

Diana Silaswara, Rinintha Parameswari, Agus Kusnawan,
Eso Hernawan, Andy

Manajemen Sumber Daya Manusia



Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis:

Diana Silaswara, Rinintha Parameswari, Agus Kusnawan,

Eso Hernawan, Andy



Pustaka Kreasi Mandiri

Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis:

Diana Silaswara, Rinintha Parameswari, Agus Kusnawan, Eso Hernawan, Andy

Editor: Yo Ceng Giap, M.Kom
Proofreader: Yusup Suganda, SE
Desain Cover: Tasya Karania
Cover: <https://www.freepik.com/>
Tata Letak Isi: Tasya Karania

Hak Cipta 2021, Pada Penulis
Isi diluar tanggung jawab percetakan
Copyright © 2021 by Penerbit CV. Pustaka Kreasi Mandiri

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

CV. PUSTAKA KREASI MANDIRI

Taman Pabuaran Blok C4 No. 10 Kel. Pabuaran

Kec. Karawaci Kota Tangerang Banten

HP. 0812 9802 9075

Diana Silaswara, Rinintha Parameswari, Agus Kusnawan, Eso Hernawan, Andy
Manajemen Sumber Daya Manusia,

Editor: Yo Ceng Giap – Tangerang, Pustaka Kreasi Mandiri, 2021

xvi, 311 hal, 14.8 cm x 21 cm

ISBN: 978-623-98446-2-2

EISBN: 978-623-98446-3-9

Cetakan 1, Desember 2021

Ekonomi

Prakata

Kami bersyukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-NYA. Penulisan buku ini terdorong oleh tugas dan tanggung jawab selaku dosen. Sumber daya manusia merupakan poin utama untuk mencapai keunggulan bersaing yang telah mengarah kepada munculnya bidang manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia harus memiliki komitmen dan integritas yang dapat dipertanggung jawabkan dalam suatu kinerja. Untuk meningkatkan pelayanan yang terbaik diperlukan adanya peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara optimal agar dapat mengatasi permasalahan – permasalahan sumber daya manusia. Adapun peningkatan tersebut diantaranya adalah aspek intelektual, manajerial dan perilaku.

Materi dalam buku ini mencakup seluruh aspek mendasar dari Manajemen Sumber Daya Manusia (recruitment, pengembangan, pelatihan dan pendidikan Sumber Daya Manusia, penilaian prestasi kerja, kebutuhan Sumber Daya Manusia, UU tenaga kerja dan lain sebagainya). Berikut materi yang dibahas pada setiap bab:

- 1) Perencanaan dan Pengadaan Pegawai Serta Analisa Jabatan
- 2) Rekrutmen, Pelatihan dan Penempatan
- 3) Kinerja dan Penilaian Kinerja
- 4) Evaluasi Kinerja dan Pengembangan Karier
- 5) Manajemen Kompensasi dan Proteksi
- 6) Kepemimpinan dan Motivasi Kerja
- 7) Sistem Informasi SDM
- 8) Hubungan Internal dan Eksternal
- 9) Kedisiplinan
- 10) Konflik dan Stres Kerja
- 11) Total Quality Management
- 12) Audit SDM
- 13) Pemberhentian atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Buku ini selain dapat digunakan khusus untuk mata kuliah Manajemen SDM, materi yang ada di dalamnya juga mencakup beberapa ilmu untuk mata kuliah lainnya, seperti: Manajemen K3, Manajemen Kinerja, Manajemen Perkantoran dan Manajemen Mutu.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki banyak kekurangan, kritik serta saran yang membangun dari pihak – pihak yang berkompeten akan kami terima secara terbuka. Dan kami berharap buku ini bisa dimanfaatkan untuk penambahan pengetahuan, pemecahan permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia serta dapat mengimplementasikan ke dalam tenaga kerja.

Tangerang, 22 Desember 2021

Tim penulis

Daftar Isi

Prakata	iii
Daftar Isi.....	v
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel	xv
BAB I	1
Perencanaan dan Pengadaan Pegawai Serta Analisa Jabatan.....	1
1.1 Pendahuluan.....	2
1.2 Kajian Teori	2
1.2.1 Perencanaan dan Pengadaan Pegawai.....	2
1.2.2 Tujuan Perencanaan Tenaga Kerja Sumber Daya Manusia	5
1.2.3 Aktivitas dalam Perencanaan Tenaga Kerja.....	6
1.2.4 Komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	8
1.2.5 Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia	10
1.2.6 Model Perencanaan Sumber Daya manusia	11
1.2.6 Pengadaan Pegawai.....	13
1.2.7 Manfaat Adanya Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	16
1.2.8 Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia	17
1.2.9 Menentukan Kebutuhan Sumber Daya Manusia.....	18
1.2.10 Jenis-Jenis Turnover Karyawan.....	22
1.2.11 Analisis Jabatan/ Pekerjaan.....	24
1.3 Kesimpulan	30
1.4 Latihan Soal	31

BAB II.....	33
Rekrutmen, Pelatihan dan Penempatan	33
2.1 Pendahuluan.....	33
2.2 Kajian Teori	34
2.2.1 Rekrutmen.....	34
2.2.2 Seleksi.....	37
2.2.3 Pendidikan dan Pelatihan.....	44
2.2.4 Penempatan	51
2.3 Kesimpulan	54
2.4 Latihan Soal	55
 BAB III.....	 57
Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	57
3.1 Pendahuluan.....	57
3.2 Kajian Teori	58
3.2.1 Kinerja dan Penilaian Kerja	58
3.2.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan	63
3.3 Kesimpulan	68
3.4 Latihan Soal	69
 BAB IV	 71
Evaluasi Kinerja dan Pengembangan Karier	71
4.1 Pendahuluan.....	71
4.2 Kajian Teori	72
4.2.1 Evaluasi Kinerja dan Pengembangan Karier.....	72
4.2.2 Pengembangan Karier Pegawai	75

4.3 Kesimpulan	89
4.4 Latihan Soal	90
BAB V	91
Manajemen Kompensasi dan Proteksi.....	91
5.1 Pendahuluan.....	91
5.2 Kajian Teori	91
5.2.1 Manajemen Kompensasi	91
5.2.2 Asas dan Metode Kompensasi.....	94
5.2.3 Sistem dan Waktu Pembayaran Kompensasi.....	95
5.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	96
5.2.5 Bentuk Komponen Kompensasi.....	97
5.2.6 Kompensasi Tunjangan dan Jasa.....	101
5.2.7 Tahapan, Proses dan Dasar Perhitungan Besaran Upah dan Gaji	101
5.2.8 Perbedaan antara Gaji dan Upah.....	103
5.2.9 Insentif	105
5.2.10 Kriteria Keberhasilan Manajemen Kompensasi	108
5.2.11 Tantangan-tantangan dalam Kompensasi.....	109
5.2.12 Proteksi.....	110
5.2.13 Dasar dan Pertimbangan Hukum.....	111
5.2.14 Faktor-faktor yang menentukan proteksi.....	112
5.2.15 Perlindungan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	117
5.2.16 Azas dan Penerapan K3.....	119
5.2.17 Tujuan, Manfaat dan Pentingnya Keselamatan Kerja.....	120
5.2.18 Unsur Manajemen K3	123

5.3 Kesimpulan	127
5.4 Latihan Soal	128
BAB VI	131
Kepemimpinan dan Motivasi Kerja.....	131
6.1 Pendahuluan.....	131
6.2 Kajian Teori	132
6.2.1 Kepemimpinan	132
6.2.2 Fungsi Kepemimpinan.....	138
6.2.3 Tipe Pemimpin dan Sifat Kepemimpinan	139
6.2.4 Teori dan Gaya Kepemimpinan.....	141
6.2.5 Motivasi Kerja	152
6.2.6 Asas-asas dan Prinsip.....	154
6.2.7 Metode, Faktor, Jenis, Sifat dan Proses	156
6.2.7 Teori Motivasi	160
6.3 Kesimpulan	163
6.4 Latihan Soal	164
BAB VII.....	167
Sistem Informasi SDM.....	167
7.1 Pendahuluan.....	167
7.2 Kajian Teori	168
7.2.1 Pengertian, Tujuan, Kriteria dan Tahapan	168
7.2.2 Fungsi dan Jenis Sistem Informasi Manajemen.....	170
7.2.3 Perkembangan Sistem Informasi SDM	172
7.2.4 Manfaat dan Kegunaan Sistem Informasi SDM.....	173

7.2.5	Komponen Dasar dan Mekanisme Sistem Informasi SDM	175
7.2.6	Sumber-sumber Informasi SDM	176
7.2.7	Pedoman Merancang Sistem Informasi SDM	177
7.2.8	Pengamanan Sistem Informasi SDM	178
7.3	Kesimpulan	179
7.4	Latihan Soal	179
BAB VIII	181
Hubungan Internal dan External	181
8.1	Pendahuluan.....	181
8.2	Kajian Teori	182
8.2.1	Pentingnya Lingkungan Organisasi	182
8.2.2	Proses Lingkungan Organisasi.....	184
8.2.3	Klasifikasi Lingkungan Organisasi	184
8.2.4	Pengertian Pemeliharaan Karyawan	191
8.2.5	Kesejahteraan Karyawan	195
8.2.6	Kesehatan Dan Keselamatan Kerja	195
8.2.7	Tujuan Pemberian Pemeliharaan.....	196
8.2.8	Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan.....	197
8.2.9	Arbitrase	210
8.2.10	Sarana Hubungan Industrial.....	215
8.3	Latihan Soal	218
BAB IX	221
Kedisiplinan	221
9.1	Kajian Teori.....	221

9.1.1 Pengertian dan Tujuan Kedisiplinan	221
9.1.2 Konsep, bentuk dan pendekatan kedisiplinan kerja.....	222
9.1.3 Bentuk-bentuk Kedisiplinan.....	224
9.1.4 Pendekatan Kedisiplinan	224
9.1.5 Faktor-faktor Kedisiplinan Kerja.....	226
9.1.6 Aspek dan Indikator Kedisiplinan Kerja.....	227
9.1.7 Sanksi Pelanggaran Kedisiplinan Kerja.....	229
9.2 Kesimpulan.....	231
9.3 Latihan Soal	231
BAB X.....	233
Konflik dan Stres Kerja.....	233
10.1 Pendahuluan	233
10.2 Kajian Teori.....	234
10.2.1 Konflik dan Stres Kerja	234
10.2.2 Konflik Kerja.....	234
10.2.3 Stres Kerja.....	239
10.2.4 Reaksi dan Pendekatan Stres	241
10.2.5 Cara Mengelola	243
10.3 Kesimpulan.....	246
10.4 Latihan Soal.....	247
BAB XI	249
Total Quality Management (TQM).....	249
11.1 Pendahuluan	249
11.2 Kajian Teori.....	250

11.2.1 Total Quality Control (TQC)	250
11.2.2 Dasar dan Mentalitas Dasar TQC.....	253
11.2.3 Pengertian dan Manfaat TQC	254
11.2.4 Tujuan dan Syarat Penerapan	255
11.2.5 Kegiatan TQC.....	256
11.2.6 Pelaksanaan TQC	256
11.2.7 Penerapan dan Pemecahan Masalah TQC	257
11.2.8 Quality Control Circle (QCC).....	258
11.2.9 Total Quality Management (TQM).....	267
11.2.10 Hubungan TQC dan TQM.....	272
11.2.11 Perkembangan dan Prinsip Manajemen Mutu.....	273
11.3 Kesimpulan.....	276
11.4 Latihan Soal.....	276
BAB XII.....	279
Audit SDM	279
12.1 Pendahuluan	279
12.2 Kajian Teori.....	280
12.2.1 Pengertian dan Kepentingan Audit SDM.....	280
12.2.2 Tujuan dan Ruang Lingkup Audit SDM.....	282
12.2.3 Prospek dan Manfaat Audit SDM.....	285
12.2.4 Pendekatan Riset Audit SDM.....	287
12.2.5 Proses Audit SDM	288
12.2.6 Sumber Data dan Instrumen Audit SDM.....	289
12.2.7 Laporan Audit SDM	290
12.3 Kesimpulan.....	291

12.3 Latihan Soal	292
BAB XIII	293
Pemberhentian atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	293
13.1 Pendahuluan	293
13.2 Kajian Teori.....	294
13.2.1 Pengertian.....	294
13.2.2 Alasan dan Besaran Pesangon	296
13.2.3 Besaran Pesangon	299
13.2.4 Larangan Pemberhentian.....	306
13.3 Kesimpulan.....	307
13.4 Latihan Soal.....	307
Riwayat Penulis.....	309

