

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



PENULIS :

Rahmat Rafinzar | Formaida Tambunan
Rizka Azzahri | Novia Kencana | Muhammad Zulfikri Mukarom
Ari Prihatni | Devia Lydia Putri | Dian Evariana
Ferra Eka Ramadhani | Yanto Heryanto

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Rahmat Rafinzar
Formaida Tambunan
Rizka Azzahri
Novia Kencana
Muhammad Zulfikri Mukarom
Ari Prihatni
Devia Lydia Putri
Dian Evariana
Ferra Eka Ramadhani
Yanto Heryanto

Editor: Siti Sofiyah



PT. Mustika Sri Rosadi

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Rahmat Rafinzar
Formaida Tambunan
Rizka Azzahri
Novia Kencana
Muhammad Zulfikri Mukarom
Ari Prihatni
Devia Lydia Putri
Dian Evariana
Ferra Eka Ramadhani
Yanto Heryanto

Editor: Siti Sofiyah

Layout: Tim PT. Mustika Sri Rosadi

Desain Sampul: Tim PT. Mustika Sri Rosadi

ISBN: 978-634-7775-79-5 (PDF)

Cetakan Pertama: 24 September 2026

Hak Cipta 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Diterbitkan oleh **Penerbit Mustika Sri Rosadi**

Anggota IKAPI No. 544/JBA/2026

Alamat:

Citra Indah City, Bukit Heliconia, Kec. Jonggol, Kab. Bogor.

Email: mars.mustikasrirosadi@gmail.com

Website: mustikamars.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” ini dapat disusun dan diselesaikan. Buku ini dirancang sebagai sumber pembelajaran bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi dalam memahami konsep, proses, serta penerapan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

Buku ini membahas berbagai materi penting, mulai dari konsep dasar dan perencanaan sumber daya manusia, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, motivasi, hubungan industrial, keselamatan dan kesehatan kerja, hingga tantangan serta inovasi manajemen SDM di era digital. Materi disajikan secara sistematis agar mudah dipahami dan diterapkan dalam lingkungan organisasi.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung tersusunnya buku ini. Semoga bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan praktik di bidang kesehatan.

Bogor, 24 September 2026
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA - Rahmat Rafinzar	1
A. Pendahuluan	1
B. Pengertian dan Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia	2
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	9
D. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	12
E. Latihan Soal	15
BAB 2 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA -	
Formaida Tambunan	18
A. Pendahuluan	18
B. Landasan Teoretis dan Evolusi Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia	21
C. Tujuan dan Fungsi Strategis Perencanaan Sumber Daya Manusia	27
D. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	32
E. Metode Peramalan dalam Perencanaan SDM	35
F. Perencanaan SDM Berbasis Kompetensi dan Digital Workforce	37
G. Tantangan dan Isu Kontemporer dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia	38
H. Model Konseptual Integratif Perencanaan Sumber Daya Manusia	40

I. Studi Kasus Kontekstual Indonesia	42
J. Arah Masa Depan Perencanaan Sumber Daya Manusia	43
K. Tantangan dan Isu Kontemporer dalam Perencanaan SDM	45
L. Kesimpulan	46
M. Latihan Soal	47
BAB 3 ANALISIS JABATAN DAN DESAIN PEKERJAAN:	
PENYUSUNAN JOB DESCRIPTION DAN JOB SPECIFICATION UNTUK EFEKTIVITAS KERJA - Rizka Azzahri	
51	
A. Pendahuluan	51
B. Analisis Jabatan: Fondasi, Perdebatan, dan Perkembangan Konseptual	52
C. Analisis Jabatan dan ABK dalam Konteks ASN Indonesia	54
D. Desain Pekerjaan: Dari JCM ke Era AI dan <i>Future of Work</i>	59
E. Penyusunan Job Description: Prinsip, Kritik, dan Contoh Dokumen	61
F. Penyusunan Job Specification: Pendekatan KSAO dan Contoh Dokumen	63
G. Hubungan Analisis Jabatan, Desain Pekerjaan, dan Efektivitas Kerja: Bukti Empiris dan Debat ...	66
H. Latihan Soal	68
BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN - Novia Kencana	
73	
A. Pendahuluan	73

B. Konsep Rekrutmen	75
C. Seleksi Karyawan	82
D. Pemanfaatan Teknologi dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan	89
E. Latihan Soal	92
BAB 5 ORIENTASI, PENEMPATAN, DAN SOSIALISASI KARYAWAN - Muhammad Zulfikri Mukarom .	95
A. Pendahuluan	95
B. Konsep dan Prosedur Pelaksanaan Orientasi Karyawan	96
C. Prinsip, Struktur, dan Fungsi Penempatan Karyawan (<i>Placement</i>)	99
D. Proses Sosialisasi Organisasi dan Internalisasi Budaya	106
E. Latihan Soal	112
BAB 6 MANAJEMEN KINERJA - Ari Prihatni	115
A. Pendahuluan	115
B. Konsep dan Siklus Manajemen Kinerja	116
C. Perencanaan, Pengukuran, dan Penilaian Kinerja	126
D. Umpan Balik, Perbaikan, dan Transformasi Digital Manajemen Kinerja	130
E. Latihan Soal	135
BAB 7 MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA - Devia Lydia Putri	140
A. Pendahuluan	140
B. Konsep Dasar Motivasi dan Kepuasan Kerja	141
C. Latihan Soal	166

