

## **ARTI DAN PERANAN SUMBERDAYA MANUSIA**

Oleh: Purwanto

*(Staf Pengajar Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta)*

### **Abstrak**

Kegiatan personalia memiliki lingkup kerja yang luas. Semua tindakan yang diambil untuk memberikan kepada satuan-satuan kerja yang efektif dan efisien tidaklah mudah. Kegiatan divisi personalia dan divisi-divisi lain tidak bisa terpisahkan dan tidak bisa bekerja sendiri-sendiri harus ada koordinasi serta harus saling tergantung satu dengan yang lainnya.

Sumber daya manusia dilihat dari sisi ekonomi merupakan sumber ekonomi utama. Artinya secanggih apapun teknologi yang dimiliki perusahaan tidak mempunyai arti bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Manajemen personalia diperlukan untuk memberikan motivasi kepada satuan kerja organisasi agar bekerja secara efektif dan efisien. Upaya mencapai tujuan tersebut studi tentang manajemen personalia difokuskan pada masalah bagaimana manajemen mendapatkan, menggunakan, mengembangkan, dan memelihara karyawan secara tepat dan humanis.

*Kata kunci : Sumber daya manusia, manajemen personalia*

### **A. Pendahuluan**

Suatu pandangan umum bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan manusia dalam melakukan berbagai kegiatan atau pekerjaan tertentu dalam organisasi/perusahaan. Pendekatan pengembangan sumber daya manusia yang menitikberatkan pada substansi meningkatkan keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sudah tidak relevan

lagi. Pendekatan ini sebenarnya sudah tidak populer lagi dengan perkembangan zaman dan pengembangan nilai hak asasi manusia. Memang tidak dapat dipungkiri lagi bahwa kegiatan pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia terkait erat dengan peningkatan keterampilan dan kemampuan manusia (sumber daya manusia), namun pihak perusahaan sering mengesampingkan permasalahan yang paling hakiki yaitu usaha meningkatkan taraf hidup/kesejahteraan

karyawan. Sehingga sering terjadi benturan antar kepentingan, yaitu kepentingan perusahaan di satu sisi dan kepentingan karyawan di sisi lain. Kondisi ini mestinya harus seimbang, dalam arti kepentingan perusahaan harus tercapai namun kepentingan karyawan juga harus diutamakan, karena manusia merupakan sumber ekonomi yang paling penting dan dominan bagi perusahaan di samping sumber-sumber ekonomi lainnya.

Secara filosofis pembinaan sumber daya manusia dimulai dari dalam keluarga, kemudian ditingkatkan melalui proses pendidikan formal atau pendidikan non formal, dijustifikasi dalam kehidupan masyarakat dan akhirnya dikembangkan secara struktural melalui lingkungan pekerjaan. Orang tua memberikan petunjuk nasehat, dan memberikan cara bekerja yang baik kepada anak-anaknya. Demikian pula orang dewasa dalam keluarga hidup dalam aturan, tata cara dan norma-norma sosial. Cara yang demikian sudah berlangsung sejak permulaan peradaban manusia dan masih relevan untuk masa kini dan masa yang akan datang.

Dalam susunan ekonomi masyarakat yang sederhana, setiap anggota keluarga hanya mengerjakan usaha keluarga mereka sendiri. Petunjuk orang tua kepada keluarga yang lebih muda dianggap sudah cukup memadai seukuran jumlah pekerjaan yang dihadapi oleh keluarga. Perkembangan selanjutnya anggota keluarga yang lebih

muda menganggap pentingnya pengabdian dirinya tidak hanya pada keluarga saja, tetapi mereka akan masuk pada suatu sistem yang lebih kompleks memasuki arena orang/organisasi lain yang kondisinya sangat berbeda manakala mereka terikat dalam struktur keluarganya. Kompleksitas selanjutnya sampai pada tahap sekarang mereka akan terikat suatu aturan-aturan dan norma-norma serta persyaratan kerja yang lebih tinggi. Kemampuan kerja, keterampilan kerja, dedikasi, disiplin, loyalitas merupakan warna baru yang harus mereka penuhi. Maka dari itu profil mereka harus selalu ditingkatkan secara khusus.