Daftar Gambar

Gambar 1. 1: Model sistem perencanaan sumber daya manusia (Sumber: Andrew E. Sikula, 1981:174)	9
Gambar 1. 2 Model economic battle (Sumber : George S. Odiome, 1982:17 dalam Mangkunegara (2017:10))	13
Gambar 1. 3 Peramalan kebutuhan (Sumber: Ardana, I Komang et al., 2012)	18
Gambar 3. 1 Metode skala evaluasi	66
Gambar 3. 2 Metode checklist	67
Gambar 3. 3 Metode critical incident.....	67
Gambar 4. 1 Tahapan karir (Sumber : Rivai & Sagala, 2013).....	85
Gambar 5. 1 Faktor penentu kompensasi (Sumber: Mondy, 2005)	97
Gambar 5. 2 Bentuk Kompensasi (Sumber: Mondy, 2005).....	100
Gambar 5. 3 Proses penentuan struktur gaji (Sumber: Prof. Dr.H. Suparyadi, 2015)	102
Gambar 5. 4 Asas manajemen K3 (Sadiminanto & Outsider, 2015).....	120
Gambar 5. 5 Metode pencegahan Mort (Sumber: Ardana et al., 2013).....	126
Gambar 6. 1 Ciri-ciri pemimpin (Sumber: Sashkin & Sashkin, 2011)	137
Gambar 6. 2 Perbedaan manajer dan pimpinan (Sumber: Sashkin & Sashkin, 2011)	138
Gambar 6. 3 Managerial grid (Sumber: IEduNote, 2021).....	143
Gambar 6. 4 Kepemimpinan situasional (Sumber: Sashkin & Sashkin, 2011)	145
Gambar 6. 5 Path goal theory (Sumber: Sashkin & Sashkin, 2011)	147
Gambar 6. 7 Proses motivasi gibson (Sumber : Winardi. (2002) pada (Dr. Rasto, 2016)).....	159
Gambar 6. 8 Teori jenjang kebutuhan maslow (Sumber: Brand Adventure, 2018)	160
Gambar 7. 1 Mekanisme SI SDM (Sumber : (Koesmono, 2006)).....	176
Gambar 7. 2 Sistem informasi menurut Mondy (2005) Sumber : (Sudaryo, 2018)	177

Gambar 8. 1 Proses lingkungan organisasi Sumber Bangun Wilson (2017:12)	184
Gambar 8. 2 Lingkungan umum & khusus organisasi(Sumber Bangun Wilson (2017:13))	185
Gambar 8. 3 Hubungan pemangku kepentingan atas organisasi(Sumber Bangun Wilson (2017:31)).....	214
Gambar 9. 1 Konsep kedisiplinan (Sumber: Hartini, 2021)	223
Gambar 11. 1 Siklus PDCA (Sumber: Jati, 2015).....	253
Gambar 11. 2 Quality control cycle (Sumber: Kaizenpro, 2011)	258
Gambar 11. 3 Lima pilar TQM creech (Sumber: Eti Rochaety, 2017).....	270

Daftar Tabel

Tabel 1. 1 Level atau Jenjang dalam Struktur Organisasi	12
Tabel 1. 2 Karyawan tidak masuk kerja	21
Tabel 2. 1 Kelebihan dan kekurangan rekrutmen internal (Sumber: Eti Rochaety, 2017).....	35
Tabel 2. 2 Kelebihan dan kekurangan rekrutmen eksternal (Sumber: Eti Rochaety, 2017).....	36
Tabel 2. 3 Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan	45
Tabel 4. 1 Prosedur pelaksanaan pengembangan dan pelatihan (Sumber : Ilmu Manajemen Industri, 2019).....	83
Tabel 5. 1 Perbedaan gaji dan upah (Sumber : (Nurmansyah, 2020).....	103
Tabel 5. 2 Perbedaan gaji dan upah per Kategori (Sumber: QM Financial, 2019)	110
Tabel 5. 3 Jenis kesejahteraan karyawan (Sumber: Malayu S. P. Hasibuan, 2017)	110
Tabel 6. 1 Perilaku kepemimpinan (Sumber: Sashkin & Sashkin, 2011).....	135
Tabel 6. 2 Tahapan relasi dalam kepemimpinan (Sumber: Sashkin & Sashkin, 2011)	148
Tabel 6. 3 Perbandingan teori dan kriteria penilaian (Sumber: Sashkin & Sashkin, 2011)	149
Tabel 6. 4 Perbedaan Pengelolaan Pekerjaan dan Pengelolaan Manusia (Sumber: Agung, 2020)	151
Tabel 7. 1 Jenis Sistem Informasi dan Kegunaannya (Sumber: Koesmono,2002)	171
Tabel 9. 1 Perspektif disiplin karyawan (Sumber: Veithzal Rivai et all, 2015)	225
Tabel 9. 2 Sanksi pelanggaran kerja (Sumber: Hartini, 2021)	230
Tabel 9. 3 Sudut pandang mengenai konflik (Sumber: Martoyo, 2015b) ..	235
Tabel 11. 1 Perbedaan organisasi(Sumber: Malayu S. P. Hasibuan, 2017).....	252
Tabel 11. 2 Delapan Langkah Pemecahan Masalah dalam Fungsi Organisasi (Sumber: Malayu S.P. Hasibuan,2017)	257

Tabel 11. 3 Ukuran keberhasilan QCC (Sumber: Editor Chief Indosdm, 2008)	266
Tabel 11. 4 TQM versus TQC (Sumber: Veithzal Rivai et all, 2015)	272
Tabel 11. 5 Perkembangan manajemen mutu (Sumber: Ashar & Budiman, 2019)	273
Tabel 11. 6 Perbedaan antara ISO 9001 : 2008 dan 9001 : 2015(Sumber: Binus(2016))	275
Tabel 13. 1 Jumlah pembayaran pesangon (Sumber: Malayu S. P. Hasibuan, 2017)	300
Tabel 13. 2 Jumlah pembayaran uang jasa(Sumber: Malayu S. P. Hasibuan, 2017)	300
Tabel 13. 3 Alasan PHK dan jumlah pesangon (Sumber: Dwindi, 2021) .	301

BAB I

Perencanaan dan Pengadaan Pegawai Serta Analisa Jabatan

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran pada buku Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tercapainya pemahaman akan peran dan fungsi strategis manajemen sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Tujuan berikutnya adalah mahasiswa mampu mengaplikasikan manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan strategis dan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus yang ingin dicapai pada bab ini adalah mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan mengenai:

1. Kepentingan dalam perencanaan SDM.
2. Tujuan perencanaan tenaga kerja SDM.
3. Komponen – komponen perencanaan SDM.
4. Sistem perencanaan SDM.
5. Model perencanaan SDM.
6. Pengadaan pegawai.
7. Manfaat perencanaan.
8. Peramalan SDM.

1.1 Pendahuluan

Pada bab ini kita akan membahas mengenai perencanaan, pengadaan pegawai serta analisa jabatan. Rencana sumber daya manusia atau rencana tenaga kerja bisa diartikan sebagai proses penentuan permintaan tenaga kerja berdasarkan prediksi, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian kebutuhan tersebut. Kebutuhan tersebut diintegrasikan dengan rencana organisasi untuk menciptakan jumlah karyawan, mengalokasikan karyawan secara tepat, dan mencapai ekonomi yang menguntungkan. Dalam bukunya (Manullang, 2013) menyatakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 dari semua kelompok manajemen, empat elemen ini adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian organisasi. Jadi menurut teori di atas, perencanaan merupakan isi utama dari pengelolaan sumber daya manusia yang harus ada dalam operasional perusahaan (Hamali, 2018). Perencanaan sumber daya manusia merupakan rencana strategis yang digunakan untuk memperoleh dan mempertahankan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

1.2 Kajian Teori

1.2.1 Perencanaan dan Pengadaan Pegawai

Perencanaan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengatur kandidat yang sesuai menurut sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan tugas yang sesuai. Selain itu, perencanaan sumber daya manusia juga mengantisipasi adanya lowongan karena promosi, mutasi, pensiun, dan pemberhentian, sehingga bisnis perusahaan tidak terpengaruh oleh lowongan tersebut. Perencanaan sumber daya manusia hendaknya tidak hanya memperhatikan posisi kosong yang akan diisi, tetapi juga menekankan perlunya mempekerjakan orang yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan yang tepat. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia juga harus fokus pada pengembangan keterampilan karyawan yang ada melalui program pelatihan interaktif agar karyawan bisa menguasai informasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi di masa depan.

Menurut definisi Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990), perencanaan sumber daya manusia adalah proses dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus mentransfer dari keadaan sumber daya manusia saat ini ke posisi sumber daya manusia yang diinginkan di masa mendatang. Dari konsep ini, perencanaan sumber daya manusia dianggap sebagai proses linier, yang menggunakan data dan proses masa lalu (jangka pendek) sebagai pedoman untuk perencanaan masa depan (jangka panjang). Melalui rencana sumber daya manusia ini, manajemen berusaha untuk menemukan orang yang tepat, jumlah orang yang tepat, tempat yang tepat dan waktu yang tepat, dan manajemen berusaha untuk mencapai kepuasan jangka panjang terbesar bagi organisasi dan individu. Selain itu, Schuler & Walker (1990) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia meliputi lima tahap, yaitu:

1. Menentukan tujuan;
2. Memprediksi kebutuhan atau kebutuhan dasar sumber daya manusia;
3. Mengevaluasi pengetahuan profesional yang ada dan karakteristik lain dari produk internal;
4. Menentukan kebutuhan utama sumber daya manusia;
5. Mengembangkan kegiatan dan rencana untuk memastikan bahwa orang yang tepat ditempatkan di tempat yang tepat.

Kegiatan dalam rencana sumber daya manusia bisa dijelaskan dalam tiga istilah, yaitu:

1. Rencana jangka pendek (tidak lebih dari satu tahun) biasanya disebut sebagai strategi sumber daya manusia meliputi: peramalan permintaan dan penawaran yang bisa diprediksi dengan pasti (isi dan berikan pekerjaan apa, bagaimana dan di mana menemukan orang-orang ini).
2. Tetapkan tujuan yang mudah diukur (termasuk: menarik, mengevaluasi dan mengidentifikasi karyawan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan).
3. Desain dan implementasi rencana jangka pendek (misalnya: rencana rekrutmen karyawan, rencana seleksi, sistem evaluasi kinerja, untuk mengidentifikasi peningkatan kinerja dan

kompensasi penghargaan, program pelatihan yang menekankan pada pengembangan keterampilan di masa depan, sistem penggajian yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan diharapkan bisa membantu mencapai tujuan jangka panjang evaluasi rencana jangka pendek (termasuk: evaluasi pencapaian tujuan). Karena tujuan jangka pendek biasanya mudah untuk diukur (misalnya: beradaptasi dengan jumlah pelamar pekerjaan, menentukan jumlah karyawan yang dipekerjakan, dan tingkat kinerja karyawan), adalah fleksibel untuk mengevaluasi secara sistematis rencana sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan jangka pendek. Kebutuhan jangka waktu organisasi, dan beberapa evaluasi sedang berlangsung pada kenyataannya, hal itu sudah bisa dilakukan oleh organisasi besar.

Kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu:

1. Kepentingan pribadi. Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap pegawai, karena bisa membantu meningkatkan potensinya, dan pengambilan keputusan pegawai bisa diwujudkan melalui perencanaan karir. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia untuk kepentingan setiap pekerja sangat penting untuk meningkatkan personal skill, sehingga bisa mengatasi berbagai permasalahan pekerjaan, dan tentunya hal yang sama juga berlaku untuk kemajuan bersama, yaitu bagi karyawannya sendiri, kemajuan atau lokasi kerja instansi atau perusahaan tempatnya bekerja bisa dipromosikan dengan hal tersebut.
2. Kepentingan organisasi. Selain penting bagi individu karyawan, perencanaan sumber daya manusia juga sangat berguna bagi organisasi (perusahaan) untuk membiasakan calon karyawan yang berkualitas. Melalui rencana sumber daya manusia ini, Anda bisa mempersiapkan calon karyawan yang bisa mengambil posisi manajemen dan kepemimpinan senior di masa depan.
3. Kepentingan nasional. Perencanaan sumber daya manusia juga sangat penting atau sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Pasalnya, pemerintah bisa memanfaatkan pegawai berpotensi besar

untuk meningkatkan produktivitas nasional. Mereka bisa digunakan sebagai ahli di bidang tertentu untuk membantu program pemerintah, yang juga akan mendorong pembangunan negara dan negara ini.