BAB 8 HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN

KETENAGAKERJAAN- Dian Evariana 170

A. Pendahuluan	170
B. Konsep Dasar Ketenagakerjaan	171
C. Pengertian Hubungan Industrial	173
D. Tujuan Hubungan Industrial	174
E. Para Pihak dalam Hubungan Industrial	175
F. Hubungan Kerja	177
G. Hak dan Kewajiban Pekerja dan Pengusaha	178
H. Pengupahan	180
I. Serikat Pekerja/Serikat Buruh	181
J. Perundingan Bipartit dan Perundingan Bersama	182
K. Peraturan Perusahaan dan Perjanjian Kerja Bersama	183
L. Perselisihan dan Mekanisme Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial	183
M. Pemutusan Hubungan Kerja	186
N. Peran Pemerintah dalam Hubungan Industrial	187
O. Hubungan Industrial yang Sehat sebagai Faktor Produktivitas	188
P. Tantangan Hubungan Industrial di Era Digital	189
Q. Latihan Soal	190

BAB 9 KESELAMATAN, KESEHATAN KERJA DAN

KESEJAHTERAAN KARYAWAN - Ferra Eka

Ramadhani 194

A. Pendahuluan	194
----------------------	-----

B. Konsep dan Urgensi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	195
C. Implementasi Sistem Manajemen K3 (SMK3)..	197
D. Program Kesejahteraan Karyawan	199
E. Tantangan Kontemporer K3 dan Kesejahteraan SDM	202
F. Latihan Soal	204
BAB 10 TANTANGAN DAN INOVASI MANAJEMEN	
SDM DI ERA DIGITAL - Yanto Heryanto	208
A. Pendahuluan	208
B. Tantangan Manajemen SDM di Era Digital	210
C. Inovasi Manajemen SDM di Era Digital	224
D. Kesimpulan	234
E. Latihan Soal	235
DAFTAR PUSTAKA	239
BIOGRAFI PENULIS	257
BIOGRAFI EDITOR	270
LAMPIRAN	272
SINOPSIS	276

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

1. Tujuan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan bab ini, siswa diharapkan dapat memahami, menganalisis, dan menerapkan konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam konteks organisasi. Mereka juga harus memahami peran strategis MSDM dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Capaian Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran pada topik Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan perspektif para ahli.
- b. Menguraikan tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- c. Mengidentifikasi fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi.
- d. Menjelaskan peran Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai fungsi strategis dalam organisasi.
- e. Menganalisis secara sederhana pergeseran peran MSDM dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis.

B. Pengertian dan Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah cabang penting dari bidang manajemen yang menekankan pengelolaan manusia sebagai sumber daya utama perusahaan. Konsep dasar MSDM berangkat dari gagasan bahwa manusia tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan; mereka juga merupakan subjek dengan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan potensi pengembangan yang memengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, MSDM melihat manusia sebagai aset strategis yang harus dikelola secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan perusahaan.

MSDM dipahami sebagai sekumpulan proses yang saling terkait dan tidak berdiri sendiri dalam kerangka manajemen. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai aktivitas yang berkaitan dengan tenaga kerja adalah semua bagian dari pengelolaan sumber daya manusia. Metode ini menegaskan bahwa MSDM adalah bagian dari sistem manajemen organisasi yang lebih besar daripada sekadar fungsi administratif. Drucker (2017) menekankan bahwa manusia merupakan elemen dinamis yang menghidupkan organisasi, sehingga

efektivitas manajemen sangat bergantung pada bagaimana manusia dikelola dan dikembangkan dalam konteks organisasi.

Ruang lingkup MSDM mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan siklus pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Ruang lingkup ini dimulai dari perencanaan kebutuhan SDM, proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pengelolaan hubungan kerja dan pemutusan hubungan kerja. Malthis et al. (2017) memandang MSDM sebagai desain sistem formal yang memastikan pemanfaatan bakat manusia secara efektif dan efisien, sehingga setiap aktivitas MSDM harus dirancang secara terintegrasi dan selaras dengan tujuan organisasi.

Selain itu, ruang lingkup MSDM juga mencakup aspek perilaku dan hubungan kerja dalam organisasi. Pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada individu, tetapi juga pada pembentukan sistem, kebijakan, dan praktik yang memengaruhi sikap, perilaku, serta kinerja karyawan. Noe et al. (2017) menekankan bahwa kebijakan dan praktik MSDM memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, ruang lingkup MSDM mencakup dimensi teknis, manajerial, dan perilaku yang saling berkaitan.

Dalam konteks yang lebih luas, ruang lingkup MSDM juga mencakup dimensi sosial dan etis dalam pengelolaan tenaga kerja. MSDM dituntut untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan individu, serta memastikan keadilan, kesejahteraan, dan keberlanjutan hubungan kerja. Sinambela (2016) menekankan bahwa MSDM tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga pada pembangunan hubungan kerja yang harmonis dan berkeadilan. Hal ini menunjukkan bahwa ruang lingkup MSDM tidak terbatas pada aspek internal organisasi, tetapi juga berkaitan dengan tanggung jawab sosial organisasi terhadap sumber daya manusianya.