Menyikapi keadaan seperti itu dunia pendidikan pun juga tidak mau ketinggalan agar supaya lulusannya dapat diterima oleh dunia kerja dan dunia industri. Perubahan-perubahan kurikulum senantiasa harus selalu disesuaikan atau kalau tidak boleh dikatakan "dirombak". Perubahan atau penyesuaian kurikulum tersebut dari tahun ke tahun mengalami perubahan, dari istilah kurikulum berbasis kompetensi, *link and match*, CTL, dan sebagainya. Kemudian dunia kerja dan dunia industri menyikapi secara positif dengan terbukanya mereka untuk menerima sistem magang. Implementasi sistem ini seseorang sebagai pemegang, mereka bekerja dalam jangka waktu tertentu dengan mengamati secara teliti dan terus menerus bagaimana pekerja

(karyawan) yang sudah berpengalaman melakukan pekerjaan tertentu. Kemudian pemegang itu mencoba menyelesaikan pekerjaan dengan menerapkan cara kerja mereka sambil diamati, dibimbing, diarahkan dan diawasi oleh pamongnya/pendampingnya. Apabila dipandang mampu pemegang dapat diterima bekerja di tempat mereka magang, atau bekerja dalam usaha keluarga sendiri, atau bekerja dalam usaha orang lain untuk mendapatkan upah.

Tahap lain dari pembinaan sumber daya manusia adalah pendidikan dan latihan formal. Seorang karyawan dididik dan dilatih bukan saja untuk memperoleh pengetahuan tertentu akan tetapi juga untuk meningkatkan kemampuan kerja dan penghasilan.. Pembinaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan dilakukan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen. Prinsip utama dari manajemen adalah peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya manusia yang difungsikan dalam bidang; produksi, waktu, modal, material, dan peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Peningkatan produktivitas tenaga kerja karyawan merupakan tujuan utama dari manajemen personalia. Bertitik tolak dari prinsip manajemen personalia, produktivitas erat hubungannya dengan peningkatan pemenuhan kebutuhan manusia (pemuas) dalam arti yang lebih luas yaitu peningkatan pendapatan, kenyamanan, gizi dan kesehatan. Nah di

sini letak perbedaan pandangan lama yang menganggap pembinaan tenaga kerja hanya untuk meningkatkan kemampuan pelaksanaan pekerjaan semata, tanpa memperhatikan permasalahan lain yang terkait dengan bagaimana usaha manajemen memberi motivasi terhadap karyawannya. Sedangkan pandangan baru memandang bahwa pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia diarahkan pada peningkatan pendapatan gizi dan kesehatan tanpa mengesampingkan hakikat peningkatan kemampuan dan keterampilan, yang pada akhirnya akan menjadi sumber motivasi karyawan untuk bekerja secara lebih efisien, produktif, bertanggung jawab dan tanpa pamrih. Kompetensi pandangan ini adalah untuk meminimalisir tindakan-tindakan negatif, kecurangan/ketidakjujuran, kemangkiran, malas bekerja dan sebagainya. Maka dari itu implikasinya dari prinsip manajemen personalia mengarah pada setidaknya pemenuhan upah minimum dan kontinuitas pembinaan menuju ke arah perbaikan profesi dan kesejahteraan.

Usaha-usaha yang terkait dengan perencanaan ketenagakerjaan, analisis jabatan, analisis pekerjaan, merupakan tindak lanjut dari proses pengembangan sumber daya manusia. Rancangan tersebut dimaksudkan untuk menjamin kebutuhan tenaga kerja terdidik dan terlatih yang diperlukan dalam usaha-usaha pengembangan sumber daya

manusia. Lebih lanjut perencanaan sumber daya manusia erat kaitannya dengan pemberdayaan sumber daya manusia dengan mengusahakan agar supaya setiap orang yang mampu bekerja dapat memperoleh pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan dan dari pekerjaan itu dilakukan dengan sungguh-sungguh untuk memperoleh penghasilan yang memadai dengan kesungguhannya.