Kepentingan ini akan berdampak pada semua aspek tersebut di atas, bahkan jika perseorangan diciptakan untuk kepentingan nasional. Semua ini untuk membuat permintaan tenaga kerja saat ini dan yang akan datang sejalan dengan beban kerja, menghindari lowongan kerja, dan melakukan semua pekerjaan. Rencana kebutuhan tenaga kerja harus didasarkan pada informasi berikut: informasi dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

1.2.2 Tujuan Perencanaan Tenaga Kerja Sumber Daya Manusia.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan sistematis yang dirancang untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa tenaga kerja dan pekerjaan cocok dalam kuantitas dan kualitas. Proses ini didasarkan pada hubungan antara penawaran dan permintaan dalam sumber daya manusia perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia bermanfaat bagi perusahaan dalam berbagai hal yaitu:

1. Membantu departemen sumber daya manusia memprediksi kebutuhan tenaga kerja dengan berbagai kualifikasi di masa depan.
2. Sumber daya manusia bisa secara aktif mencari kandidat yang cocok.
3. Sesuai dengan tujuan masing-masing perusahaan, perencanaan sumber daya manusia bisa memungkinkan SDM untuk mengidentifikasi, memilih dan mengembangkan kemampuan atau tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut (Sedarmayanti, 2017) yaitu:

1. Tentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan diisi Semua posisi di perusahaan.
2. Untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja saat ini dan masa depan, dengan cara ini, setiap pekerjaan dilakukan.
3. Hindari salah urus dan tumpang tindih internal lakukan tugas.
4. Meningkatkan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) untuk Tingkatkan efisiensi kerja.
5. Hindari kekurangan staf dan atau staf yang berlebihan.
6. Untuk menjadi kriteria dalam menentukan prosedur penarikan, silakan pilih pengembangan staf, kompensasi, disiplin dan pemberhentian.

1.2.3 Aktivitas dalam Perencanaan Tenaga Kerja

Menurut (Cascio, 1998) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja meliputi aktivitas di dalam perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan kondisi kerja dan kehidupan sehingga bisa menumbuhkan semangat kerja untuk melaksanakan tugas guna mencapai tujuan perusahaan. Berikut aktivitas dalam perencanaan tenaga kerja:

1. *Talent Inventory* (inventaris bakat): Mengevaluasi kondisi tenaga kerja yang ada (keterampilan, kemampuan dan menganalisis penggunaan tenaga kerja saat ini).
2. *HR Forecast* (prakiraan sumber daya manusia): Prakiraan permintaan sumber daya manusia di masa depan (jumlah orang, keterampilan, pasokan tenaga kerja internal dan eksternal).
3. *Action Plans* (rencana tindakan): untuk meningkatkan kualifikasi pribadi melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan, mutasi, promosi, pengembangan dan kompensasi.
4. *Control and Evaluation* (pengendalian dan evaluasi): Memberikan umpan balik pada sistem yang ada dan memantau pemeliharaan tujuan organisasi.

Berikut Aktivitas dalam Perencanaan Tenaga Kerja menurut (Bernadin & Russel, 1993):

1. *Environment Scanning* (pemindaian lingkungan): mengidentifikasi dan memprediksi PTO (problem masalah, ancaman dan peluang), pemindaian lingkungan (pesaing, pemerintah), lingkungan internal (strategi, teknologi, dan budaya organisasi).
2. *Labour Demand Forecast* (perkiraan permintaan tenaga kerja): Perkiraan permintaan bisnis akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.
3. *Labour Supply Forecast* (prakiraan pasokan tenaga kerja): Perkiraan ketersediaan sumber daya manusia dari sumber internal dan eksternal.
4. *Gap Analysis* (analisis kesenjangan): kesenjangan antara ketersediaan sumber daya manusia dari sumber internal dan eksternal.
5. *Action Plan* (rencana tindakan): menerapkan solusi yang diusulkan untuk empat langkah di atas.
6. *Control and Evaluation* (pengendalian dan evaluasi): memantau efektivitas perencanaan tenaga kerja dengan mendefinisikan dan mengukur standar penting.

Panduan langkah-demi-langkah perencanaan tenaga kerja IPM (1999) memberikan panduan langkah-demi-langkah untuk mengoperasikan perencanaan tenaga kerja yaitu:

1. Pahami tujuan perusahaan di masa depan.
2. Memahami tujuan dan rencana kerja setiap departemen di perusahaan.
3. Menentukan permintaan tenaga kerja melalui analisis beban kerja (workload analysis).
4. Pahami jumlah dan jenis pekerja yang masih aktif melakukan analisis ketenagakerjaan.
5. Temukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tidak mencukupi atau berlebihan

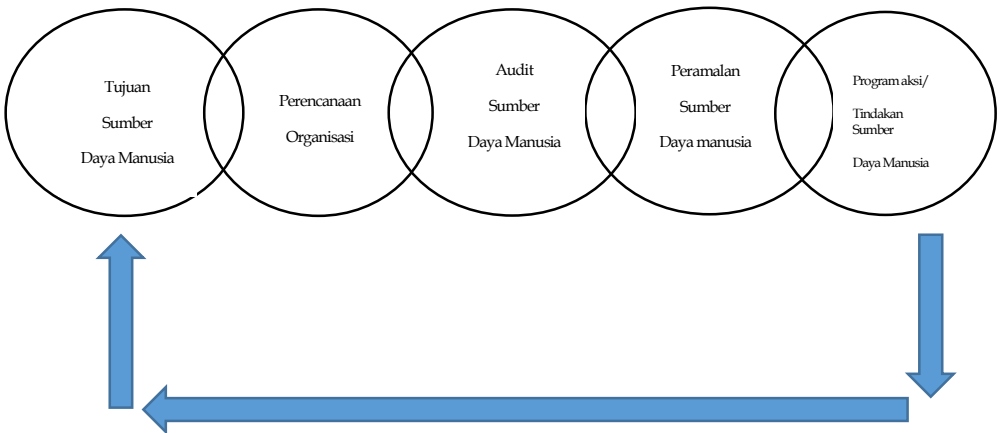
Beberapa variabel yang sangat penting dan berpengaruh dalam kegiatan perencanaan organisasi adalah prakiraan bisnis, perluasan dan pengembangan, desain dan perubahan struktur, konsep manajemen, peran pemerintah, serta produk dan kapabilitas masyarakat. Diantaranya sebagai berikut:

1. Peramalan bisnis: Peramalan bisnis memiliki pengaruh yang besar dalam proses perencanaan organisasi. (titik peramalan bisnis melibatkan situasi ekonomi secara keseluruhan, inflasi, tingkat upah, harga dan masalah biaya yang dibutuhkan organisasi di masa depan).
2. Perluasan dan pengembangan bisnis harus diperhatikan ketika mengimplementasikan organisasi, yaitu perusahaan yang ingin berekspansi dan menjalankan kegiatan bisnis perlu mempersiapkan sebanyak mungkin dan menjadi masukan bagi rencana organisasi.
3. Dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi modern, perubahan desain dan struktur perlu diperhatikan dalam perencanaan organisasi. Banyak perusahaan perlu melakukan perubahan struktural.
4. Filosofi manajemen merupakan perubahan filosofi manajemen akan mempengaruhi fokus rencana organisasi, sehingga rencana organisasi harus sesuai dengan filosofi manajemen.
5. Peran pemerintah. Peran pemerintah perlu diperhatikan dalam perencanaan. Perubahan kebijakan pemerintah bisa menentukan harga patokan, pajak, dan produk ekspor bisa mempengaruhi rencana organisasi.
6. Kapabilitas produk dan personel. Penggunaan teknologi modern untuk mengembangkan produk baru membutuhkan keterampilan karyawan yang cukup untuk meningkatkan kapabilitas karyawan dalam mengembangkan produk baru, yang perlu diperhatikan dalam rencana organisasi.

1.2.4 Komponen – komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia

(Sikula, 1981) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia, yang

artinya kebutuhan tersebut harus dipenuhi melalui kebutuhan organisasi dalam rangka mengintegrasikan pelaksanaannya dengan rencana organisasi. Menurut (Sikula, 1981), model perencanaan sumber daya manusia menggambarkan model perencanaan sumber daya manusia, yang meliputi 5 komponen yang saling terkait satu sama lain.



Gambar 1. 1: Model sistem perencanaan sumber daya manusia (Sumber: Andrew E. Sikula, 1981:174)

- a. *HR Objectives* tujuan perencanaan SDM adalah sebagai bagian dari unsur-unsur yang mendukung strategi organisasi dari sisi pengelolaan SDM. Oleh karenanya strategi yang dikembangkan dalam bidang SDM mutlak harus selaras dengan strategi organisasi.
- b. *Organization Planning* dalam jangka waktu ke depan, organisasi memiliki rencana atau program kerja yang akan dijalankan. Dalam menjalankan program tersebut, perlu dipastikan apakah berdampak pada adanya kebutuhan SDM. Apabila program kerja tersebut, maka pemenuhan kebutuhan SDM menjadi hal yang mutlak direncanakan.

- c. *HR Auditing* berdasarkan perencanaan kebutuhan SDM, yang perlu dilakukan selanjutnya adalah mengaudit kondisi SDM saat ini. Audit SDM dalam konteks perencanaan SDM berfungsi untuk memastikan apakah secara jumlah SDM yang ada mencukupi sesuai kebutuhan dan secara kompetensi memiliki kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- d. *HR Forecasting* mengetahui kebutuhan kepegawaian anda di masa depan, Anda perlu mengantisipasi kebutuhan kepegawaian Anda. Manajer sumber daya manusia perlu menentukan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk periode tertentu (biasanya 1 hingga 5 tahun). Ini juga bisa memprediksi kebutuhan sumber daya manusia, memungkinkan manajemen mengalokasikan anggaran untuk pengeluaran karyawan seperti biaya perekrutan, upah, tunjangan, fasilitas kerja, peralatan dan lainnya.
- e. Rencana aksi program SDM. Proses perencanaan personel diakhiri dengan pembuatan rencana tindakan. Rencana aksi ini bisa mencakup rencana program yang sedang disiapkan untuk pelaksanaan, termasuk rekrutmen, tenaga kerja, pelatihan dan perencanaan anggaran. Menurut Andrew Sukula, model perencanaan SDM bersifat sirkuler. Masukan yang diperoleh setelah action plan lebih efektif dan efisien dalam mendukung penyelenggaraan kerja, karena bisa digunakan sebagai dokumen asesmen untuk mereformasi tujuan kepegawaian.

1.2.5 Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia adalah penyusunan anggaran manusia (anggaran pokok) dan penyusunan rencana tenaga kerja (manpower plan). Penganggaran SDM adalah kegiatan yang menggabungkan jumlah pekerja yang tersedia dengan jumlah pekerja yang dibutuhkan di tempat tujuan untuk memahami permintaan tenaga kerja. Penganggaran tenaga kerja juga disebut formasi. Dalam formasi, perlu diperhatikan penyiapan dasar penyusunan kebutuhan ketenagakerjaan dan sistem analisis anggaran yang tersedia.

1. Dasar pengelompokan harus berdasarkan jenis pekerjaan, perkiraan kapasitas pegawai, jumlah posisi yang tersedia, dan alat yang dibutuhkan dalam pelaksanaannya.
2. Sistem formasi dari sistem formasi bisa digunakan dengan sistem dan sistem ruang lingkup yang sama. Sistem yang sama adalah sistem yang menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang sama untuk semua unit organisasi, terlepas dari besarnya beban kerja. Sistem lingkup merupakan sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai sesuai sifat dan beban kerja organisasi.
3. Analisis permintaan tenaga kerja. Ini adalah proses analisis yang logis dan teratur, yang menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di unit organisasi dan poin tujuan mereka, sehingga setiap karyawan di semua unit organisasi bisa memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab dan tanggung jawabnya.
4. Anggaran belanja pegawai. Harus diatur sesuai dengan kemampuan perusahaan, oleh karena itu dalam menentukan anggaran belanja pegawai harus didasarkan pada prioritas bagian-bagian yang sangat penting untuk pekerjaan yang harus dilakukan perusahaan terlebih dahulu.

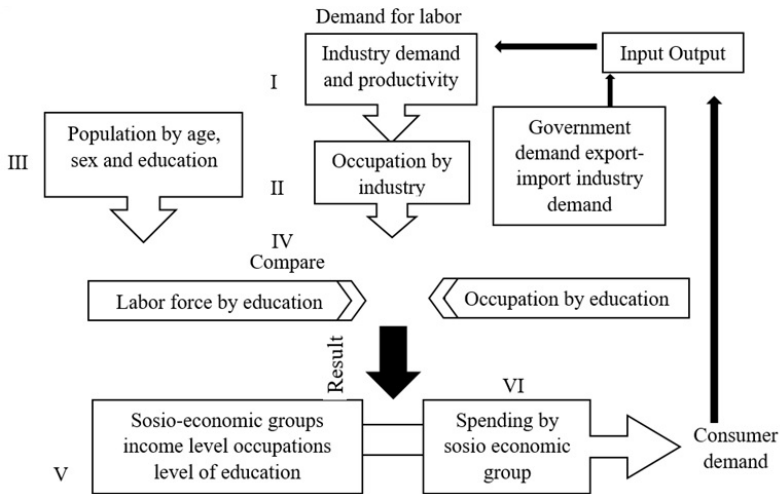
1.2.6 Model Perencanaan Sumber Daya manusia

- a) Model perencanaan dikembangkan oleh Mason dengan memperkirakan kebutuhan staf berdasarkan struktur organisasi titik model ini digunakan untuk tugas-tugas di mana kuantitas dan kualitas ditentukan (Sinambela, 2021). Berikut adalah struktur organisasi yang telah berkembang dari atas manajemen ke bawah atau pengikut. berikut ini gambaran tingkat jabatan di dalam perusahaan.