2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2018) mendefinisikan MSDM sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan dalam ketenagakerjaan dari sudut pandang proses manajemen. Menurut definisi ini, manajemen tenaga kerja manusia (MSDM) adalah kumpulan aktivitas yang terorganisir dan berkelanjutan yang mencakup seluruh siklus pengelolaan tenaga kerja, dari perekrutan hingga pemeliharaan hubungan kerja. Menurut perspektif ini, MSDM dianggap sebagai fungsi manajemen yang berfokus pada pengelolaan karyawan yang efektif dan efisien.

Malthis et al. (2017) melihat MSDM sebagai sistem formal untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Penekanan pada "desain sistem formal" menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada individu; itu juga berfokus pada sistem, kebijakan, dan protokol yang mengatur bagaimana sumber daya manusia dikelola dalam organisasi.

Noe et al. (2017) mendefinisikan MSDM sebagai kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan. Definisi ini menunjukkan bahwa kebijakan dan praktik pengelolaan SDM bertujuan untuk mengatur tenaga kerja serta menciptakan perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Metode ini mengubah pemahaman tentang sumber daya manusia (SDM) dari pengelolaan administratif ke pengelolaan perilaku dan kinerja organisasi.

Armstrong (2020) mendefinisikan MSDM dalam perspektif strategis sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga dalam organisasi, yaitu manusia, yang memberikan kontribusi secara kolektif dan individual untuk pencapaian tujuan organisasi.

Snell & Bohlander (2019) memperkuat gagasan tentang MSDM sebagai fungsi strategis dengan menyatakan bahwa MSDM adalah sistem praktik dan kebijakan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi kompetensi,

motivasi, dan peluang karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap kinerja organisasi. Menurut definisi ini, kebijakan SDM harus diintegrasikan dengan strategi organisasi, sehingga pengelolaan SDM dilakukan sebagai bagian dari strategi organisasi secara keseluruhan daripada secara parsial.

3. Unsur-Unsur Pokok dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dibangun atas sejumlah unsur pokok yang saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan sistem pengelolaan manusia dalam organisasi. Pemahaman terhadap unsur pokok MSDM penting agar pengelolaan SDM tidak dilakukan secara parsial, melainkan terintegrasi dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Unsur pokok pertama dalam MSDM adalah manusia sebagai subjek dan objek manajemen. Dalam MSDM, manusia diposisikan sebagai subjek karena memiliki peran aktif dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pekerjaan, sekaligus sebagai objek karena menjadi sasaran kebijakan dan praktik manajerial. Malthis et al. (2017) menegaskan bahwa MSDM dirancang untuk memastikan pemanfaatan bakat manusia secara optimal, yang berarti manusia tidak diperlakukan sebagai faktor produksi pasif, melainkan sebagai individu yang memiliki

potensi, kompetensi, dan kebutuhan pengembangan. Pandangan ini menegaskan bahwa keberhasilan MSDM sangat bergantung pada kemampuan organisasi memahami karakteristik dan dinamika manusia yang dikelolanya.

Unsur kedua adalah tujuan organisasi dan kepentingan individu. MSDM berperan sebagai mekanisme yang menjembatani kepentingan organisasi dengan kepentingan individu karyawan. Organisasi memiliki tujuan untuk mencapai kinerja, produktivitas, dan keberlanjutan, sementara individu memiliki kebutuhan akan pengembangan, kesejahteraan, dan kepuasan kerja. Snell & Bohlander (2019) menekankan bahwa sistem MSDM yang efektif harus mampu menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan tujuan individu, sehingga kontribusi karyawan terhadap organisasi dapat ditingkatkan tanpa mengabaikan kebutuhan dan aspirasi personal mereka.

Unsur ketiga adalah kebijakan dan praktik MSDM. MSDM tidak hanya dipahami sebagai konsep normatif, tetapi diwujudkan melalui kebijakan dan praktik yang konkret, seperti perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta sistem kompensasi. Kebijakan dan praktik ini menjadi instrumen utama organisasi dalam mengelola perilaku dan kinerja karyawan. Noe et al. (2017) menegaskan bahwa kebijakan dan praktik MSDM memiliki pengaruh langsung

terhadap sikap, perilaku, dan kinerja karyawan, sehingga perancangannya harus dilakukan secara konsisten dan selaras dengan strategi organisasi.

Unsur keempat adalah sistem dan struktur organisasi. MSDM beroperasi dalam kerangka sistem dan struktur organisasi yang lebih luas, sehingga efektivitas pengelolaan SDM sangat dipengaruhi oleh desain organisasi, budaya kerja, dan mekanisme koordinasi internal. Malthis et al. (2017) menyatakan bahwa MSDM merupakan bagian dari sistem formal organisasi, yang berarti setiap aktivitas MSDM harus terintegrasi dengan struktur dan proses manajerial lainnya.