Tidak dapat dielakkan bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan dan kehidupan organisasi/perusahaan, oleh karena itu manusia menjadi perancang, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Di samping itu tujuan organisasi tidak mungkin tercapai tanpa peranan manusia, bagaimanapun canggihnya teknologi sekalipun faktor manusia dianggap asset yang sangat penting dalam suatu organisasi. Namun mengatur para karyawan/para pelaku yang akan mengantar perusahaan mencapai tujuan akhir perusahaan tidaklah mudah. Karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, hati, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, budaya, dan sosial yang berbeda-beda yang dibawa serta dalam kehidupan berorganisasi sungguh tidak sederhana dalam rangka mengatur, mengarahkan dan menguasai sepenuhnya sesuai dengan kehendak manajemen. Berbeda dengan sumber

ekonomi lainnya seperti: modal, mesin, bahan, dan lain-lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk membina manusia (SDM), sehingga manusia (SDM) dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Membina manusia (SDM) menuju ke arah tercapainya tujuan perusahaan bereferensi kepada "prinsip-prinsip manajemen umum". Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam kiprahnya menekankan diri pada "pendekatan peranan/hakikat manusia" dalam mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan secara optimal. Dalam mengatur sumber daya manusia, maka manajemen senantiasa berangkat dari hati perasaan dan pelayanan, bukan dari kedudukan, power (kekuasaan), dan tangan besi. Di samping itu manajemen hendaknya juga menerapkan prinsip memenuhi kepuasan karyawan yang bertanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas manajerialnya. Sehingga kepuasan karyawan terpenuhi secara bertanggung jawab, serta merta akan diikuti timbulnya motivasi karyawan dalam menerima dan melaksanakan tugas/kewajibannya. Lebih jauh kondisi ini juga menimbulkan kepuasan masyarakat yang menikmati layanan secara tidak langsung yang diberikan oleh organisasi/perusahaan.

Selanjutnya pendidikan dan latihan merupakan faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

Pendidikan dan latihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, sekaligus juga meningkatkan produktivitas kerja. "Pendidikan dan latihan sudah dikenal sejak ribuan tahun lalu, namun baru sejak tahun 1940-an orang mulai sadar akan hubungan pendidikan dan latihan dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi. Penyelidikan mendukung pendapat bahwa negara-negara dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi juga mempunyai pertumbuhan juga mempunyai pertumbuhan ekonomi yang lebih tepat." (Agus Sunyoto : 1995:20) Selanjutnya Agus Sunyoto yang menyitir dari pendapat John Kendrick, mengatakan, "bahwa dari tahun 1919 sampai dengan tahun 1957 pendapatan nasional Amerika Serikat bertambah 5,3 persen, sedangkan modal dan tenaga kerja bertambah hanya dengan 3,2 persen setahun. Selisih kedua angka yaitu 2,1 persen setahun tersebut menurut John Kendrick merupakan pendapatan-pendapatan nasional yang diakibatkan oleh peningkatan produktivitas kerja, dan kenaikan ini dicapai berkat adanya perbaikan manajemen dan teknologi, perbaikan gizi, perbaikan kesehatan, dan peningkatan kualitas pendidikan dari buruh dan karyawan." (1995 : 21). Pendapat lain yang memperkuat John K, yaitu Edward F. Denison, disadur oleh Agus Sunyoto, mengatakan bahwa 23

persen dari penambahan pendapatan nasional Amerika Serikat dari tahun 1929 sampai dengan tahun 1957 merupakan kontribusi dari penambahan kualitas buruh, terutama yang diakibatkan oleh peningkatan pendidikan" (1995 : 21).

Maka dari itu pendidikan dan latihan mempunyai peranan yang sangat penting dan dipandang sebagai investasi yang imbalannya dapat dirasakan beberapa tahun kemudian dalam bentuk pertumbuhan hasil kerja. Investasi di bidang pendidikan dan latihan kerja seperti itu merupakan modal manusia yang kuat atau dengan kata lain dapat dikatakan sebagai "*human capital*"

## **B. Batasan SDM, MSDM, dan MP**

Sebagian orang masih mempunyai persepsi bahwa SDM, MSDM, dan MP dianggap sama, padahal ketiganya memiliki fokus perbedaan yang cukup jelas, hanya saja ketiganya memang memiliki kesamaan dalam hal objek yang ditangani, yaitu masalah "manusia dan aspek-aspek yang menyertainya".