Tabel 1. 1 Level atau Jenjang dalam Struktur Organisasi

Level atau Jenjang	Jabatan
I	Direktur Utama
II	Direktur
III	Kepala Divisi
IV	Kepala Biro
V	Kepala Bagian
VI	Kepala Seksi

- b) Model USAF. Model ini berarti USAF ada Amerika dalam suatu organisasi. Menurut USAF, model ini paling berhasil mengatur penggunaan personal yang efektif dan efisien titik pendekatan yang digunakan dalam hal ini adalah modern dan ilmiah (Sinambela, 2021). Kepemimpinan usaf mengkategorikan SDM menjadi dua kegiatan utama dalam sdm. SDM adalah kegiatan manajemen yang mengevaluasi dan mengidentifikasi kebutuhan bakat organisasi, mengembangkan rencana untuk memenuhi persyaratan, mengevaluasi penggunaan bakat dan mengelola data SDM untuk mengatasi tantangan titik manajemen SDM di sisi lain memperlakukan individu yang dipilih melalui kegiatan seperti sumber, kegiatan pendidikan dan pelatihan, penggunaan, resensi dan pemisahan.
- c) Model Economic Battle. Model ini memungkinkan anda mempelajari karakteristik angkatan kerja. Model ini sangat berguna untuk ukuran pasar tenaga kerja skala besar wilayah dan sosial ekonomi. Model ini ditunjukkan pada Gambar 1.3 dibawah sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Model economic battle (Sumber : George S. Odiorne, 1982:17 dalam Mangkunegara (2017:10))

- d) Model Perencanaan Sumber Daya Manusia R. Wayne Mondoy dan Robert M. Noe. Model ini menggunakan rencana strategis yang memperhitungkan dampak faktor lingkungan di dalam dan di luar organisasi titik perencanaan ini melihat kebutuhan sumber daya manusia, membandingkan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya manusia (berupa permintaan, kelebihan atau kekurangan) dan menghitung ketersediaan sumber daya manusia di dalam perusahaan.

1.2.6 Pengadaan Pegawai

Pengadaan sumber daya manusia adalah fitur utama dari sumber daya manusia. Pengadaan karyawan atau tenaga kerja ini adalah hal yang terpenting, sulit dan kompleks. Sumber adalah proses memilih, menjadi, mengarahkan, dan menggunakan staf yang efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan bisnis atau perusahaan harus berhati-hati dan harus didasarkan pada analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Selain deskripsi pekerjaan, spesifikasi

pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, analisis pekerjaan juga berguna dalam situasi berikut:

1. Rekrutmen dan seleksi.
2. Renumerasi.
3. Evaluasi pencapaian.
4. Prestasi.
5. Pelatihan.
6. Promosi dan mutasi.
7. Organisasi.
8. Peningkatan.
9. Penyederhanaan bisnis.
10. Penempatan.
11. Peramalan dan rekrutmen.
12. Orientasi dan pengenalan.

Untuk mencapai keberhasilan dan pencapaian tujuan suatu perusahaan langkah yang utama adalah pengadaan karyawan atau pegawai. Apabila perusahaan menerima tenaga kerja yang kompeten dan baik di bidangnya maka akan lebih mudah mencapai tujuan dan sebaliknya perlu usaha yang sangat luar biasa apabila tenaga kerja yang diterima tidak memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Prinsip dalam pengadaan karyawan memperkerjakan orang yang tepat pada pekerjaan tersebut.

Pengadaan ditujukan untuk memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (samsu Dean, 2006). Pengadaan sumber daya manusia adalah tentang menemukan dan menarik calon karyawan (Handoko, 2000). Definisi diatas bisa disimpulkan bahwa kepegawaian adalah proses pengumpulan calon untuk posisi tertentu sesuai dengan rencana pengadaan karyawan.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan SDM, antara lain sebagai berikut:

1. Tentukan kuantitas dan kualitas talenta yang dibutuhkan.
2. Sumber dan metode penarikan karyawan potensial.
3. Standar, sistem, metode, dan tingkat pemilihan diterapkan.

Tingkat kinerja dan tahap seleksi dalam pengadaan karyawan memerlukan langkah - langkah strategis sebagai berikut:

1. Apakah perlu memperhatikan pertanyaan mengenai tindakan-tindakan positif dalam pengadaan karyawan?
2. Apakah perusahaan anda menggunakan karyawan baru atau profesional?
3. Bagaimana strategi pengadaan dalam merekrut dan menyeleksi karyawan baru?
4. Apakah organisasi mempertimbangkan masalah sosial?
5. Apakah perlu menggunakan teknologi modern dalam pemilihan karyawan?
6. Apakah organisasi yang dipilih untuk melakukan pengadaan karyawan?

Ada dua macam pengadaan, yaitu:

1. Internal, yaitu penarikan dilakukan didalam suatu organisasi baik bersifat mutasi, promosi, atau demosi. Dimana karyawan diminta untuk mengisi jabatan yang kosong untuk mengisi departemen tersebut.

Kelebihan dan kekurangan pengadaan internal ini adalah sebagai berikut:

a. Kelebihan:

- a) Penarikan yang relatif rendah.
- b) Sudah mengetahui tingkah laku karyawan.
- c) Bimbingan atau konseling.
- d) Staff yang berpengalaman.
- e) Karyawan memenuhi syarat memiliki kesempatan untuk dipromosikan.
- f) Mendorong karyawan.
- g) Meningkatkan loyalitas dan disiplin karyawan.

b. Kekurangan:

- a) Pengisian ruang kosong masih belum bisa terselesaikan.
 - b) Mutasi mengubah ruang yang kosong terisi tetapi ditempat sebelumnya akan terjadi kekosongan.
 - c) Penerapan sistem kerja yang tidak berubah.
 - d) Kecenderungan karyawan yang dipromosikan kurang wibawa.
 - e) Adanya nepotisme dalam promosi.
2. Eksternal, artinya menarik orang dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang kosong, diantaranya sebagai berikut:
- a. Lembaga-lembaga pendidikan.
 - b. Dinas tenaga kerja.
 - c. Pasar tenaga kerja (umum).
 - d. Nepotisme (rekan ataupun saudara pegawai).

1.2.7 Manfaat Adanya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia memiliki banyak keuntungan, diantaranya (Ardana, I Komang et al., 2012):

1. Dengan perubahan teknologi yang cepat dan kuat, rencana ini memenuhi persyaratan pekerjaan.
2. Mempertahankan jumlah pekerja yang cukup dengan keterampilan yang memadai untuk melakukan pekerjaan mereka secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Bisa memaksimalkan sumber daya manusia pegawai yang ada.
4. mempekerjakan pegawai baru secara ekonomis.
5. Bisa memenuhi kriteria kemampuan dan memprediksi perubahan dalam persyaratan pekerjaan.
6. Mengelola biaya sumber daya manusia dan secara efektif memprediksi munculnya atau kenaikan biaya sumber daya manusia yang baru.
7. Mengembangkan informasi dasar tentang sumber daya manusia untuk mendukung kegiatan personel dan kegiatan unit lain di perusahaan.

8. Bisa dijadikan acuan untuk mengembangkan program pengembangan sumber daya manusia.
9. Bisa meningkatkan produktivitas tenaga kerja yang ada melalui disiplin dan etos kerja yang lebih baik.

1.2.8 Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Peramalan permintaan adalah aktivitas menentukan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa depan untuk mencapai tujuannya. Prakiraan mencerminkan banyak faktor, termasuk perubahan dalam rencana produksi dan produktivitas. Perencanaan sdm strategis membantu mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Perencanaan sumber daya manusia yang tidak dilaksanakan secara sistematis menyebabkan kelebihan dan kekurangan sumber daya manusia. Perencanaan SDM yang buruk juga berarti bahwa perusahaan tidak bisa memberikan jumlah kebutuhan yang tepat pada waktu yang tepat. Menggunakan metode prediktif dalam perencanaan SDM (peramalan) merupakan langkah penting dalam meminimalkan kesalahan.

Berikut ini adalah teknik peramalan sumber daya manusia antara lain:

1. Ekstrapolasi: jenis perubahan yang telah terjadi di masa lalu digunakan sebagai sumber daya untuk memprediksi perubahan masa depan pengindeksan.
2. Estimasi: menghitung indeks spesifik dari permintaan pekerjaan di masa depan. Kedua metode di atas hanya cocok untuk peramalan jangka pendek karena faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan tenaga kerja dalam dan luar negeri diasumsikan konstan.
3. Analisis statistik: Metode analisis dengan mempertimbangkan kemungkinan perubahan sebagai penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
4. Analisis anggaran: Ekstrapolasi rencana alokasi anggaran, indeks yang disiapkan dan jumlah serta kualifikasi yang dibutuhkan untuk pekerjaan.
5. Analisis Kegiatan Baru: Memperhitungkan kebutuhan SDM dengan memperkirakan dengan memperhitungkan perkiraan

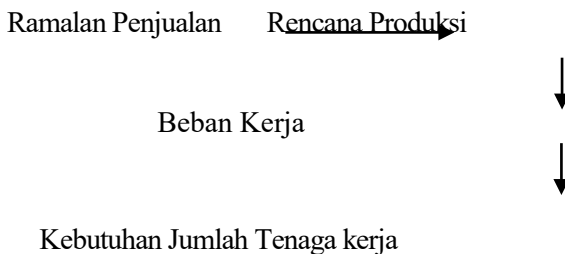
organisasi yang bersangkutan dengan situasi yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan lain yang sudah berpengalaman dalam menyelenggarakan kegiatan sejenis (klasifikasinya, lokasinya).

6. Rancangan Berbasis Komputer: Metode peramalan dengan menggunakan serangkaian rumus-rumus matematika yang secara simultan menggunakan berbagai teknik peramalan untuk menghitung kebutuhan SDM di masa depan.

1.2.9 Menentukan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

1. Peramalan Kebutuhan

Memprediksi kebutuhan akan bakat terkait erat dengan memprediksi keadaan perusahaan di masa depan. Peramalan permintaan pekerjaan sering dimulai dengan peramalan penjualan. Buat rencana produksi dari perkiraan penjualan. Berdasarkan rencana produksi Anda, Anda bisa mulai mencari tahu berapa banyak orang yang Anda butuhkan. Metode yang sangat berguna bagi pekerja yang bekerja di unit kerja fisik standar, seperti meter per liter, berikut adalah analisis beban kerja atau analisis volumetri.



Gambar 1. 3 Peramalan kebutuhan (Sumber: Ardana, I Komang et al., 2012)

2. Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja adalah proses menghitung jumlah pekerjaan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan di lokasi tertentu, membantu Anda menemukan jumlah jam kerja optimal dan jumlah orang yang di butuhkan. Selain hal di atas, tujuan analisis beban kerja adalah untuk mengetahui besarnya tanggung jawab yang harus diberikan seorang pekerja agar pekerjaan selesai tepat waktu.

Perhitungan Analisis Beban Kerja:

$$\text{WLA} = \frac{\text{Jumlah beban kerja periode tertentu}}{\text{Jumlah jam kerja seseorang tenaga kerja}} \times 1 \text{ Orang}$$

Contoh:

PT. Sakura Jaya memproduksi 1.700 unit barang setiap hari. Standar prestasi atau kemampuan per orang untuk menghasilkan dalam satu hari (7 jam kerja). Sebanyak 10 unit. Berapa jumlah SDM yang dibutuhkan oleh PT. Sakura Jaya?

Untuk menyelesaikan beban produksi tersebut.

$$\text{Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan} = \frac{1700}{10} \times 1 \text{ orang} = 170 \text{ orang}$$

Sumber: (Ardana, I Komang et al., 2012)

3. Analisis Tenaga Kerja (*Work Force Analysis*)

Proses penentuan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk bisa mempertahankan kesinambungan perusahaan (organisasi) secara formal, seperti absensi dan pergantian tenaga kerja diperhitungkan, serta jumlah pekerja yang ditentukan oleh analisis beban kerja.

Perhitungan analisis tenaga kerja sebagai berikut:

$$\text{Work Force Analysis (WFA)} = \text{WLA} + \% \text{ absensi (WLA)} + \% \text{ LTO (WLA)}$$

Misalkan: untuk ketidakhadiran 10%, dan perputaran tenaga kerja (LTO) ditentukan 4% maka jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan adalah 45 orang + 10% (45 orang) + 4% (45 orang) = 51,3 orang atau dibulatkan menjadi 52 orang tenaga kerja.