Unsur kelima adalah dimensi sosial dan etis dalam pengelolaan SDM. MSDM tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja, tetapi juga pada penciptaan hubungan kerja yang adil, harmonis, dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, MSDM memiliki tanggung jawab sosial untuk memastikan perlakuan yang manusiawi terhadap karyawan, pemenuhan hak dan kewajiban kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Supriyatno (2018) menekankan bahwa pengelolaan SDM harus memperhatikan aspek pengembangan individu dan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Hasmin & Nurung (2021) , yang menegaskan bahwa MSDM

mencakup dimensi manajerial dan sosial yang tidak dapat dipisahkan dalam praktik organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, unsur-unsur pokok MSDM mencakup manusia sebagai subjek dan objek manajemen, keselarasan tujuan organisasi dan kepentingan individu, kebijakan dan praktik MSDM, sistem dan struktur organisasi, serta dimensi sosial dan etis pengelolaan SDM. Unsur-unsur ini membentuk kerangka konseptual yang menjadi dasar bagi pemahaman MSDM sebagai sistem pengelolaan manusia yang terintegrasi dan strategis.

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Organisasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini, sumber daya manusia (MSDM) bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan pekerjaan dalam jumlah, kualitas, dan kompetensi. Menurut Dessler (2018), tujuan utama MSDM adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya melalui pengelolaan karyawan yang efektif dari perekrutan hingga pengembangan dan retensi.

Selain memastikan kesesuaian SDM dengan kebutuhan organisasi, tujuan organisasional MSDM juga mencakup peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Armstrong (2023) menekankan bahwa MSDM yang dikelola secara strategis memungkinkan

organisasi memanfaatkan potensi sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dengan demikian, tujuan organisasional MSDM tidak hanya bersifat operasional jangka pendek, tetapi juga berorientasi pada pencapaian kinerja dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Rezeki et al. (2021) menekankan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi prasyarat penting bagi organisasi untuk menjaga kesinambungan kinerja dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

2. Tujuan Fungsional Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan ini menekankan bahwa aktivitas MSDM tidak boleh dijalankan secara berlebihan maupun kurang optimal, tetapi harus proporsional dan selaras dengan tujuan organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2019) , tujuan fungsional sumber daya manusia adalah untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan dan kontribusi sumber daya manusia yang dikelola. Ini terlihat dalam pengelolaan fungsi-fungsi seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan sistem kompensasi.. Noe et al. (2017) menegaskan bahwa kebijakan dan praktik MSDM harus saling terintegrasi agar mampu memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan secara positif. Tanpa integrasi yang baik, tujuan

MSDM sulit dicapai karena fungsi-fungsi MSDM berpotensi berjalan secara parsial dan tidak selaras.

Pandangan ini juga diperkuat oleh Adamy (2016) yang menekankan bahwa tujuan fungsional MSDM adalah memastikan seluruh fungsi pengelolaan SDM berjalan secara sistematis dan mendukung efektivitas organisasi.

3. Tujuan Individual dan Sosial Manajemen Sumber Daya Manusia

Selain tujuan organisasional dan fungsional, MSDM juga memiliki tujuan individu dan sosial, termasuk pemenuhan kebutuhan dan pengembangan karyawan sebagai anggota masyarakat. Tujuan individual MSDM diarahkan untuk membantu karyawan mencapai pengembangan diri, kepuasan kerja, dan kesejahteraan melalui pekerjaan yang dijalani.

Malthis et al. (2017) menekankan bahwa pengelolaan SDM yang efektif harus memperhatikan aspirasi individu agar karyawan mampu memberikan kontribusi optimal kepada organisasi.

Dalam konteks sosial, MSDM memiliki tanggung jawab untuk menciptakan hubungan kerja yang adil, harmonis, dan berkelanjutan.

Sinambela (2016) menegaskan bahwa tujuan sosial MSDM mencakup pemenuhan hak dan kewajiban tenaga kerja, kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, serta penciptaan iklim kerja yang manusiawi. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berfungsi sebagai alat

pencapaian kinerja organisasi, tetapi juga sebagai sarana menjaga keseimbangan kepentingan antara organisasi dan tenaga kerja.

D. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia
 - a. Perencanaan sumber daya manusia adalah fungsi manajemen pertama dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, dan fungsi manajemen MSDM berkaitan dengan penerapan fungsi manajemen umum. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan tersedia. Dessler (2018) menyatakan bahwa perencanaan SDM menjadi dasar bagi seluruh aktivitas MSDM karena menentukan arah pengadaan dan pengembangan tenaga kerja sesuai strategi organisasi.
 - b. Pengorganisasian sumber daya manusia, yaitu penataan struktur, tugas, dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Dalam konteks ini, MSDM berperan memastikan pembagian kerja yang jelas serta koordinasi yang efektif antarunit kerja. Armstrong (2023) menekankan bahwa pengorganisasian SDM yang baik akan memudahkan integrasi

kebijakan dan praktik MSDM dengan struktur organisasi.