Definisi yang dikemukakan oleh Mary Pakker Follet bahwa **manajemen** adalah seni menyelesaikan suatu tugas pekerjaan melalui tangan dan pikiran orang lain. Hal ini mengandung arti bahwa seorang manajer hendaknya dapat menyelesaikan suatu tugas melalui karya dan karsa orang lain, melalui inisiatif orang lain, dan tentunya melalui evaluasi yang hampir dapat dipastikan juga dilaksanakan oleh prang lain.

**Manajemen Sumber daya Manusia**, seperti juga manajemen umum tentunya juga merupakan suatu proses perencanaan, penetapan apa yang harus dilakukan dalam proses pengorganisasian. Dalam hal ini proses dan praktik manajemen sumber daya manusia *berkisar* pada masalah perencanaan dan penugasan kelompok kerja, penyusunan personalia, melalui proses penarikan, seleksi, penempatan, pengembangan, pemberian kompensasi, penilaian proses kerja, pengarahan, kepemimpinan, pengelolaan konflik, motivasi, pengawasan dan pemberian motivasi untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan atas penyelenggaraan manajemen personalia. Sedangkan **"Manajemen Personalia (MP)** diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi, yang bertujuan untuk memberikan kewenangan satuan/unit kerja organisasi agar bekerja lebih efektif." (Agus Sunyoto : 22). Usaha-usaha untuk mencapai tujuan tersebut *fokus* Manajemen Personalia berkisar pada masalah bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah /kualitas dan susunan keterampilan yang tepat (akurat). Kemudian **sumber daya manusia** dilihat dari sisi ekonomi merupakan sumber ekonomi yang paling utama.

Artinya secanggih apapun teknologi yang dimiliki oleh perusahaan tidak ada artinya apa-apa tanpa sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keterampilan dan bertanggung jawab, akan tetapi sesederhana apapun teknologi yang dimiliki oleh perusahaan namun memiliki sumber daya manusia yang cerdas, dan terampil, maka permasalahan yang dihadapi perusahaan senantiasa dapat segera diatasi.

Dalam praktik manajemen timbul suatu pertanyaan, apakah aktivitas manajerial dari manajer personalia sama dengan manajer lainnya (misalnya: manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer produksi, manajer logistik)? Pertanyaan ini memang sulit untuk dijawab secara definitif. Akan tetapi juga tidak sulit untuk dijawab, asalkan kita berpikir secara sederhana dan dalam kerangka yang logis. *"Logika pertama* manajer yang mengendalikan pekerjaan orang lain dalam organisasi adalah Manajer Personalia. *Logika kedua*, karena itu manajer yang lainnya juga harus dilibatkan dalam setiap kegiatan personalia. *Logika ketiga*, adalah tidak tepat jika manajer personalia bekerja sendirian tanpa keikutsertaan manajer yang lain. Lebih-lebih dalam hal menentukan jalannya perusahaan hanya karena dia (MP) dapat mengatur manusia berdasarkan fungsinya." (Agus Sunyoto, 1995 : 22).

Manajer personalia, seperti halnya manajer yang lain (manajer produksi,

manajer pemasaran, manajer keuangan, dll) merupakan bidang fungsional tersendiri dalam suatu organisasi/perusahaan. Manajer Personalia pertama-tama hendaknya dapat menciptakan jalinan kerjasama dalam pengembangan dan administrasi, dari berbagai kebijaksanaan untuk mempengaruhi orang-orang dalam suatu organisasi mengarah pada visi dan misi perusahaan. Kedua Manajer Personalia hendaknya dapat membantu para manajer lainnya dalam mengelola sumber daya manusia. Ketiga Manajer Personalia dan manajer-manajer yang lain dalam menjalankan fungsi manajerialnya hendaknya selalu menempatkan prinsip-prinsip koordinasi, hal ini dimaksudkan untuk mencapai titik temu di antara para manajer terhadap keselarasan tujuan individu, tujuan divisi-divisi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Relevansinya terhadap karyawan yang baru diterima dalam perusahaan, pada umumnya mereka baru memenuhi persyaratan kualifikasi administratif dan belum memiliki kemampuan teknis seperti yang diharapkan oleh divisi-divisi terkait, sungguh merupakan tanggung jawab manajer personalia yang secara bersama-sama digarap dengan para manajer lainnya. Proses ini biasanya disebut program pengembangan pegawai dan ditangani melalui perencanaan program pendidikan dan latihan sumber daya manusia.