Sumber: (Ardana, I Komang et al., 2012)

4. Menghitung tingkat absensi

Setiap karyawan memiliki kepribadian dan etos kerja yang berbeda. Beberapa orang antusias dan semangat berangkat kerja setiap pagi karena memiliki ide yang ingin diterapkan di kantor. Namun, banyak karyawan sering datang terlambat karena mereka menganggap pekerjaan sebagai kehidupan sehari-hari. Ketidakhadiran seorang karyawan bisa merugikan perusahaan jika dia tidak masuk kerja tanpa adanya alasan, akan menimbulkan beban keuangan perusahaan yang signifikan. Masalahnya, tidak seperti biaya lainnya hal ini merupakan hal yang tidak terlihat secara langsung (*hidden cost*), sehingga banyak pelaku usaha yang tidak mengetahuinya. Tinggi rendahnya tingkat absensi SDM berpengaruh terhadap pencapaian target produksi perusahaan. Semakin tinggi tingkat absensi SDM semakin sulit pencapaian target produksi ataupun sebaliknya.

Perhitungan tingkat absensi

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{\text{Hari kerja yang hilang}}{\text{Hari kerja yang tersedia}} \times 100\%$$

Hari kerja yang tersedia/ seharusnya

Contoh:

PT Sakura Jaya yang bergerak di bidang percetakan mempunyai 20 orang karyawan dengan 25 hari kerja sebulan titik berdasarkan catatan buku absensi bulan April diperoleh informasi sebagai berikut yaitu 5 orang karyawan tidak masuk karena sakit masing-masing lima hari kerja, 4 orang karyawan tidak masuk karena salah seorang anggota keluarga sakit dan opname di rumah sakit masing-masing 3 hari kerja, 3 orang karyawan tidak masuk karena upacara agama

masing-masing 2 hari kerja, 2 orang karyawan tidak masuk tanpa alasan masing-masing 2 hari kerja, dan 1 orang karyawan tidak masuk selama 1 hari karena izin untuk mencari Surat Izin Mengemudi di kantor polisi sisanya masuk penuh 25 hari kerja. Berdasarkan informasi tersebut hitunglah berapa tingkat absensi SDM pada bulan April pada PT Sakura Jaya tersebut?

Tabel 1. 2 Karyawan tidak masuk kerja

No	Karyawan Tidak Masuk (orang)	Alasan	Jumlah hari tidak masuk	Hari kerja yang hilang
1	5	Sakit	5	25
2	4	Ijin	3	12
3	3	Ijin	2	6
4	2	Alpa	2	4
5	1	Ijin	1	1
			Jumlah	48

Hari kerja yang sebenarnya = $20 \times 25 = 500$ hari orang kerja

Tingkat absensi = $\frac{\text{Hari kerja yang hilang} \times 100\%}{\text{Hari kerja yang tersedia} / \text{seharusnya}}$

$$= \frac{48}{500} \times 100\% = 9.6\%$$

Sumber (Ardana, I Komang et al., 2012)

5. Tingkat Perputaran Sumber Daya Manusia (*Labour Turn Over*)

Secara umum *turnover* karyawan merupakan aktivitas pergantian perusahaan yang dipicu oleh faktor-faktor yang menentukan baik sukarela atau tidak. Pergantian karyawan merupakan hal biasa dalam perusahaan. Biasanya diukur dengan jumlah pekerja yang berhenti

pada suatu periode tertentu. Staf yang besar bukanlah pertanda baik bagi perusahaan. Perusahaan bahkan mungkin kehilangan uang karena tingkat pergantian staf terlalu tinggi.

1.2.10 Jenis-Jenis Turnover Karyawan

Ada banyak jenis tingkat pergantian karyawan berdasarkan sukarela, administratif, dan fungsional. Namun, jenis pergantian yang dibahas dalam kaitannya dengan dampak terhadap stabilitas perusahaan adalah pada tingkat fungsional. Ada dua jenis pergantian karyawan sebagai berikut:

1. Fungsional: tidak berpengaruh terhadap perusahaan karena karyawan tersebut dinilai tidak ada kemampuan (memiliki kemampuan dibawah rata-rata) serta tidak adanya perilaku yang baik sehingga apabila kehilangan karyawan tersebut bisa dikatakan menguntungkan.
2. Disfungsional: berpengaruh terhadap perusahaan karena karyawan tersebut karena ada dua kemungkinan alasan:
 - a. Memiliki kinerja kurang baik tetapi dalam segi fungsional masih dibutuhkan.
 - b. Karyawan tersebut memiliki kualitas kerja dan perilaku yang baik sehingga perusahaan akan rugi apabila karyawan tersebut berhenti.

Proses Terjadinya Turnover

Melalui Pendekatan psikologis dan struktural kita bisa menganalisa dari segi Psikologis yang merupakan respon psikis dari karyawan dan struktural yang merupakan pembicaraan secara keseluruhan dari struktur perusahaan. Berikut analisis proses terjadinya turnover dari sudut pandang karyawan.

1. Evaluasi: Biasanya pada bulan ke-6 ada beberapa hal yang dilakukan oleh karyawan mengenai lingkup kerja dari segi rutinitas, hubungan karyawan dengan karyawan lainnya maupun dengan atasan.

2. Keputusan: Pada fase ini kecenderungan kinerja karyawan menurun dan kecenderungan memilih opsi untuk tetap pada pekerjaan tersebut atau mencari peluang lainnya.
3. Pengajuan Keluar: Pengajuan dari pihak karyawan untuk keluar dan biasanya dikomunikasikan terlebih dahulu di dalam pihak internal.
4. Wawancara sebelum meninggalkan perusahaan: Pada fase ini biasanya ada komunikasi secara internal yang dilakukan bahwasanya menyakinkan pihak perusahaan apakah masih membutuhkan karyawan tersebut atau ada lain hal yang mungkin memberikan solusi terbaik.

Perhitungan Tingkat Perputaran SDM (menurut (Cushway, 2002))

$$\text{LTO} = \frac{\text{Jumlah tenaga kerja yang keluar}}{\text{Rata - rata tenaga kerja pada periode tersebut}} \times 100\%$$

$$\text{LTO} = \frac{\text{Jumlah PHK}}{\text{Rata - rata Karyawan}} \times 100\%$$

Keterangan = Labour Turn Over

Contoh

Perusahaan PT Sakura Jaya pada bulan April tercatat data tenaga kerja sebagai berikut. Jumlah tenaga kerja 1500 orang yang berhenti dari perusahaan selama bulan April mencapai 50 orang dan tenaga kerja baru yang diterima sebanyak 90 orang. pada akhir April jumlah tenaga kerja 1540 orang. Berdasarkan informasi tersebut di atas berapa tingkat labour turnover pada bulan April.

rata-rata tenaga kerja pada bulan April adalah seperti hitungan berikut:

$$\frac{1.500 + 1.540}{2} = \frac{3.040}{2} = 1.520$$

$$\frac{2}{2}$$

LTO = $\frac{\text{Jumlah tenaga kerja yang keluar}}{\text{tenaga kerja pada periode tersebut}} \times 100\%$ Rata – rata

$$\frac{50}{1.520} \times 100\% = 3.29 \%$$

1.520

1.2.11 Analisis Jabatan/ Pekerjaan.

Setelah adanya kegiatan perencanaan sumber daya manusia diperlukannya analisis jabatan (*job analysis*) yaitu sebuah kegiatan yang dilakukan oleh seorang pekerja dengan mengumpulkan informasi ataupun data yang berhubungan dengan suatu pekerjaan maupun Jabatan baik dengan mengadakan wawancara ataupun surat – surat yang bisa dijadikan bukti dengan benar. Dengan kata lain yaitu penyesuaian identifikasi tugas (*job desk*) dengan prasyarat yang sudah ditentukan yang dilakukan pekerja.

Dengan melakukan analisis jabatan bisa lebih efektif dalam membiasakan pegawai yang memiliki kualitas dan kuantitas yang baik sehingga bisa mengerjakan kewajiban tugasnya dengan lebih baik. Sehingga pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan jabatan, dan spesifikasi dalam pekerjaan yang dilakukan (Hasibuan, 2001). Untuk memiliki sebanyak mungkin calon pegawai atau tenaga kerja terlebih dahulu harus memiliki informasi yang lengkap tentang posisi yang akan direkrut. Oleh karena itu sebelum menentukan pilihan ada baiknya dibuat kriteria pemilihan yang sesuai dengan persyaratan secara objektif dan dalam menentukan seseorang pekerja sesuai persyaratan maka terlebih dahulu harus mengetahui pelatihan, keahlian pengalaman dan kondisi fisik yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.

Pengertian Analisis Jabatan

Analisis tugas didefinisikan sebagai metode sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang tugas dan kebutuhan manusia, serta konteks pekerjaan yang sedang dilakukan (Sedarmayanti, 2017). Analisis jabatan menjadi pedoman pada perusahaan dalam penerimaan, penempatan, serta menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan. analisis jabatan digunakan sebagai tolak ukur untuk pelaksanaan dalam mutase, promosi dan pemberian pelatihan serta sebagai dasar untuk pemberian kompensasi kepada karyawan. (Sedarmayanti, 2017), tujuan analisis jabatan adalah sebagai berikut:

1. Menarik, menyeleksi dan menempatkan karyawan.
2. Sebagai pedoman untuk penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan.
3. Menjadi tolak ukur evaluasi kinerja/pelaksanaan kinerja.
4. Mengubah cara bekerja karyawan menjadi lebih baik.
5. Memperbaiki struktur organisasi sesuai fungsi pekerjaan serta merencanakan organisasi agar memenuhi syarat.
6. Mempersiapkan dan melaksanakan promosi serta transfer karyawan.
7. Mempersiapkan fasilitas dan perlengkapan kerja bagi karyawan.
8. Memberikan bimbingan dan penyuluhan karyawan.

Tahap-tahap Dasar Analisis Jabatan

Di bawah ini adalah tahapan dalam melakukan analisis jabatan/pekerjaan. Tahapan ini dilakukan agar adanya kesesuaian hasil dengan perencanaan. Tahap-tahap tersebut yaitu:

1. Persiapan awal
 - 1) Mempersiapkan dua hal dalam mengidentifikasi pekerjaan serta menyusun daftar pertanyaan. Proses ini tergantung kepada perusahaan baik dalam skala besar atau kecil. Perusahaan kecil untuk proses identifikasinya akan lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan besar, karena dalam perusahaan besar akan banyak hal yang akan menjadi panduan diantaranya adalah:

- a. Mengidentifikasi pekerjaan biasanya disusun berdasarkan label organisasi.
 - b. Adanya pencatatan pembayaran gaji dan lainnya.
- 2) Memutuskan mengenai berbagai informasi yang bisa menghasilkan hal yang bermanfaat, maka perlu adanya penyusunan daftar pertanyaan yang isinya mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas, manfaat serta tahapannya.
2. Pengumpulan Data

Merupakan hal penting untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Untuk bisa melakukan analisis jabatan dengan efektif, pihak manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia perlu mengumpulkan data dan informasi berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan tersebut. Untuk mengumpulkan data dan informasi tersebut pihak manajemen biasanya memilih satu atau kombinasi dari berbagai metode tergantung pada kebutuhan dan persyaratan organisasi dari tujuan proses analisis tersebut.
3. Observasi

Pengamatan secara langsung terhadap subjek akan diamati selama melaksanakan tugas. Kelemahannya yaitu biaya yang dikeluarkan akan banyak, lambat serta kurang akurat. Sedangkan kelebihanannya analisa ini diperoleh secara langsung dari tangan pertama untuk informasinya, mengetahui kondisi lingkungan, keterampilan pekerja serta peralatan yang akan digunakan.
4. Wawancara

Kegunaan wawancara untuk mencari ketepatan dalam memberikan informasi. Adanya wawancara dengan karyawan dan atasan maka kebenaran mengenai informasi bisa di periksa dengan baik.
5. Kuesioner

Pengukuran melalui kuesioner ini dari segi biaya relatif murah. Penggunaan kuesioner memungkinkan banyaknya pekerjaan yang bisa dipelajari secara bersamaan.
6. Logs

Seperti halnya kuesioner tetapi ada beberapa kekurangan dari logs yaitu kurangnya data – data penting seperti: lingkup kerja, peralatan yang

digunakan. Dalam menganalisis logs menggunakan pekerja pelaksana untuk menempati posisi tersebut dimana pekerja tersebut diminta untuk memberikan informasi.

7. Kombinasi

Menggabungkan seluruh metode untuk memisahkan data yang akurat.

8. Penyempurnaan Data

Memisahkan data yang sesuai. Untuk selanjutnya bisa digunakan pada berbagai bentuk seperti deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar-standar pekerjaan.

