memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi apabila dapat mengimplementasikan POAC secara baik. Adanya sistem penggajian, pemberian bonus, insentif dan juga tunjangan menjadi suatu poin tambah untuk sumber daya manusia. Selain itu, kelembagaan dan juga penggunaan Teknologi tepat guna dapat menambah kualitas dan kuantitas dari ketersediaan sumber daya manusia.

E. Penugasan

Penugasan berikut ini merupakan penugasan dari bagian kanvas persona, di antaranya adalah:

1. Mahasiswa melakukan identifikasi keinginan pelanggan terhadap produk yang akan dibuat (*start up* ataupun *scale up*);
2. Mahasiswa melakukan identifikasi harapan dan tujuan dari pelanggan terhadap produk *start up* atau *scale up*;
3. Mahasiswa mengidentifikasi kekhawatiran pelanggan terhadap produk tersebut;
4. Mahasiswa mengidentifikasi kesempatan berdasarkan profesionalitas dan hasil yang baik;
5. Mahasiswa dapat mengidentifikasi kesulitan yang timbul dengan adanya produk tersebut;
6. Mahasiswa dapat mengidentifikasi adanya tren positif terkait dengan produk tersebut;
7. Mahasiswa dapat mengidentifikasi adanya tren negatif yang berasal dari lingkungan sekitar.



F. Lembar Kerja

Berikut adalah lembar kerja dari Persona Canvas di mana mahasiswa melakukan berbagai macam identifikasi masalah.

No	Persona Canvas	Hasil Identifikasi
1	Mahasiswa melakukan identifikasi keinginan pelanggan terhadap produk yang akan dibuat (<i>start up</i> ataupun <i>scale up</i>).	
2	Mahasiswa melakukan identifikasi harapan dan tujuan dari pelanggan terhadap produk <i>start up</i> atau <i>scale up</i> .	
3	Mahasiswa mengidentifikasi kekhawatiran pelanggan terhadap produk tersebut.	
4	Mahasiswa mengidentifikasi kesempatan berdasarkan profesionalitas dan hasil yang baik.	
5	Mahasiswa dapat mengidentifikasi kesulitan yang timbul dengan adanya produk tersebut.	
6	Mahasiswa dapat mengidentifikasi adanya tren positif terkait dengan produk tersebut.	
7	Mahasiswa dapat mengidentifikasi adanya tren negatif yang berasal dari lingkungan sekitar.	

Dilanjutkan dengan lembar kerja dari Dinding Ide

No	Keterangan	Hasil Identifikasi
1	Ide Utama	
2	Ide Tambahan 1	
3	Ide Tambahan 2	
4	Ide Tambahan dst...	



Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Indeks.
- Dipang, Ludfia. 2013. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Pt. Hasjrat Abadi Manado, Jurnal EMBA, Vol. 1 No. 3
- Fajar Siti AL, Heru Tri. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Flippo, Edwin B. 1997. Manajemen Personalialia (Edisi Keenam). Penterjemah: Masud Moh.,Sirait Alfonsus. Jakarta: Erlangga. Terjemahan.
- Hasibuan, Malayu SP. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Limandoyo, Eric A. dan A. Simanjutak. 2013. Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering. Manajemen Bisnis Petra Vol. 1, No. 2
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wulansari, Nury Ariani, D. Ranihusna, dan I. Maftukhah. 2015. Strategi Perencanaan SDM Untuk Peningkatan Daya Saing Umkm Batik Semarang, Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank (Sendi_U) Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat ISBN: 978-979-3649-81-8