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang terus menerus dilaksanakan oleh divisi personalia tidak hanya kepada karyawan baru saja akan tetapi juga kepada karyawan yang sudah lama bekerja. Program ini bertujuan tidak hanya semata-mata untuk mengembangkan aspek pengetahuan, keterampilan strategi dan taktik kerja baru, akan tetapi lebih dari itu program pengembangan pegawai juga dimaksudkan untuk meningkatkan semangat dan motivasi baru menuju pada program pengembangan karier dalam jenjang organisasi.

### **C. Berbagai Tantangan Manajemen Personalia**

Divisi personalia tidak dapat memprediksikan secara akurat terhadap rancangan-rancangan pemberdayaan sumber daya manusia secara akurat terhadap segala sesuatu yang telah menjadi kebijaksanaannya. Kenyataannya manajemen personalia menghadapi berbagai ketidaksesuaian antara rencana, implementasi dan hasil yang dicapai. Berdasarkan permasalahan ini melalui program audit personalia, manajemen personalia secara dini dapat menemukan berbagai tantangan/masalah dan segera mungkin mereka melakukan diagnosa untuk mencari solusi-solusinya. Ada dua bentuk tantangan yang dihadapi oleh manajemen personalia saat ini yaitu:

1. Tantangan dari luar organisasi

Pertumbuhan organisasi tidak dapat lepas dari lingkungan luarnya (external environment). Lingkungan luar ini terdiri atas tiga peubah (variabel). Yaitu: (a) situasi yang seluruhnya dapat dikendalikan, (b) situasi hanya sebagian yang dapat dikendalikan, dan (c) situasi yang seluruhnya tidak dapat dikendalikan. Praktik manajemen yang berhubungan dengan pembuatan keputusan mengenai pemberdayaan dan pemanfaatan sumber daya manusia hendaknya memperhitungkan situasi lingkungan eksternalnya. Maka dari itu tidak ada pilihan lain bagi manajer personalia selain mengantisipasi secara proaktif setiap terjadi perubahan lingkungan sekitarnya.

Lingkungan eksternal organisasi senantiasa akan melahirkan tantangan-tantangan baru yang selalu harus diakomodir oleh setiap manajemen dan karyawan. Tantangan ini memang bersifat alami sejalan dengan tingkat kemajuan ilmu pengetahuan, informasi dan teknologi, peraturan pemerintah, faktor sosial, kultur/budaya, kondisi perekonomian, faktor demografi, faktor geografi dan berbagai gerakan-gerakan para pesaing. Tantangan-tantangan eksternal biasanya kurang disukai oleh manajemen tingkat dan bidang

apapun termasuk manajemen personalia. Tantangan tersebut akan menekan tingkat penyesuaian karyawan di segala lini. Namun hanya pada lini bawah sajalah yang akan merasakan dampak langsungnya, karena mereka orang lapangan (operasi) yang berhubungan langsung dengan selesai dan tidaknya produk perusahaan. Mata rantai yang tidak dapat dihindari oleh karyawan lini bawah adalah mereka akan memperoleh tekanan dari para atasan senantiasa harus bekerja keras untuk memperoleh produk berkualitas, jumlah yang banyak, efektif dan efisien. Dalam kondisi ini "karyawan menjadi incapacitated, atau tidak dapat berbuat apa-apa, artinya mereka tidak dapat menerima wawasan baru dan kecenderungan baru, dan akhirnya mandeg pada tahap yang sulit untuk dapat mengikuti perkembangan zaman" (Agus Sunyoto, 1995 : 26). Lantas apa yang dapat dilakukan oleh manajer personalia dalam menghadapi permasalahan tersebut? Ada empat hal sekiranya yang dapat dilakukan oleh manajemen, yaitu:

a. Memonitor lingkungan, yaitu pengamatan yang cermat dan terus menerus dari setiap perubahan yang terjadi, mencari sumber informasi yang tepat dan dapat dipercaya, menganalisis