Fungsi Analisis Jabatan

Berikut fungsi dari analisis jabatan, yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja

Menggunakan spesifikasi jabatan yang merupakan standar personalia untuk pembandingan calon tenaga kerja. Dasar pembentukan prosedur seleksi berupa isi spesifikasi.

2. Pelatihan

Dalam membuat program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada jobdesk (uraian tugas) dalam pekerjaan.

3. Evaluasi kinerja

Salah satu syarat untuk pekerjaan yang sudah dilakukan apakah telah dilaksanakan dengan baik salah satunya adalah evaluasi kinerja. Evaluasi ini menjadi tolak ukur penilaian untuk bisa menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak.

4. Penilaian prestasi

Dengan adanya penilaian prestasi akan membantu pekerjaan tepat pada sasaran dan pekerjaan bisa dengan baik terselesaikan.

5. Promosi dan transfer pegawai

Informasi dan data mendukung proses pengambilan keputusan yang merupakan program promosi dan mutasi karyawan.

Manfaat Analisis Jabatan

Dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi analisis jabatan sangatlah penting dan memiliki 7 manfaat, salah satu manfaatnya adalah sebagai solusi untuk bisa menanggulangi permasalahan mengenai kepegawaian yang berhubungan dengan tugas di perusahaan tersebut. Dibawah ini adalah manfaat dari analisis jabatan, yaitu:

1. Menyeleksi tenaga kerja.
2. Menempatkan posisi tenaga kerja yang tepat.
3. Menentukan pendidikan/pelatihan dari tenaga kerja.
4. Penilaian kinerja pegawai.
5. Memperbaiki syarat dalam pekerjaan.
6. Alat promosi jabatan pada tenaga kerja.
7. Perencanaan organisasi.

Aspek – aspek Analisis Jabatan

Analisis jabatan perlu dilakukan agar bisa mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Adapun penjelasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. harus diuraikan secara jelas agar pegawai diharapkan bisa mengenal serta mengetahui tugas apa yang mereka akan lakukan, tanggung jawab serta prestasi apa yang harus dicapainya untuk di kemudian hari titik uraian pekerjaan harus dipedomani oleh semua karyawan agar pekerjaan mereka lebih mudah dilakukan

dikarenakan orang yang pekerjaan yang terstruktur jelas dan mudah dimengerti karyawan.

2. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*); Spesifikasi jabatan pernyataan tertulis mengenai kualifikasi jabatan berkaitan dengan pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain sesuai dari tanggung jawab jabatan. Spesifikasi jabatan ini juga mencakup kesehatan tubuh, kesehatan mental, kecerdasan, bakat, daya ingat, keterampilan kepemimpinan, kemampuan, beradaptasi dan lain sebagainya.
3. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)
Penentuan mudah ataupun sukarnya, kecil atau besar resiko pekerjaan, peringkat jabatan yang sesuai. Apabila pekerjaan tersebut beresiko tinggi maka upah semakin tinggi begitupun sebaliknya apabila pekerjaan tersebut beresiko ringan maka upah tenaga kerja menyesuaikan.

Menurut (Wirawan, 2009), terdapat beberapa istilah yang perlu dipahami dalam analisa jabatan, antara lain yaitu:

- a. Tugas (*task*). Menganalisa kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan merupakan unit yang terkecil. Pekerjaan biasanya terdiri dari atas sejumlah tugas.
- b. Jabatan/posisi (*position*). Seorang pegawai yang melaksanakan tugas dan kewajibannya. Misalnya, sekretaris, manajer, operator mesin, manajer keuangan, direktur, direktur jenderal, menteri.
- c. Kewajiban (*duty*). Tugas-tugas yang berbeda yang dilakukan Pegawai sesuai dengan bidangnya.
- d. Pekerjaan (*job*). Sejumlah posisi, semuanya dengan tugas dasar yang sama dan sejumlah pegawai yang melaksanakannya.
- e. Okupasi (*occupation*). Sekelompok pekerjaan dengan cakupan isi yang sama, misal manajerial, teknisi, pembina, penata, juru.
- f. Uraian jabatan (*job description*). Ringkasan sistematis dari informasi yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan.
- g. Persyaratan Jabatan (*job specification*). Keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

- h. Desain pekerjaan (*job design*). Isi kualifikasi, imbalan yang terintegrasi untuk setiap pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.

1.3 Kesimpulan

Setiap kegiatan diawali dengan *planning* atau perencanaan. Perencanaan yang matang bisa membuat tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Salah satu faktor untuk mencapai tujuan tersebut diantaranya adalah pengadaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keterampilan yang sesuai dengan penempatan pekerjaan. Kebutuhan jumlah SDM menjadi salah satu faktor juga untuk tercapainya tujuan organisasi diantaranya rencana produksi sesuai dengan beban kerja pegawai sehingga memungkinkan pegawai bisa bekerja dengan maksimal seiring dengan target perusahaan. Setelah semua bisa diatasi tahapan selanjutnya menganalisis jabatan mengenai ringkasan tugas, rincian tugas, spesifikasi jabatan (pendidikan, pelatihan atau kursus, pengalaman kerja, masa kerja, psikologi yang meliputi bakat kerja, temperamen kerja dan minat kerja), hasil kerja dan tanggung kerja.

Analisis jabatan atau pekerjaan sebagai ujung tombak dari fungsi Sumber Daya Manusia, pelaksanaan analisis jabatan yang akurat akan memberikan informasi yang sesuai. Apabila analisis jabatan kurang tepat dalam pemberian informasi maka mengakibatkan ketidakakuratan evaluasi pekerjaan mengakibatkan keputusan kompensasi yang kurang tepat.

1.4 Latihan Soal

1. Apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk bisa melaksanakan perencanaan sumber daya manusia?
2. Keputusan apa yang tepat untuk mengisi kekosongan dalam suatu departemen?
3. Jelaskan bagaimana cara menentukan kebutuhan pegawai?
4. Faktor apa saja penyebab *turn over* karyawan?
5. Jelaskan cara untuk mengatasi kelebihan dan kekurangan karyawan?
6. Apa yang menjadi alat ukur dalam pengadaan pegawai?
7. Permasalahan apa yang biasa terjadi akibat dari tenaga potensial yang keluar dari perusahaan?
8. Apa saja tahapan yang dilakukan dalam analisis jabatan?
9. Sebutkan tujuan dari analisis jabatan yang diterapkan dalam perusahaan?
10. Jelaskan manfaat analisis jabatan?

Daftar Pustaka

- Ardana, I Komang, Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Bernadin, H. J., & Russel, J. E. . (1993). *Human Resources Management An Experiential Approach*. Mc Graw-Hill, Inc.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology. In Human Resource Management* (Fifth Edit). Prentice Hall International Inc.
- Cushway, B. (2002). *Human Resources Management*. PT Elex Media Komputindo.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia; strategi mengelola karyawan*.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Personalia dan SDM* (2nd ed.). BPF E Fakultas Ekonomi UGM.
- Hasibuan, M. S. . (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Askara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, L. A. (2013). *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Sikula, A. E. (1981). *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Pustaka Binaman.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- https://www.talenta.co/blog/organisasi/pengertian-tingkat-turnover-karyawan/#Apa_itu_Turnover_Karyawan

BAB II

Rekrutmen, Pelatihan dan Penempatan

Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran pada buku Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tercapainya pemahaman akan peran dan fungsi strategis manajemen sumber daya manusia pada suatu perusahaan. Tujuan berikutnya adalah mahasiswa mampu memahami proses rekrutmen, pelatihan, serta penempatannya

Tujuan Pembelajaran Khusus

Mahasiswa diharapkan mampu mengerti, menjelaskan, menyimpulkan dan menentukan apa saja kriteria calon pelamar, pelatihan serta penempatan yang sesuai dengan kebutuhan pada organisasi

2.1 Pendahuluan

Pada bab pertama sudah dibahas mengenai perencanaan SDM dan analisis jabatan untuk selanjutnya pembahasan ini akan membahas mengenai rekrutmen. Rekrutmen adalah proses menemukan, mencari, mengundang dan mengidentifikasi beberapa orang dari dalam dan luar perusahaan sebagai calon pekerja dengan karakteristik tertentu yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang dibisa dari proses rekrutmen adalah jumlah tenaga kerja yang akan masuk dalam proses seleksi, proses penentuan calon karyawan mana yang paling cocok untuk mengisi posisi tertentu yang tersedia di perusahaan.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Rekrutmen

Rekrutmen, menurut (Rivai, 2006), adalah proses penempatan sejumlah besar pegawai yang memenuhi syarat pada suatu jabatan di suatu perusahaan. Dari pengertian di atas, bisa disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses menyisakan sejumlah besar kandidat yang sesuai untuk suatu posisi atau pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia organisasi merupakan sumber daya yang penting, yang hanya bisa diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Untuk itu, organisasi membutuhkan informasi yang akurat dan berkesinambungan untuk membiasakan calon tenaga kerja yang berkualitas. Harapan organisasi informasi tersebut berisi data tentang jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan diperlukan untuk melakukan berbagai kegiatan organisasi. Proses rekrutmen harus sebelum memilih dan menunjuk pelamar yang memenuhi syarat kualifikasi terbaik. Proses seleksi pegawai yang baik tergantung dari proses rekrutmen yang baik efektif (Rahmawati, 2008). Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan untuk mencari dan menarik kandidat bekerja dengan motivasi, keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang diperlukan kekurangan dalam perencanaan kepegawaian diidentifikasi (Simamora, 2016).

Hal yang mendasari rekrutmen

(Gomes, 1997), didalam organisasi kemungkinan tersedianya kebutuhan akan lowongan yang beragam maka dilaksanakannya rekrutmen. Hal ini didasari antara lain:

1. Dibangunnya perusahaan baru.
2. Adanya perluasan cabang perusahaan.
3. Terciptanya aktivitas baru yang merupakan tujuan organisasi atau perusahaan.
4. Pegawai yang pindah ke perusahaan lain.
5. Pegawai berhenti, baik dengan pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja.
6. Pegawai pensiun.
7. Pegawai yang meninggal dunia.

Metode-metode yang digunakan untuk merekrut pegawai

Banyaknya lamaran yang masuk pada perusahaan akan berpengaruh besar dengan metode rekrutmen. Metode rekrutmen karyawan menurut (Hasibuan, 2017) ada 2 yaitu:

1. Metode Tertutup. Metode tertutup (*close method*) adalah rekrutmen diinformasikan kepada orang lingkup sekitar atau pegawai tertentu saja. Maka, lamaran yang masuk sedikit dan tidak mendapatkan karyawan yang sesuai atau relative sulit.
2. Metode Terbuka. Metode terbuka (*open method*) adalah menginformasikan secara luas melalui media masa, media cetak maupun elektronik. Maka, informasi tersebar luas ke masyarakat. Dan membuka kesempatan untuk memberikan pegawai sesuai dengan keinginan.

Menurut Mangku Prawira (2004) menjelaskan dalam rekrutmen internal dan eksternal memiliki kelebihan dan kekurangan sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Kelebihan dan kekurangan rekrutmen internal (Sumber: Eti Rochaety, 2017)

Kelebihan Internal	Kekurangan Internal
<ol style="list-style-type: none">1. Karyawan mengenal perusahaan dengan baik.2. Mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.3. Meningkatkan semangat dan motivasi karyawan.4. Kemungkinan adanya peluang untuk berhasil, karena penilaian kompetensi dan keahlian lebih akurat.	<ol style="list-style-type: none">1. Konflik politik atas promosi pekerjaan.2. Tidak berkembang.3. Masalah etika dan moral tidak dipromosikan

Tabel 2. 2 Kelebihan dan kekurangan rekrutmen eksternal (Sumber: Eti Rochaety, 2017)

Kelebihan Eksternal	Kekurangan Eksternal
1. Memiliki gagasan dan pendekatan baru.	1. Keterbatasan keterampilan antara karyawan dan perusahaan.
2. Bekerja mulai dengan lembaran bersih dan memperhatikan spesifikasi pengalaman.	2. Moral dan komitmen karyawan rendah.
3. Tingkat pengetahuan dan keahlian tidak tersedia dalam perusahaan yang sekarang	3. Periode penyusunan yang lama.

Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen memiliki tujuan menurut (Simamora, 2016), antara lain:

1. Menarik banyak pencari kerja dan meningkatkan peluang organisasi untuk memilih pencari kerja yang memenuhi kriteria kelayakan organisasi.
2. Tujuan setelah pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah pegawai yang dihasilkan akan memiliki perjanjian untuk penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu tertentu.
3. Mengupayakan memiliki efek luberan (*spillover effects*) yakni menaikkan citra perusahaan dan pelamar memiliki kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Prosedur perekrutan

Proses rekrutmen mencakup beberapa hal penting, yaitu:

1. Strategi rekrutmen dalam merumuskan strategi ini, peran departemen sumber daya manusia, bertanggung jawab untuk menentukan kualifikasi pekerjaan, Bagaimana, di mana, dan kapan mempekerjakan karyawan dilakukan.
2. Mencari pelamar kerja. Jumlah pelamar dipengaruhi oleh upaya semua pihak perekrut memberi tahu lowongan pekerjaan, salah satu caranya adalah dengan membina hubungan baik dengan sekolah atau ataupun universitas.
3. Menyaring kandidat yang tidak sesuai. Hentikan diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat.
4. Membangun database pelamar kelompok pelamar yang dipilih adalah kumpulan individu yang memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh perekrut.