- c. Pengarahan, yang mencakup upaya memotivasi, membimbing, dan mengarahkan karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pengarahan tidak hanya dilakukan melalui instruksi formal, tetapi juga melalui kepemimpinan, komunikasi, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif. Drucker (2012) menegaskan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengarahkan manusia sebagai elemen dinamis organisasi.
 - d. Pengendalian, yaitu proses evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan serta praktik MSDM. Pengendalian bertujuan memastikan bahwa pengelolaan SDM berjalan sesuai rencana dan memberikan umpan balik bagi perbaikan berkelanjutan. Malthis et al. (2017) menekankan bahwa pengendalian MSDM penting untuk menjaga konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan SDM.
2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Selain melakukan tugas manajerial, MSDM juga menangani tugas operasional yang langsung terkait dengan pengelolaan tenaga kerja organisasi.

- a. Pengadaan sumber daya manusia, untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi kebutuhan organisasi. Menurut McGregor (2006) , proses rekrutmen dan seleksi yang efektif adalah kunci untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.
- b. Pelatihan dan pengembangan, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Menurut Snell & Bohlander (2019) , pengembangan SDM adalah bagian penting dari memiliki keunggulan kompetitif.
- c. Penilaian kinerja, proses sistematis untuk menilai kinerja karyawan, berfungsi sebagai dasar untuk keputusan MSDM tentang hal-hal seperti promosi, pelatihan lanjutan, dan kompensasi. Menurut Dessler (2018) , penting untuk memiliki sistem penilaian kinerja yang tidak bias dan terbuka untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
- d. Kompensasi dan penghargaan. Dengan memberikan kompensasi, Anda dapat menarik, mempertahankan, dan mendorong karyawan. Menurut Adamy (2016) , sistem kompensasi yang adil dan kompetitif akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.
- e. Pemeliharaan dan hubungan kerja, ini berarti menjaga kesejahteraan, keselamatan, dan hubungan kerja yang harmonis. Hasmin

& Nurung (2021) menyatakan bahwa pemeliharaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada kepentingan organisasi, tetapi juga memastikan kesejahteraan dan perlindungan tenaga kerja sebagai bagian dari tanggung jawab sosial organisasi.

Dalam siklus operasional MSDM, pemutusan hubungan kerja harus dilakukan dengan adil dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Untuk menjaga reputasi organisasi dan mengurangi efek sosialnya, penting untuk mengelola fungsi ini secara profesional.

E. Latihan Soal

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada dasarnya merupakan...
 - A. Aktivitas administratif dalam pengelolaan tenaga kerja
 - B. Sistem penggajian dan kompensasi karyawan
 - C. Proses pengelolaan manusia sebagai sumber daya utama organisasi
 - D. Fungsi pengawasan terhadap karyawan
 - E. Kegiatan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja
2. Perbedaan utama antara pendekatan MSDM modern dan pendekatan administratif adalah...
 - A. MSDM hanya fokus pada penggajian
 - B. MSDM menempatkan manusia sebagai aset strategis
 - C. MSDM tidak memerlukan sistem organisasi
 - D. MSDM hanya berlaku pada organisasi besar

- E. MSDM tidak berkaitan dengan kinerja
- 3. Menurut Dessler, MSDM mencakup proses berikut, kecuali...
 - A. Rekrutmen
 - B. Pelatihan
 - C. Evaluasi kinerja
 - D. Pengelolaan hubungan kerja
 - E. Produksi barang
- 4. Ruang lingkup MSDM dimulai dari...
 - A. Penilaian kinerja
 - B. Kompensasi
 - C. Perencanaan kebutuhan SDM
 - D. Hubungan kerja
 - E. Pemutusan hubungan kerja
- 5. Salah satu unsur pokok MSDM adalah manusia sebagai subjek dan objek. Hal ini berarti...
 - A. Manusia hanya sebagai pelaksana pekerjaan
 - B. Manusia hanya sebagai objek kebijakan
 - C. Manusia memiliki peran aktif sekaligus menjadi sasaran kebijakan
 - D. Manusia tidak memiliki peran dalam organisasi
 - E. Manusia hanya sebagai sumber biaya
- 6. Tujuan organisasional MSDM adalah...
 - A. Meningkatkan kepuasan pribadi karyawan saja
 - B. Menjaga hubungan sosial dalam masyarakat
 - C. Membantu organisasi mencapai tujuan strategis
 - D. Mengurangi jumlah tenaga kerja
 - E. Menghindari konflik kerja

7. Tujuan fungsional MSDM menekankan bahwa...
 - A. SDM harus dikurangi
 - B. Fungsi MSDM harus berjalan secara proporsional dan efisien
 - C. SDM tidak perlu dikembangkan
 - D. Organisasi tidak membutuhkan sistem MSDM
 - E. Karyawan bekerja tanpa aturan
8. Berikut yang termasuk fungsi manajerial MSDM adalah...
 - A. Rekrutmen dan seleksi
 - B. Kompensasi
 - C. Pelatihan
 - D. Perencanaan
 - E. Pemutusan hubungan kerja
9. Fungsi operasional MSDM yang bertujuan meningkatkan keterampilan karyawan adalah...
 - A. Rekrutmen
 - B. Seleksi
 - C. Pelatihan dan pengembangan
 - D. Kompensasi
 - E. Pengendalian
10. Dimensi sosial dalam MSDM menekankan pada...
 - A. Efisiensi biaya tenaga kerja
 - B. Pengurangan karyawan
 - C. Hubungan kerja yang adil dan harmonis
 - D. Peningkatan produksi semata
 - E. Pengawasan ketat terhadap karyawan

BAB 2

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis global dalam dua dekade terakhir telah mengubah cara organisasi memandang sumber daya manusia. Jika pada masa lalu tenaga kerja diposisikan sebagai faktor produksi yang bersifat administratif, saat ini sumber daya manusia dipahami sebagai aset strategis yang menentukan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Dinamika globalisasi, revolusi industri 4.0, disrupsi teknologi digital, serta perubahan struktur demografi tenaga kerja mendorong organisasi untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia secara lebih sistematis dan berbasis strategi.