- setiap data terhimpun, mengenali berbagai variabel dan kritis terhadap setiap manuver lingkungan.
- b. Mengevaluasi terhadap dampak perubahan, yaitu kemampuan manajer personalia mengevaluasi secara kritis terhadap besaran kadar perubahan dan mencari berbagai kemungkinan atau alternatif pemecahan.
  - c. Mengambil tindakan yang sifatnya proaktif, yaitu kemampuan manajemen personalia dalam mengambil inisiatif, menyusun rancangan kegiatan personalia yang tepat dalam rangka menghadapi kemungkinan terjadinya perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat memanfaatkan perubahan lingkungan untuk perbaikan internal organisasi.
  - d. Mencari balikan yang tepat, yaitu mengenali setiap informasi sebagai masukan yang dapat dipergunakan dalam menyusun rancangan personalia ke depan dan mendorong kepada setiap divisi untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang terciptanya struktur organisasi yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Tantangan dari dalam
- Semua lini organisasi senantiasa harus memahami acuan organisasi,

yaitu tujuan yang hendak dicapai. Namun dalam praktik manajemen sering terjadi masing-masing manajer mengejar target sendiri-sendiri tanpa koordinasi dan tidak mengingat kepentingan manajer-manajer lain. Di sinilah peran manajemen puncak seharusnya dapat mengkoordinir dan mengingatkan setiap direktur bahwa keberhasilan organisasi bukan di tangan masing-masing divisi. Akan tetapi keberhasilan organisasi senantiasa terletak pada bersinerginya masing-masing divisi menuju satu tujuan besar perusahaan. Kondisi manajer berpikir lokal (baca berpikir berdasarkan kepentingan dan keberhasilan masing-masing divisi) rawan terhadap konflik. Mengapa tidak? Situasi seperti ini akan muncul perilaku sombong, congkak, tidak/kurang menghargai orang lain. Ujung-ujungnya muncul konflik internal. Konflik internal jika tidak segera dapat diselesaikan lebih berbahaya dan lebih berat dari pada menghadapi perubahan-perubahan lingkungan eksternal. Situasi seperti ini yang menjadi korban adalah sumber daya manusianya sendiri, di mana kepentingan personalia (sumber daya manusia) sering tidak memperoleh perhatian dan keseimbangan antar anggota manajemen.

#### **D. Kesimpulan**

Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan motivasi satuan kerja organisasi yang efektif dan efisien. Upaya mencapai tujuan tersebut studi tentang manajemen personalia mengarah pada bagaimana seharusnya perusahaan; mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, menilai, memelihara karyawan, rasio kuantitas, dan kualitas yang tepat.

Kegiatan personalia memiliki lingkup kerja yang luas. Semua tindakan yang

diambil untuk memberikan kepada satuan-satuan kerja yang efektif dan efisien tidaklah mudah. Kegiatan divisi personalia dan divisi-divisi lain tidak bisa terpisahkan dan dan tidak bisa bekerja sendiri-sendiri serta harus saling tergantung satu dengan yang lainnya.

Sikap proaktif dalam menangani masalah personalia baik yang bersifat eksternal maupun internal adalah syarat mutlak bagi seorang manajer personalia. Proaktif berarti mengantisipasi setiap gejala yang akan/sedang timbul dengan pendekatan humanis atau pendekatan rekayasa yang konstruktif dan bertanggung jawab.

#### **Daftar Pustaka**

- Agus Sunyoto, (1995), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta, IPWI, Jakarta.
- Heidjrahman dan Suad Husnan, (1995) *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, BPFE.
- SP. Siagian, (1984), *Pengembangan Sumberdaya Insani*, Jakarta, Gunung Agung
- T. Hani Handoko, (1998), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.