2.2.2 Seleksi

Dalam proses manajemen sumber daya manusia seleksi adalah proses penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Apabila sudah adanya sekelompok kriteria yang masuk yang merupakan prasyarat dari kegiatan rekrutmen mana akan diadakan pemilihan pelamar yang tepat untuk bisa diterima atau ditolak (dicarikan kandidat terbaik) pada perusahaan tersebut.

(Rivai, 2006) menjelaskan bahwa seleksi adalah aktifitas yang dilakukan Manajemen SDM setelah adanya proses rekrutmen selesai. Hal ini berarti telah terkumpulnya sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian bisa dipilih dan ditetapkan sebagai pegawai perusahaan tertentu. Hal ini dinamakan dengan seleksi.

Tujuan Seleksi

Proses seleksi sebagai sarana untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima (Rivai, 2006). Tujuan dari proses seleksi adalah untuk mencocokkan orang dengan pekerjaan mereka. Jika seseorang terlalu memenuhi syarat, kurang memenuhi syarat, atau tidak cocok untuk pekerjaan atau organisasi karena alasan tertentu, dia kemungkinan besar

akan meninggalkan perusahaan. Berikut ini adalah tujuan seleksi penerimaan pegawai baru adalah:

- 1) Karyawan yang berkualitas dan potensial.
- 2) Karyawan yang jujur dan disiplin.
- 3) Karyawan yang berkualitas dengan tekad yang tepat.
- 4) Pekerja yang terampil dan antusias.
- 5) Karyawan yang energik dan kreatif.
- 6) Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab penuh.
- 7) Karyawan yang setia dan berdedikasi.
- 8) Karyawan yang mudah berkembang di masa depan.
- 9) Karyawan yang bisa bekerja secara mandiri.
- 10) Karyawan yang berperilaku dan berbudaya.

Metode Pengadaan Seleksi

Metode pengadaan seleksi terbagi atas dua macam sebagai berikut:

1. Metode non-ilmiah, yaitu pilihan yang dibuat tidak didasarkan pada standar, standar atau norma yang sebenarnya dibutuhkan oleh pekerjaan, tetapi hanya berdasarkan perkiraan dan pengalaman. Pilihan ini tidak berpedoman pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari posisi yang akan diisi. Unsur-unsur yang dipilih biasanya meliputi sebagai berikut:
 - a. Surat lamaran pekerjaan yang dituju.
 - b. Ijazah dan transkrip nilai terakhir.
 - c. Bukti pekerjaan dan pengalaman.
 - d. Surat rekomendasi/rekomendasi dari pihak yang dipercaya.
 - e. Wawancara berjalan.
 - f. Penampilan dan kondisi fisik.
 - g. Keturunan pemohon.
 - h. Penulisan pemohon.
2. Metode ilmiah adalah mengembangkan pilihan non-ilmiah melalui analisis yang cermat terhadap elemen-elemen yang akan dipilih untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat yang sesuai. Seleksi ilmiah dilakukan dengan cara sebagai berikut:
 - 1) Cara kerja yang jelas dan sistematis.

- 2) Berorientasi pada prestasi kerja.
- 3) Berorientasi pada kebutuhan nyata karyawan.
- 4) Berdasarkan pada analisis pekerjaan.
- 5) Berpedoman kepada perundangan perburuhan.

Kualifikasi yang menjadi dasar seleksi

Berdasarkan tujuan seleksi diatas bahwasannya untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan persyaratan jabatan, penyeleksi harus mengetahui kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar agar sasaran dicapai dengan baik. Apabila tidak diketahuinya secara jelas kualifikasi akan berakibat sasaran yang dicapai menyimpang. Adapun kualifikasi yang menjadi dasar seleksi sebagai berikut:

- a. Usia: Undang – undang buruh mengatur salah satunya mengenai calon tenaga kerja mengenai usia, dikarenakan usia yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan bekerja dan tanggung jawab seorang calon tenaga kerja. Tenaga kerja muda memiliki fisik kuat dan kreatif tetapi kecendrungan kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga mengakibatkan kurangnya disiplin dalam kehadiran serta tingginya pergantian karyawan. Sebaliknya karyawan yang lebih tua kecendrungan memiliki tanggung jawab tinggi, bekerja lebih disiplin dalam absensi maupun pekerjaannya, serta pergantian karyawan rendah. Tetapi untuk kondisi fisik cenderung kurang karena faktor usia.
- b. Keahlian: Didalam seleksi keahlian merupakan hal penting. karena bisa terlihat seseorang mengenai kemampuannya dalam menyeleksi suatu pekerjaan yang menjadi tugasnya meliputi kemampuan keterampilan dalam hal teknis, keterampilan individu itu sendiri, keterampilan dalam mengkonsep, keterampilan mengambil peluang yang ada serta penggunaan teknologi maupun peralatan yang ada dalam perusahaan.
- c. Kesehatan Fisik: Tenaga kerja harus memiliki kesehatan yang prima untuk bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Apabila tenaga tersebut memiliki kondisi fisik yang kurang maka akan menyebabkan terhambatnya tujuan perusahaan.

- d. Pendidikan: Kesesuaian pendidikan sangatlah penting dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya latar belakang sesuai dengan klasifikasi pekerjaannya maka tenaga tersebut akan bisa dianggap mampu dalam menempati jabatan sesuai bidangnya.
- e. Jenis Kelamin: Didalam pekerjaan Jenis kelamin juga menentukan pekerjaan yang ditugaskan untuk pekerjaan yang relatif berat atau pekerjaan shift malam biasanya dilakukan oleh laki-laki dan untuk pekerjaan ringan biasanya dilakukan oleh perempuan. Karena dari segi fisik laki-laki lebih kuat fisiknya dibandingkan dengan perempuan.
- f. Bakat: individu yang memiliki bakat dalam bidang tertentu apabila sesuai dengan tugasnya cenderung dengan mudah bisa cepat diarahkan dan memiliki kreatifitas yang bisa mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya.
- g. Temperamen: Pengukuran dalam penilaian temperamen calon tenaga kerja merupakan hal sulit biasanya pengukuran ini dilakukan oleh psikolog dengan menggunakan tes psikologi yang sesuai agar bisa mengetahui temperamen calon tenaga kerja.
- h. Karakter: Pembentukan karakter melalui proses pembelajaran yang cukup panjang melalui faktor lingkungan dan orang-orang yang ada di sekeliling lingkungan tersebut. Karakter bisa diubah melalui lingkungan dan pendidikan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi.
- i. Pengalaman Kerja: Pertimbangan utama dalam kualifikasi seleksi adalah pengalaman kerja calon tenaga kerja. Calon tenaga kerja yang berpengalaman menjadi pilihan karena calon karyawan tersebut sudah memiliki pengetahuan akan pekerjaan yang sama (sudah siap kerja).
- j. Kerja Sama: Calon tenaga kerja yang memiliki kemampuan kerjasama dalam hal yang positif di perusahaan secara vertikal dan horizontal merupakan kunci kesuksesan dalam proses seleksi.
- k. Kejujuran: Kejujuran dalam proses kualifikasi dilihat dari kesesuaian apa yang ditulis. Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang. Perusahaan tidak akan

mendelegasikan wewenang kepada seseorang yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab.

- l. Kedisiplinan: Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk bisa menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan. Karyawan yang kurang disiplin sulit diharapkan membisa hasil kerja yang baik.
- m. Inisiatif dan Kreatif: Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreatif bisa membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- n. Sistem dan Prosedur Seleksi: Sistem dan prosedur seleksi harus berdasarkan efisiensi (uang, waktu, tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat.

Tingkatan Seleksi

Tiga tahapan menurut (Hasibuan, 2017) dalam proses seleksi.

1. Pegawai yang diterima sebagai pegawai masa percobaan selama masa ini karyawan dilihat dan dievaluasi.
2. Pegawai yang berstatus masa percobaan akan diamati baik dari segi sikap, moral serta kemampuan dalam melaksanakan tugas.
3. Seleksi yang dilakukan mengikuti pelatihan dan diakhiri dengan adanya ujian (orientasi karyawan baru).

Menurut (Siagian, 2016), langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:

1. Pada penerimaan tenaga kerja menerima surat lamaran, surat lamaran yang masuk pada penerimaan tenaga kerja, meneliti syarat administratif kelengkapan persyaratan penerimaan yang telah diumumkan apakah sudah lengkap. Bagi calon karyawan yang lolos seleksi surat lamaran, akan dipanggil untuk mengikuti wawancara pendahuluan.
2. Menyelenggarakan ujian pada dasarnya dibagi menjadi tiga jenis tes yang ditempuh oleh para pelamar, yaitu:

- a. Tes psikologi. Tes psikologi dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya.
 - b. Tes yang menguji pengetahuan pelamar. Dimaksudkan untuk mengukur pengetahuan pelamar tentang berbagai hal.
 - c. Tes pelaksanaan pekerjaan yaitu tes yang dilakukan kepada calon karyawan untuk melamar bagaimana mereka melaksanakan suatu pekerjaan secara langsung.
3. Wawancara. Wawancara sebagai alat seleksi merupakan pembicaraan formal antara perekrut dengan pelamar. Jika dilaksanakan dengan baik, maka manfaat yang bisa dipetik dari wawancara ialah.
- a. Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi.
 - b. Perolehan jawaban yang agak pasti atas pernyataan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.
 - c. Perolehan bahan perbandingan antara pelamar yang diwawancarai dengan para pelamar lain untuk pekerjaan yang sama.
 - d. Pengenalan pelamar dengan lebih baik oleh pewawancara.
 - e. Kesempatan bagi pelamar yang diwawancarai untuk lebih mengenal organisasi yang akan mempekerjakannya melalui informasi yang diperoleh dari pewawancara.
4. Surat-surat Referensi. Surat-surat referensi dimaksudkan untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang diminta memberikan surat referensi antara lain adalah atasan langsung, mantan guru atau dosen, sahabat keluarga dan pihak-pihak lain yang karena mengenal pelamar dengan baik dianggap kompeten memberikan berbagai informasi yang diperlukan.

5. Evaluasi Medis. Evaluasi medis yang ada pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat.
Dua cara umum ditempuh dalam proses ini.
 - a. Pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter.
 - b. Melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh suatu organisasi. Berbagai tujuan yang ingin dicapai dengan evaluasi medis seperti ini, antara lain:
 - a. Menjamin bahwa pelamar tidak menderita sesuatu penyakit kronis, apalagi menular.
 - b. Memperoleh informasi apakah secara fisik pelamar mampu menghadapi tantangan dan tekanan tugas pekerjaannya.
 - c. Memperoleh gambaran tentang tinggi rendahnya premi asuransi yang harus dibayar, terutama dalam hal organisasinya suatu praktek yang terdapat dalam banyak organisasi pemakai tenaga kerja.
6. Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya. Dalam perusahaan dirasakan penting keterlibatan para manajer yang menjadi atasan langsung pelamar dalam proses seleksi.
7. Pengenalan pekerjaan. Dalam hal ini dijelaskan bidang operasional perusahaan. Kebijakan dan tugas masing-masing bagian serta tanggung jawab dan setiap tugas. Tugas pengenalan ini adalah:
 - a. Menanamkan kesan pertama yang baik terhadap karyawan
 - b. Supaya terbina hubungan yang baik antara karyawan.
 - c. Memberikan motivasi kerja pada karyawan baru melalui pengalaman pertama.
8. Keputusan seleksi langkah terakhir dalam proses seleksi ialah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Dalam keputusan ada dua hal penting yang perlu menbisa perhatian.
 - a. Proses pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut.

- b. Seluruh dokumen lamaran dan para pelamar yang diterima untuk bekerja perlu disimpan dengan baik dan rapi karena berbagai informasi yang terkandung dalam dokumen tersebut akan sangat bermanfaat di kemudian hari dalam membina dan mengarahkan karier pegawai yang bersangkutan.

2.2.3 Pendidikan dan Pelatihan

Sumber daya manusia adalah hal yang paling penting dari suatu perusahaan. Untuk menggerakkan kegiatan operasional membutuhkan tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas seiring dengan kemajuan teknologi sehingga perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Pembangunan manusia sebagai sumber daya pembangunan menekankan manusia sebagai pelaku pembangunan yang memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang berwawasan lingkungan maupun kemampuan manajemen.