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) menjadi instrumen penting untuk menjawab tantangan tersebut. Tanpa perencanaan yang matang, organisasi berisiko mengalami ketidakseimbangan tenaga kerja, baik dalam bentuk kekurangan kompetensi maupun kelebihan tenaga kerja yang tidak produktif. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada efisiensi biaya, tetapi juga pada stabilitas organisasi dalam jangka panjang (Cappelli & Keller, 2013).

Dalam manajemen sumber daya manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia dipandang sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi

kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan, serta merumuskan strategi untuk memastikan ketersediaannya (Dessler, 2017). Namun, perkembangan ilmu Strategic Human Resource Management memperluas makna tersebut dengan menekankan pentingnya keselarasan antara perencanaan tenaga kerja dan strategi organisasi (Wright & McMahan, 2011).

Sejalan dengan pandangan tersebut, Collings & Mellahi (2009) menekankan bahwa perencanaan tenaga kerja tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan talenta strategis yang berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, PSDM tidak hanya berorientasi pada kuantitas tenaga kerja, tetapi juga pada kualitas kompetensi, kesiapan masa depan, dan pengelolaan talenta berkelanjutan.

Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, tantangan perencanaan SDM semakin kompleks. Ketimpangan kompetensi, perubahan regulasi ketenagakerjaan, serta perkembangan ekonomi digital menuntut organisasi untuk lebih adaptif dalam merancang strategi tenaga kerja. Oleh karena itu, pembahasan mengenai Perencanaan Sumber Daya Manusia perlu dilakukan secara komprehensif, mencakup aspek konseptual, proses operasional, hingga implikasi strategis.

Bab ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam konsep, proses, dan perkembangan perencanaan sumber daya manusia dalam perspektif modern. Pembahasan tidak hanya mencakup definisi dan tahapan teknis, tetapi juga

integrasinya dengan strategi organisasi, tantangan kontemporer, serta arah pengembangan di masa depan.

1. Tujuan Pembelajaran

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai konsep, landasan teoretis, tujuan, fungsi, proses, metode peramalan, serta perkembangan Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam perspektif strategis dan modern, termasuk penerapan perencanaan berbasis kompetensi, teknologi digital, HR analytics, manajemen talenta, serta strategi menghadapi berbagai tantangan dan perubahan lingkungan bisnis untuk mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

2. Capaian Pembelajaran

- a. Menjelaskan konsep, landasan teoretis, tujuan, dan fungsi strategis Perencanaan Sumber Daya Manusia.
- b. Mengidentifikasi tahapan proses Perencanaan Sumber Daya Manusia, mulai dari analisis lingkungan hingga analisis kesenjangan dan penyusunan strategi tindak lanjut.
- c. Menganalisis berbagai metode peramalan kebutuhan dan penawaran tenaga kerja, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- d. Memahami penerapan perencanaan SDM berbasis kompetensi, digital workforce, HR analytics, dan manajemen talenta.

- e. Mengevaluasi tantangan dan arah perkembangan Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam menghadapi transformasi teknologi, perubahan demografi, ketidakpastian ekonomi, dan tuntutan keberlanjutan.

B. Landasan Teoretis dan Evolusi Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Landasan Teoretis Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) tidak berdiri sebagai praktik administratif semata, tetapi berakar pada berbagai teori manajemen dan organisasi yang menjelaskan bagaimana tenaga kerja dikelola sebagai sumber keunggulan kompetitif. Beberapa pendekatan teoretis utama yang menjadi dasar PSDM meliputi: Teori Modal Manusia (Human Capital Theory), Resource-Based View (RBV), dan Strategic Human Resource Management (SHRM) (Alfes et al., 2013).

a. Human Capital Theory

Teori Modal Manusia menempatkan individu sebagai aset produktif yang memiliki nilai ekonomi melalui pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki. Perspektif ini berkembang dari pemikiran ekonomi yang melihat investasi dalam pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk peningkatan nilai produktivitas tenaga kerja.

Dalam konteks perencanaan Sumber Daya Manusia, teori ini menekankan bahwa organisasi perlu merencanakan kebutuhan tenaga kerja tidak hanya dari sisi jumlah, tetapi juga kualitas dan pengembangan kompetensinya. Wright & McMahan (2011) dalam *Journal of Management* menegaskan bahwa modal manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru apabila dikelola secara sistematis dan strategis.

Dengan demikian, Perencanaan Sumber Daya Manusia berfungsi sebagai mekanisme untuk memastikan keberlanjutan investasi dalam modal manusia melalui perencanaan pelatihan, pengembangan karier, dan suksesi kepemimpinan.

b. Resource-Based View (RBV)

Pendekatan Resource-Based View (RBV) memandang organisasi sebagai kumpulan sumber daya unik yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila memenuhi kriteria valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN). Dalam perspektif ini, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang berperan dalam menciptakan nilai organisasi.

Collings & Mellahi (2009) dalam *Human Resource Management Review* menjelaskan bahwa pengelolaan talenta strategis merupakan bagian penting dari

strategi organisasi berbasis sumber daya. Oleh karena itu, perencanaan Sumber Daya Manusia harus diarahkan pada identifikasi posisi strategis dan kompetensi kunci yang menentukan kinerja organisasi. Pendekatan RBV memperluas makna Perencanaan Sumber Daya Manusia dari sekadar perencanaan kuantitatif menjadi perencanaan berbasis kompetensi dan nilai strategis tenaga kerja.

c. Strategic Human Resource Management (SHRM)

Teori Strategic Human Resource Management (SHRM) mengintegrasikan fungsi SDM dengan strategi bisnis organisasi. Dalam perspektif ini, Perencanaan Sumber Daya Manusia menjadi bagian dari sistem manajemen strategis yang memastikan keselarasan antara kebutuhan tenaga kerja dan arah organisasi (Stone et al., 2015).

Menurut Wright & McMahan (2011), SHRM menekankan pentingnya "fit" atau kesesuaian antara kebijakan Sumber Daya Manusia dan strategi organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia menjadi instrumen utama untuk menciptakan kesesuaian tersebut melalui proyeksi kebutuhan tenaga kerja berbasis strategi jangka panjang.

Marler & Boudreau (2017) dalam *The International Journal of Human Resource Management* menambahkan bahwa penggunaan HR analytics dalam perencanaan tenaga kerja memperkuat pengambilan keputusan berbasis data dan meningkatkan akurasi peramalan kebutuhan SDM.

Dengan demikian, secara teoretis Perencanaan Sumber Daya Manusia tidak dapat dipisahkan dari strategi organisasi dan pengelolaan modal manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif.

2. Evolusi Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Konsep perencanaan sumber daya manusia mengalami perkembangan signifikan dari waktu ke waktu. Evolusi ini dapat dibagi ke dalam beberapa fase utama:

a. Fase Administratif (1960–1980)

Pada tahap awal, perencanaan SDM berfokus pada aspek administratif dan kuantitatif. Tujuannya adalah memastikan jumlah tenaga kerja yang cukup untuk mendukung kegiatan operasional. Perencanaan dilakukan melalui pendekatan statistik sederhana seperti trend analysis dan manpower forecasting.

Pada fase ini, fungsi SDM belum dipandang sebagai mitra strategis manajemen, melainkan sebagai fungsi pendukung administratif.

b. Fase Integratif (1980–2000)

Memasuki era persaingan global, organisasi mulai menyadari pentingnya integrasi antara strategi bisnis dan kebijakan SDM. Konsep Strategic Human Resource Management berkembang pesat, dan perencanaan SDM mulai dikaitkan dengan perencanaan strategis organisasi.

Collings & Mellahi (2009) menunjukkan bahwa pada periode ini muncul konsep strategic talent management yang menekankan pentingnya perencanaan posisi kunci dan talenta strategis.

Perencanaan SDM tidak hanya memprediksi jumlah tenaga kerja, tetapi juga mempertimbangkan kompetensi inti yang dibutuhkan organisasi.

c. Fase Berbasis Kompetensi dan Talenta (2000–2015)

Pada fase ini, organisasi mulai mengembangkan pendekatan berbasis kompetensi dalam Perencanaan SDM. Identifikasi core competencies menjadi dasar dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja masa depan.

Thunnissen (2016) dalam *Employee Relations* menjelaskan bahwa talent management berkembang sebagai pendekatan sistematis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan

mempertahankan karyawan berpotensi tinggi.

Perencanaan SDM pada fase ini semakin terintegrasi dengan succession planning, career development, dan leadership pipeline

d. Fase Digital dan Analytics (2015–sekarang)

Perkembangan teknologi digital membawa perubahan signifikan dalam perencanaan SDM. Penggunaan big data, HR analytics, dan artificial intelligence memungkinkan organisasi melakukan prediksi kebutuhan tenaga kerja secara lebih akurat.

Marler & Boudreau (2017) menekankan bahwa HR analytics berperan dalam meningkatkan kualitas keputusan SDM melalui analisis data tenaga kerja yang komprehensif. Minbaeva (2018) juga menegaskan bahwa human capital analytics menjadi instrumen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis data.

Pada fase ini, Perencanaan Sumber Daya Manusia berkembang menjadi strategic workforce planning yang berbasis teknologi dan data real-time.

3. Sintesis Teoretis

Landasan teoretis Perencanaan Sumber Daya Manusia mencakup:

- a. Human Capital Theory → menekankan investasi pada kualitas SDM

- b. Resource-Based View → melihat SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif
- c. SHRM → mengintegrasikan PSDM dengan strategi organisasi (De Prins et al., 2014)

Evolusi konsep menunjukkan pergeseran dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis dan berbasis data. Perubahan ini menegaskan bahwa perencanaan SDM merupakan fungsi manajerial yang dinamis dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan bisnis.