Pendidikan

Pendidikan dan pelatihan merupakan kondisi yang tercipta dari lingkungan dalam pengalaman tersebut bisa diperoleh mengenai bagaimana cara bersikap, meningkatkan kemampuan, keahlian serta pengetahuan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Menurut (Ranupandjo, 2008), pendidikan adalah kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan umum, termasuk penguasaan teori dan peningkatan keterampilan pengambilan keputusan tentang isu-isu yang berkaitan dengan kegiatan untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut (Sondang P. Siagian, 2001), konsep pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode pendidikan dan pembelajaran untuk mentransfer pengetahuan dari satu orang ke orang lain menurut kriteria tertentu.

Pelatihan

Menurut (Sikula, 2000), pelatihan karyawan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek, menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personal nonmanajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu. Adapun mengenai pelatihan diatur dalam perundangan yaitu: Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan juga mencantumkan definisi pelatihan kerja, yakni keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.

Pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia atau human resources merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan dalam mengelola suatu organisasi yang berbentuk organisasi atau korporasi. Kegiatan pelatihan dan pengembangan personel memiliki tujuan yang dicapai melalui rangkaian kegiatan yang terstruktur secara sistematis. Tujuan dan manfaat pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia membantu meningkatkan kualitas hasil dalam rangka meningkatkan keterampilan/kompetensi karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan dan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan dan organisasi. Dan mampu menangani situasi tertentu yang mungkin muncul di dunia kerja.

Tabel 2. 3 Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

No.	Penjelasan	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhusus (<i>spesific</i>)
2	Area kemampuan (Penekanan)	Kognitif, afektif	Psikomotor
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>Short term</i>)

4	Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional	Inkonvensional
6	Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (Non gelar)

Sumber: <https://www.kajianpustaka.com/2012/11/pendidikan-dan-pelatihan.html>

Tahapan pendidikan dan pelatihan sebelum memulai pendidikan dan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan sebagai langkah atau fase evaluasi dalam proses pendidikan dan pelatihan. Menurut (Gomes, 2000), ada tiga tahapan dalam pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan (penilaian kebutuhan pendidikan dan pelatihan). Tujuannya adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan untuk mengetahui dan menentukan apakah suatu organisasi atau perusahaan memerlukan program pendidikan dan pelatihan.
- b. Perancangan program pendidikan dan pelatihan (rancangan program pendidikan dan pelatihan). Untuk menentukan metode pilihan, memotivasi peserta, belajar secara aktif, memberikan keterampilan, memberikan umpan balik, mendorong hasil dalam pendidikan dan pelatihan di tempat kerja, dan mengurangi biaya.
- c. Evaluasi efektivitas program diklat (evaluasi efektivitas program diklat). Mengidentifikasi efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Pasal 9 Undang-undang ketenaga kerjaan tahun 2003, pelatihan (*training*) kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

Tujuan pelatihan (*training*) dan pengembangan SDM dibagi atas 5 bidang sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja pegawai.
2. Menyesuaikan kemajuan teknologi dengan meningkatkan keahlian pegawai.
3. Meminimalisir waktu pendidikan bagi pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaan
4. Solusi dalam memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Pelatihan harus meningkatkan efisiensi karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, menerapkan program kesempatan kerja yang setara, dan mencegah karyawan menjadi tidak produktif. Mendiagnosis semua aspek lingkungan dan status organisasi dan analisis pekerjaan adalah langkah pertama dalam merumuskan rencana pelatihan dan pengembangan. Menurut (Simamora, 2016), perusahaan yang memberikan praktik pelatihan yang paling efektif memiliki 4 (empat) karakteristik:

1. Manajemen puncak berkomitmen untuk pelatihan dan pengembangan, dan pelatihan adalah bagian dari budaya perusahaan.
2. Pelatihan terkait dengan tujuan dan strategi bisnis, dan terkait erat dengan hasil laba operasi.
3. Ada pendekatan sistematis dan komprehensif untuk pelatihan, pelatihan, dan pengembangan berkelanjutan di semua tingkat organisasi.

Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan memainkan peran mendasar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi, perusahaan, instansi dan instansi. Menurut Hartatik (2014:91), pendidikan dan pelatihan memiliki manfaat yaitu:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang dibutuhkan karyawan untuk memenuhi standar kinerja bisa diterima.

3. Membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama secara lebih efektif.
4. Pemenuhan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan industri.
6. Membantu karyawan meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mereka.

Jenis pendidikan dan pelatihan

Ada banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut (Simamora, 2014), ada lima jenis pelatihan yang bisa diselenggarakan.

1. Pelatihan keahlian. Pelatihan keahlian adalah pelatihan yang biasa ditemukan di organisasi. Program pelatihannya relatif mudah. Identifikasi kebutuhan dan kekurangan melalui penilaian yang cermat. Kriteria evaluasi efektivitas pelatihan juga didasarkan pada kriteria yang diidentifikasi selama periode evaluasi.
2. Pelatihan ulang. Pelatihan keahlian untuk membekali karyawan dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang terus berubah seiring perkembangan teknologi. Misalnya, seorang karyawan organisasi yang sering bekerja dengan mesin tik manual mungkin memerlukan pelatihan komputer atau akses ke internet.
3. Pelatihan lintas fungsional. Pelatihan lintas fungsional mencakup pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja di area selain pekerjaan yang ditugaskan Pembentukan tim.
4. Pelatihan untuk tim terdiri dari kerja sama yang melibatkan sekelompok individu untuk melakukan tugas untuk tujuan bersama dalam kelompok kerja.
5. Pelatihan kreativitas. Pelatihan kreativitas didasarkan pada premis bahwa bisa mempelajari kreativitas berdasar pengalaman. Ini berarti bahwa tenaga kerja memiliki kesempatan untuk mengekspresikan ide-ide mereka sebebass mungkin berdasarkan biaya dan penilaian yang wajar.

Metode Pendidikan dan Pelatihan

Untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis pekerjaan atau meningkatkan keahlian, kecakapan memimpin, serta untuk mengambil keputusan dibutuhkan metode – metode pengembangan SDM. Menurut (Hasibuan, 2003) metode-metode pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

1. *On The Job*. Peserta pendidikan dan pelatihan bekerja di tempat untuk belajar atau meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.
Metode ini ada 2 (dua) cara yaitu formal dan informal.
Cara formal, pengawas menunjuk seorang karyawan senior untuk memperhatikan pekerjaan tersebut, selanjutnya peserta pendidikan dan pelatihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.
2. *Vestibule Metode*. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan didalam kelas atau bengkel suatu perusahaan industry untuk memperkenalkan suatu pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut, melalui percobaan dengan membuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.
3. *Demonstration and example*. Metode pendidikan dan pelatihan ini dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan cara mengerjakan sesuatu pekerjaan. Metode ini mengharuskan peserta melihat sendiri teknik pengerjaannya beserta penjelasan, bahkan jika perlu boleh mempraktekkanya.
4. *Simulation* pekerjaan yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja.
5. *Apprenticeship*. Cara mengembangkan keahlian pertukaran, sehingga para peserta yang bersangkutan bisa mempelajari segala aspek dari pekerjaan tersebut.
6. *Classroom methods*. Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, metode studi kasus, diskusi dan seminar.
7. *Lecture* (ceramah atau kuliah). Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah banyak di suatu kelas. Pelatih mengajarkan metode-metode yang diperlukan, sedang yang dilatih mencatat serta mempresentasikanya. Metode ini merupakan suatu metode

tradisional, karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta bersikap pasif.

8. *Conference* (rapat) Dalam metode ini, pelatih harus memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan masalah tersebut. Jadi dalam metode ini kedua pihak, pelatih dan peserta sama-sama berperan aktif, dengan begitu diharapkan peserta terlatih untuk menerima dan mempersepsikan penbisa orang lain, serta bisa mengambil kesimpulan atau keputusan dari permasalahan yang akan dihadapi nanti dalam dunia kerja.
9. *Programmed Instruction*. Bentuk pelatihan ini menuntut peserta agar bisa belajar sendiri, karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku atau mesin pengajar. Program ini meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil, sedemikian rupa sehingga bisa dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling terhubung.

Efektivitas Pendidikan dan Pelatihan

Untuk mengukur efektifitas pengadaan pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan secara garis besar ada tiga hal yang biasanya dijadikan sebagai tolak ukur dalam program pelatihan:

1. Peningkatan cara berfikir (*mind set*) karyawan.
2. Meningkatnya pengetahuan, kemampuan, serta sikap karyawan.
3. Perubahan perilaku karyawan lebih efektif mendukung visi dan misi perusahaan.

Berikut metode – metode yang digunakan untuk melihat efektifitas karyawan:

1. Reaksi: Dalam level pertama ini Anda bisa melakukan evaluasi terhadap reaksi peserta pelatihan terhadap program yang diberikan kepadanya. Apakah mereka menanggapi positif program ini atau sebaliknya memberikan reaksi negatif? Apakah mereka puas terhadap materi yang diberikannya? Bagaimana dengan instruktur pelatihnya? Juga apakah program ini nantinya akan bermanfaat bagi pekerjaan mereka? Anda perlu mengukur semua ini.

2. **Pembelajaran:** Setelah mempelajari reaksi, ada saatnya Anda mempelajari tentang pembelajaran dari hasil pelatihan ini. Dalam level dua ini Anda harus melakukan analisa apakah mereka telah mempelajari semua? Dari prinsip, keterampilan, serta pengetahuan yang telah mereka bisakan dari hasil pelatihan. Apakah setelah mereka mempelajari konsep tertentu, pemahaman mereka tentang konsep yang telah diajarkan tersebut menjadi baik? Sangat perlu bagi Anda untuk melakukan analisa atas hal ini.
3. **Perilaku:** Di sini Anda juga perlu melakukan analisa, apakah setelah mengikuti pelatihan, apakah sikap dan perilaku mereka berubah? Seperti ketika Anda memiliki usaha kuliner dan ternyata beberapa pelanggan mengeluhkan pelayanan yang kurang ramah dan setelah Anda berikan pelatihan apakah sikap para karyawan Anda berubah atau tidak itu perlu Anda evaluasi dan analisa.
4. **Business Impact:** Ini adalah yang paling penting, setelah Anda melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang Anda berikan kepada karyawan, apakah penjualan Anda meningkat? Apakah setelah pelatihan pelayanan, terjadi penurunan keluhan pelanggan? Apakah jumlah barang Anda yang cacat juga menurun setelah Anda memberikan pelatihan *quality management* dan lain sebagainya tergantung pada saat itu Anda ingin memberikan pelatihan apa.
5. **ROI of Training:** Di level terakhir ini, ROI atau *Return On Investment* dari pelatihan ini mulai dihitung dan dihitung dalam bentuk rupiah. Misalnya dampak peningkatan pendapatan atau penjualan setelah dilakukan pelatihan. Besarnya peningkatan dari pendapatan yang dihitung dan diukur dalam bentuk rupiah, lalu kemudian dihitung semua biaya yang dikeluarkan ketika Anda melakukan pelatihan. Biaya-biaya ini lalu dibandingkan dengan hasil peningkatan pendapatan Anda tadi. Dari sini Anda bisa melihat dan mengukur ROI dari hasil sebuah pelatihan.

2.2.4 Penempatan

Pengertian penempatan. Kebijakan dalam penerimaan pegawai sebagai lanjutannya adalah penempatan pegawai sesuai posisi yang sudah ditentukan. Penempatan pegawai dilakukan harus dengan syarat dan

ketentuan yang sudah ada pada suatu organisasi apabila terjadi kesalahan penempatan akan berakibat adanya hambatan.

(Hasibuan, 2017), penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan seklaigus mendelegasikan wewenang kepada orang tersebut. Sedangkan pengertian penempatan karyawan.

Menurut (Alex S. Nitisemito, 1982) adalah: kegiatan suatu perusahaan untuk menempatkan karyawan dengan jabatan yang cocok dengan syarat-syarat yang dimiliki. Dari pengertian penempatan di atas maka bisa ditarik kesimpulan bahwa penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan, kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, dan tanggung jawab tersebut. Penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan, moral kerjanya maupun kreativitasnya dan prakarsanya juga akan berkembang. Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan bisa bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan seperti halnya dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lain dalam penempatan karyawan yang juga perlu dipertimbangkan beberapa faktor. Menurut (Bejo Siswanto, 2010), faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Prestasi Akademis. Faktor prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.
- b. Faktor Pengalaman. Pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu menbisa pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecondongan bahwa karyawan memiliki keahlian dan

ketrampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki.

- c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental. Faktor kesehatan fisik dan mental perlu pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepiantas bisa dilakukan kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.
- d. Faktor Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.
- e. Faktor status perkawinan. Untuk mengetahui status perkawinan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinannya bisa ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan diluar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan didalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.
- f. Faktor usia. Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda usianya.