C. Tujuan dan Fungsi Strategis Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) memiliki tujuan mendasar untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang memadai secara kuantitas dan kualitas guna mencapai tujuan strategisnya. Namun dalam perkembangan modern, tujuan PSDM tidak lagi terbatas pada keseimbangan supply-demand tenaga kerja, melainkan mencakup penciptaan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Secara umum, tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Menjamin Ketersediaan Tenaga Kerja yang Tepat

Tujuan utama PSDM adalah memastikan ketersediaan tenaga kerja

dengan kompetensi yang sesuai pada waktu yang dibutuhkan. Ketidaktepatan dalam perencanaan dapat menyebabkan kekurangan tenaga kerja (*understaffing*) yang berdampak pada penurunan produktivitas, atau kelebihan tenaga kerja (*overstaffing*) yang meningkatkan beban biaya organisasi.

Menurut Wright & McMahan (2011), perencanaan SDM yang efektif membantu organisasi mengelola modal manusia secara strategis sehingga selaras dengan kebutuhan bisnis.

b. Mendukung Implementasi Strategi Organisasi

Dalam perspektif Strategic Human Resource Management, Perencanaan SDM berperan sebagai jembatan antara strategi bisnis dan strategi SDM. Organisasi yang melakukan ekspansi, diversifikasi, atau transformasi digital memerlukan proyeksi tenaga kerja yang berbeda dibandingkan organisasi yang berada pada fase stabilitas (Kramar, 2014).

Collings & Mellahi (2009) menegaskan bahwa pengelolaan talenta strategis harus menjadi bagian dari perencanaan tenaga kerja, terutama pada posisi yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

c. Mengantisipasi Perubahan Lingkungan

Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut organisasi untuk adaptif dalam mengelola tenaga kerja. Perubahan teknologi, regulasi, serta dinamika pasar tenaga kerja memerlukan perencanaan yang bersifat proaktif.

Marler & Boudreau (2017) menjelaskan bahwa penggunaan HR analytics memungkinkan organisasi mengantisipasi perubahan kebutuhan tenaga kerja melalui pendekatan berbasis data.

d. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas

PSDM membantu organisasi mengalokasikan tenaga kerja secara optimal sehingga produktivitas meningkat dan biaya dapat dikendalikan. Efisiensi tenaga kerja menjadi indikator penting dalam mengukur keberhasilan perencanaan SDM.

e. Menjamin Keberlanjutan Organisasi

Dalam perspektif jangka panjang, PSDM berperan dalam menjaga keberlanjutan organisasi melalui : *succession planning*, *talent retention* dan pengembangan kompetensi masa depan

Thunnissen (2016) menyatakan bahwa pengelolaan talenta yang terintegrasi dengan perencanaan SDM berkontribusi pada stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

2. Fungsi Strategis Perencanaan Sumber Daya Manusia

Selain memiliki tujuan, Perencanaan Sumber Daya Manusia juga menjalankan sejumlah fungsi strategis dalam organisasi.

a. Workforce Forecasting

Fungsi ini berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan proyeksi pertumbuhan organisasi. Peramalan dilakukan melalui metode kuantitatif maupun kualitatif untuk mengidentifikasi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang.

b. Talent Management Integration

Perencanaan SDM berfungsi sebagai dasar dalam sistem manajemen talenta. Identifikasi posisi strategis, pengembangan high-potential employees, serta perencanaan suksesi merupakan bagian dari fungsi ini.

Collings & Mellahi (2009) menekankan bahwa talent management yang efektif berawal dari perencanaan tenaga kerja yang terstruktur.

c. Strategic Workforce Alignment

Fungsi ini memastikan keselarasan antara struktur tenaga kerja dan strategi organisasi. Wright & McMahan (2011) menyebutkan bahwa alignment antara strategi bisnis dan kebijakan SDM menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menciptakan nilai.

d. Risk Management dalam SDM

PSDM juga berfungsi sebagai alat manajemen risiko, khususnya dalam mengantisipasi:

- a. Turnover tinggi
- b. Kekurangan kompetensi kritis
- c. Ketergantungan pada individu tertentu

Pendekatan ini menjadi penting dalam konteks organisasi yang menghadapi ketidakpastian tinggi.

e. Data-Driven Decision Making

Perkembangan teknologi mendorong fungsi PSDM berbasis data. HR analytics memungkinkan analisis tren tenaga kerja, prediksi turnover, serta identifikasi kebutuhan kompetensi masa depan (Minbaeva, 2018).

Dengan demikian, PSDM tidak lagi berbasis intuisi semata, tetapi pada analisis empiris yang mendukung pengambilan keputusan strategis.

f. Integrasi Tujuan dan Fungsi dalam Perspektif Modern

Dalam konteks modern, tujuan dan fungsi PSDM tidak dapat dipisahkan. Ketersediaan tenaga kerja yang tepat hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi strategis yang terintegrasi dengan sistem manajemen organisasi.

Secara konseptual, hubungan tersebut dapat diringkas sebagai berikut: