

Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., M.M.
Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHT.
Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA.
Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP.



PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



Editor:

Prof. Dr. Nur Fadrijh Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA. | Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M.
Dini Ayu Pramitasari, S.Ant., S.E., M.Ak. | Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun.
Mochamad Syafii, S.E., M.M. | Bustanul Ulum, S.E., M.Akt. | Umar Burhan, S.E., M.M.

PERENCANAAN



SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., M.M.
Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHT.
Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA.
Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP.

Editor:

Prof. Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA. | Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M.
Dini Ayu Pramitasari, S.Ant., S.E., M.Ak. | Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun.
Mochamad Syafii, S.E., M.M. | Bustanul Ulum, S.E., M.Akt. | Umar Burhan, S.E., M.M.



PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Edisi Revisi 1

Ditulis oleh:

Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., MM
Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHt
Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA
Rahmat Luthfi Haidar, S.IP

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT. Literasi Nusantara Abadi Grup
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Oktober 2025

Editor :

Prof. Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA
Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M.

Dini Ayu Pramitasari, S.Ant., S.E., M.Ak | Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun
Mochamad Syafii, S.E., M.M. | Bustanul Ulum, S.E., M.Akt | Umar Burhan, SE., M.M

Perancang sampul: Noufal Fahriza
Penata letak: Muhammad Ridho Naufal

ISBN : 978-634-234-448-4

x + 204 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Juli 2025



Prakata

Syukur kepada Tuhan, penulis akhirnya berhasil menyelesaikan penulisan buku teks Perencanaan Sumber Daya Manusia ini. Penyelesaian buku teks ini merupakan hasil dari upaya dan dedikasi yang besar dalam mengembangkan pengetahuan di bidang ini. Penulis terdorong untuk mencoba menerbitkan buku teks ini karena berbagai alasan. Pertama, buku teks ini adalah penyaringan temuan-temuan hasil penelitian para penulis sebelumnya mengenai berbagai topik perencanaan dan manajemen sumber daya manusia yang sangat relevan dengan tuntutan dan tantangan di dunia kerja modern. Penulis berharap bahwa dengan menerbitkan buku ini, temuan-temuan penelitian tersebut dapat memberikan dampak maksimal bagi kemajuan ilmu perencanaan sumber daya manusia.

Alasan kedua adalah kehadiran buku ini diharapkan dapat memberikan sumbangan signifikan dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran di Perguruan Tinggi, khususnya di bidang Ekonomi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Meningkatnya kualitas pembelajaran di perguruan tinggi merupakan salah satu bagian dari komitmen penting yang harus dijanjikan oleh institusi pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan tinggi yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan pasar global. Buku ini, diharapkan tidak hanya menjadi sumber referensi bagi dosen dan mahasiswa, tetapi juga sebagai bahan ajar yang dapat mengintegrasikan teori dengan praktik di dunia kerja. Dengan adanya buku ini, mahasiswa

akan lebih mudah dalam mengikuti perkuliahan serta dapat memahami konsep-konsep dalam perencanaan sumber daya manusia dengan cara yang lebih terstruktur, jelas, dan mudah dipahami. Hal ini tentunya dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan memotivasi mahasiswa untuk lebih fokus dalam mengembangkan kemampuan mereka dalam bidang tersebut.

Ketiga, buku ajar Perencanaan Sumber Daya Manusia harus selalu diperbaharui atau di-update, karena bidang Ekonomi dan Sumber Daya Manusia, pasca reformasi di Indonesia, berkembang dengan sangat dinamis. Dalam dunia global yang terus berubah, kebutuhan dan tuntutan akan kompetensi dan keterampilan sumber daya manusia yang adaptif semakin meningkat. Oleh karena itu, buku ajar yang digunakan di perguruan tinggi harus selalu direvisi atau diperbaharui agar dapat mengikuti perkembangan teori dan praktik terkini. Buku ini berusaha menjawab kebutuhan tersebut dengan mengintegrasikan teori-teori terbaru yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks global dan lokal. Perkembangan perekonomian yang cepat dan tantangan dunia kerja yang terus berubah memicu penulis untuk melakukan penelitian yang berkesinambungan dan relevan dengan situasi kontemporer. Penulis berusaha menyajikan karya yang terus up-to-date dan segar, sehingga mahasiswa dan pembaca lainnya dapat memperoleh pengetahuan yang tidak hanya aplikatif, tetapi juga terkini.

Naskah buku ajar ini berisikan uraian komprehensif tentang teori-teori dasar di bidang Perencanaan Sumber Daya Manusia yang ada di Indonesia, termasuk di dalamnya bagaimana implementasi teori-teori tersebut dilaksanakan di Indonesia. Buku ini juga memuat berbagai studi kasus yang relevan dengan kondisi di Indonesia, guna memberikan gambaran yang lebih jelas dan praktis kepada pembaca mengenai penerapan teori di dunia nyata. Buku ini bertujuan untuk tidak hanya memberikan pemahaman teoretis, tetapi juga mengajarkan bagaimana perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia dapat diterapkan dalam menghadapi tantangan yang dihadapi oleh organisasi dan perusahaan di Indonesia. Terakhir, penulis menyadari bahwa tidak ada gading yang tak retak, tidak ada pekerjaan

manusia yang sempurna, karena manusia juga tidak sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik dari pembaca buku ini sangat kami nantikan. Kritik dan masukan tersebut akan menjadi bahan berharga untuk memperbaiki dan menyempurnakan buku ini di masa yang akan datang, agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar lagi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Semoga buku ajar ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi para mahasiswa, praktisi, serta semua pihak yang tertarik dalam bidang Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Surabaya , 2025

Dr. H. Indra Prasetyo, SP, MM



Daftar Isi

Prakata	iii
Daftar Isi	v

BAB I

PENDAHULUAN—1

1.1 Pengantar	1
1.2 Tujuan instruksional umum.....	2
1.3 Tujuan instruksional khusus	3

BAB II

LINGKUNGAN PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA—15

2.1 Perubahan Demografi.....	16
2.2 Pertumbuhan Tahunan GNP Riil untuk setiap pekerja	18
2.3 Perubahan teknologi	18
2.4 Perubahan Sikap Dalam Bekerja Dan Peningkatan Karir	19

BAB III

IMPLEMENTAST PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA: PERAN STAF—23

3.1	Peran Staf Sumber Daya Manusia	23
3.2	Tugas Perencanaan SDM	25
3.3	Penyelesaian Masalah Terhadap perubahan	31
3.4	Proses Konsultasi.....	32

BAB IV

HUBUNGAN ANTARA PERENCANAAN SDM DENGAN PERENCANAAN STRATEGIK—35

4.1	Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)	35
4.2	Tingkatan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).....	37

BAB V

PERAMALAN KEBUTUHAN SUMBERDAYA MANUSIA—41

5.1	Proses Peramalan.....	42
5.2	Seni atau Ilmiah dalam Peramalan SDM?.....	50
5.3	Inventarisasi Persediaan Keterampilan Masa Datang.....	50
5.4	Proyeksi Persediaan Keterampilan Masa Datang.....	59
5.5	Peramalan Permintaan Staff.....	62

BAB VI

MODEL DAN APLIKASI PERAMALAN—67

6.1	Teknik Peramalan Permintaan SDM	67
-----	---------------------------------------	----

BAB VII

ANALISIS PEKERJAAN: SEBAGAI DASAR PERENCANAAN—95

7.1	Terminologi Analisis Pekerjaan.....	97
7.2	Manfaat Analisis Pekerjaan.....	100
7.3	Tahap-Tahap Analisis Pekerjaan.....	102
7.4	Aspek-Aspek Pekerjaan Yang Dianalisis	105
7.5	Teknik Analisis Pekerjaan	108
7.6	Kriteria Teknik Analisis Pekerjaan.....	115
7.7	Deskripsi Pekerjaan.....	120

BAB VIII

MANAJEMEN KINERJA—123

8.1	Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja.....	124
8.2	Penyusunan sasaran kinerja	128
8.3	Aktifitas Pekerjaan.....	133
8.4	Disain pekerjaan	134
8.5	Desain organisasi.....	135
8.6	Pengembangan organisasi	135

BAB IX

MANAJEMEN KARIR—137

9.1	Manajemen Karir: Konsep dan Proses	138
9.2	Recruitment.....	144
9.3	Seleksi dan Penilaian.....	145
9.4	Perencanaan dan Pengembangan Karir.....	146
9.5	Ruang Lingkup Perencanaan Karir	149
9.6	Perencanaan dan Pengembangan Karir.....	151

BAB X

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA—161

10.1	PENDAHULUAN	161
10.2	Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	162
10.3	Kebutuhan Dan Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	163
10.4	Langkah-Langkah Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	164
10.5	Jenis Perencanaan Sumber Daya Manusia	167
10.6	Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	171
10.7	Human Resources Information System.....	173
	Bio Data Penulis	185
	Reference	189
	Hasil Plagiarm Turnitin.....	203
	Sertifikat Ikapi.....	204



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Seiring dengan semakin besarnya ukuran dan kompleksitas organisasi, kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif juga semakin meningkat. Organisasi yang berkembang pesat menghadapi tantangan besar dalam memastikan ketersediaan staf yang kompeten untuk mendukung rencana pengembangan bisnis yang berkelanjutan. Salah satu masalah utama yang muncul adalah kurangnya ketrampilan manajerial yang berkualitas, yang mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dan operasional. Selain itu, pengendalian biaya terkait SDM juga menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen organisasi yang efisien [1].

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perencanaan SDM yang tepat sangat diperlukan agar organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara optimal. Perencanaan ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi karyawan, serta strategi rekrutmen dan pelatihan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Menurut [2], perencanaan SDM yang efektif akan memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tidak hanya cukup jumlahnya, tetapi juga memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Dengan demikian, perencanaan SDM bukan hanya sekadar alat untuk mengelola tenaga kerja, tetapi juga merupakan langkah strategis yang sangat penting

dalam memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi di pasar yang terus berkembang.

1.2 Tujuan instruksional umum

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai perencanaan sumber daya manusia (SDM), baik dalam aspek teoritis maupun praktis. Tujuan instruksional umum ini meliputi tiga aspek utama yang akan dibahas secara mendalam, yakni pemahaman mengenai pengertian perencanaan SDM, evolusi perencanaan SDM, serta proses yang terlibat dalam perencanaan SDM itu sendiri.

1. Memahami Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM merupakan langkah strategis dalam manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Menurut [2], perencanaan SDM tidak hanya mencakup kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga proyeksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan yang akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, mahasiswa diharapkan dapat memahami konsep dasar perencanaan SDM yang melibatkan analisis kebutuhan, perencanaan pengembangan, serta pemetaan karier dan kompetensi karyawan.

2. Memahami Evolusi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Seiring berjalannya waktu, perencanaan SDM telah mengalami perkembangan yang signifikan. Awalnya, perencanaan SDM lebih berfokus pada aspek administratif dan jangka pendek, seperti pengisian posisi dan pengelolaan tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi. Namun, dengan perkembangan teknologi dan dinamika pasar kerja, perencanaan SDM kini lebih bersifat strategis dan jangka panjang. Menurut [1], perencanaan SDM kini mencakup elemen-elemen seperti pengelolaan talenta, keberagaman dalam organisasi, dan pengembangan budaya kerja yang inklusif.

3. Memahami Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan SDM terdiri dari beberapa tahap yang saling terkait. Tahap pertama adalah analisis kebutuhan tenaga kerja, yang mencakup identifikasi posisi yang diperlukan serta keterampilan yang dibutuhkan. Selanjutnya, dilakukan perencanaan untuk pengembangan keterampilan dan pelatihan karyawan agar mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang berubah. Proses perencanaan ini harus selalu diperbarui sesuai dengan perkembangan organisasi dan perubahan di pasar tenaga kerja. Menurut [3], Untuk menentukan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi, perencanaan SDM yang baik juga mencakup evaluasi berkelanjutan terhadap hasil perencanaan tersebut. Selain memahami konsep-konsep dasar, siswa juga harus dapat menerapkan perencanaan SDM dengan cara yang relevan dengan tantangan di dunia kerja modern.

1.3 Tujuan instruksional khusus

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan siswa dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan dasar dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yang merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen organisasi. Secara khusus, siswa diharapkan dapat menjelaskan tiga hal utama yang berkaitan dengan perencanaan SDM, yaitu definisi, evolusi, dan proses perencanaan SDM yang relevan dengan perkembangan organisasi dan dunia kerja saat ini.

1. Menjelaskan Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan SDM melibatkan identifikasi dan analisis kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta perencanaan karier dan pengelolaan talenta untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Menurut [2], perencanaan

SDM juga mencakup pengelolaan perubahan dalam struktur organisasi dan pergeseran kebutuhan pasar tenaga kerja.

2. Menjelaskan Evolusi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM telah mengalami perubahan signifikan dari waktu ke waktu. Pada awalnya, perencanaan SDM lebih terfokus pada aspek administratif yang berhubungan dengan pengisian posisi dan pencocokan tenaga kerja dengan pekerjaan yang tersedia. Namun, dengan adanya perkembangan teknologi dan perubahan dinamika pasar, perencanaan SDM kini lebih bersifat strategis dan berorientasi jangka panjang. [1] menjelaskan bahwa perencanaan SDM saat ini mencakup manajemen talenta, pengembangan kepemimpinan, keberagaman, serta penciptaan budaya organisasi yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan.

3. Menjelaskan Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan SDM mencakup serangkaian langkah yang dimulai dengan analisis kebutuhan tenaga kerja. Langkah pertama ini mengidentifikasi posisi dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, perencanaan pengembangan dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan. Proses ini juga mencakup evaluasi berkelanjutan terhadap hasil perencanaan yang telah dilakukan. [3] mengemukakan bahwa evaluasi yang efektif terhadap perencanaan SDM akan memastikan bahwa strategi yang diterapkan sesuai dengan perubahan kebutuhan pasar tenaga kerja dan perkembangan teknologi.

Dengan memahami ketiga aspek ini, mahasiswa diharapkan dapat mengaplikasikan perencanaan SDM dalam konteks yang sesuai dengan tantangan global yang berkembang serta kebutuhan organisasi.

1.3.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Organisasi

Manajer yang sukses menghabiskan sebagian besar waktunya untuk perencanaan yang cermat karena mereka memahami bahwa perencanaan merupakan salah satu komponen terpenting dalam manajemen. Perencanaan adalah fungsi yang sangat strategis dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (SDM). Menurut Flippo [4], perencanaan SDM melibatkan pemilihan inisiatif kepegawaian yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM bukan hanya prosedur administratif, tetapi juga merupakan strategi yang melibatkan keterlibatan aktif manajer SDM yang terampil dan berpengalaman dalam bidangnya.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang berkelanjutan yang meliputi pemilihan apa yang perlu dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Dalam hal ini, manajer SDM bertanggung jawab untuk memastikan perusahaan memiliki orang yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat, dengan keterampilan dan kemampuan yang sesuai. Sebagai hasilnya, tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi menjadi fokus dalam perencanaan SDM [2].

Perencanaan juga sering kali diartikan sebagai proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada masa depan. Menurut [5], perencanaan SDM yang efektif harus memperhitungkan perubahan yang terjadi di pasar tenaga kerja, perkembangan teknologi, serta dinamika sosial dan ekonomi yang memengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Oleh karena itu, manajer SDM harus memiliki visi yang jelas mengenai kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan bagaimana cara memenuhi kebutuhan tersebut dengan menggunakan sumber daya yang ada [6].

Salah satu aspek yang paling penting dalam perencanaan SDM adalah proses pengambilan keputusan. Dalam perencanaan SDM, keputusan yang diambil akan memengaruhi seluruh aspek manajerial, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga pengembangan karier karyawan. Proses ini melibatkan penilaian terhadap kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis pasar, evaluasi kinerja organisasi, serta proyeksi tentang tren tenaga kerja

di masa depan. Proses seleksi kegiatan yang akan dilakukan untuk memecahkan suatu masalah juga merupakan bagian integral dari perencanaan yang dapat memastikan efektivitas dalam pengelolaan SDM.

Selain itu, perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi tantangan-tantangan yang muncul, seperti perubahan dalam regulasi ketenagakerjaan, pergeseran nilai-nilai dalam masyarakat, serta perubahan dalam teknologi yang berdampak pada kebutuhan keterampilan. Menurut [1], Agar perencanaan SDM dapat mengikuti perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, perencanaan tersebut harus bersifat dinamis dan dapat beradaptasi. Hal ini sangat penting mengingat perkembangan teknologi yang pesat dan bagaimana digitalisasi memengaruhi hampir setiap aspek operasional bisnis, termasuk manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah tujuan utama dari perencanaan SDM karena hal ini pada akhirnya akan membantu perusahaan mencapai tujuan keseluruhannya. Melalui perencanaan yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, perencanaan SDM bukan hanya sekadar alat administratif, tetapi juga merupakan strategi penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan dan daya saing organisasi di pasar yang terus berkembang.

1.3.2. Evolusi Perencanaan Sumberdaya Manusia

Sejak awal industri modern, perencanaan manajemen SDM telah menjadi komponen penting dalam manajemen organisasi. Pada tahun 1890, ekonom Alfred Marshall mencatat bahwa “para pemimpin bisnis harus memastikan bahwa manajer, karyawan, dan pengawas yang mereka miliki adalah orang yang tepat untuk pekerjaan tersebut dan melakukannya dengan baik.” [7]. Konsep perencanaan tenaga kerja yang melibatkan spesialisasi, pengorganisasian manajemen dalam beberapa level, dan penerapan standar untuk menyeleksi pekerja serta mengukur kinerja mereka merupakan prinsip dasar yang diterapkan dalam manajemen industri pada awalnya. Seiring

waktu, prinsip-prinsip ini diterapkan juga dalam organisasi non-industri besar seperti organisasi keagamaan, pemerintahan, dan militer.

Perencanaan SDM bukanlah konsep yang muncul secara tiba-tiba, melainkan hasil dari evolusi yang panjang. Teknik-teknik manajemen SDM yang digunakan saat ini merupakan hasil penyempurnaan dari teknik-teknik yang lebih sederhana dan pragmatis yang pertama kali digunakan beberapa dekade lalu. Evolusi ini mencerminkan bagaimana manajemen SDM beradaptasi dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

Tabel 1: The Evolution of Human Resource Planning

Periods and Emphasis	Conditions and Events	Techniques Introduced or Emphasized
1900-1940	Search in efficiency in production	Task measurement/ simplification Output related incentive pay
Work engineering Hourly personnel	Labor intensive, unskilled Modern work organization, division of labor, professional management Union movement Depression years	Testing for employee selection Skill training Manning tables for workloads Labor relation Welfare programs
1940-1960 Productivity and continuity	Talent shortage do to war Emphasis on productivity for wartime and postwar demand Increased mechanization, automation	Organization charting Management backup charting for replacement University executive development programs
Hourly/managerial	Job satisfaction/productivity Studies	Work group effectiveness and leadership style changes Work load forecasting using ratios and regression analysis Attitude surveys, human relations programs
1960s	Sputnik-stimulated demand for high-talent personnel	Intense college recruitment Fast-track programs; career leaders

Periods and Emphasis	Conditions and Events	Techniques Introduced or Emphasized
Balancing supply and demand Managerial, professional, and technical employees	Age 30 to 40 gap; Shortage of scientists and engineers Rapid organization expansion and diversification Multinational expansion Rapid technological change, risking obsolescence Civil Rights Act Student/youth activism Vietnam war	Skill inventories Matrix organization Assessment centers Disadvantage/hard core programs Formalized forecasting activity Experiment with mathematical models Job enrichment project Performance goal-setting
1970s	Court-and government-imposed goals and timetables	Models used 'in setting AA goals Computer-based information systems
Affirmative action Salaried employees, particularly the protected classes	New legislation (OSHA, age discrimination, ERISA, privacy, ect.) Slowing of business expansion Concern for retention, utilization of present staff, cost control Women's liberation movement "Discovery" of midlife crisis Energy crisis	Human resource planning functions established Human resource analysis related to business planning and budgeting Assessment of human resource cost and benefits Early retirement and outplacement Quality of work life and productivity programs "Zero-base" budgeting Broadening of managerial development (multifunctional) Job posting/bidding systems

Tabel 2: The Evolution of Human Resource Planning (Continued)

Periods and Emphasis	Conditions and Events	Techniques Introduced or Emphasized
1980s	Consolidation of federal law governing personnel practices and administration	Job-related criteria for personnel decisions (hires, promotions, pay, termination, ect.)

Periods and Emphasis	Conditions and Events	Techniques Introduced or Emphasized
Work and career management	Aging of the work force Competition among young managers for responsibility	Individual career planning Work analysis a tool for designing jobs, forecasting needs, organization, etc.
All employees	Accelerated unionization of professionals and managers Expansion of adult education Stronger pressures for egalitarian practices in pay and employment Participation 'in management more commonplace Increased pressures on human resources for cost control and profit contribution	Flexible work schedules Direct use of computer systems; development of flexible models Clarification of management commitments: in human resource management, policy changes
1990s and beyond 2000 Individual autonomy within large-scale work organizations All employees	Energy, food, other resource shortages Limited work available; 'increased leisure time Stress on family, privacy. Personal independence Extended life expectancy, improved health Legislation governing pensions, health insurance, and lifetime income security Political/social challenge to large institutions; drive for individual freedom, autonomy, and recognition	Reshaping of work environments and customs Work sharing; reduced work week Extended vacations, sabbaticals Job matching/career guidance by government and employers New careers in emerging fields of communications, health. Energy sciences, ect. Measurement and auditing of human resource changes as part of management accounting

1.3.3. Proses Perencanaan Sumberdaya Manusia

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan proses dari analisis kebutuhan sumberdaya manusia organisasi dalam kondisi yang berubah dan pengembangan aktifitas penting untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Dalam perencanaan sumberdaya manusia terdapat dua langkah proses yaitu (1) perarnalan kebutuhan dan (2) perencanaan program (*a. Manajemen kinerja, b. Manajemen karir*) yang dapat dilihat pada gambar dibawah.

1.3.4. Peramalan Kebutuhan

Kondisi inflasi yang terus meningkat, biaya yang terus berkembang dengan cepat, serta semakin tingginya tekanan kompetisi untuk mencapai keuntungan, menjadikan biaya personel sebagai perhatian utama dalam manajemen organisasi. Pada banyak perusahaan, biaya tenaga kerja menjadi pengeluaran terbesar dalam struktur biaya. Di industri perbankan, biaya personel menduduki peringkat kedua setelah biaya modal (*cost of capital*). Sedangkan pada industri manufaktur, peningkatan biaya tenaga kerja termasuk yang tertinggi, kecuali peningkatan biaya energi [1]. Oleh karena itu, pengelolaan biaya SDM yang efektif dan efisien sangat penting agar perusahaan dapat tetap kompetitif dan mengoptimalkan keuntungan.

Pendekatan yang sering digunakan dalam mengatasi masalah staffing adalah proses perencanaan dan anggaran. Saat ini, peramalan kebutuhan tenaga kerja dilakukan dengan cara mengestimasi permintaan (*demand*) dan pasokan (*supply*) sumber daya manusia di masa depan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kebutuhan bersih tenaga kerja yang diperlukan berdasarkan perencanaan dan anggaran yang telah disusun, serta menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Proses ini tidak hanya melibatkan proyeksi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga analisis terhadap tren industri, kebutuhan keterampilan yang terus berkembang, serta perubahan dalam pasar tenaga kerja global yang dapat memengaruhi kebijakan perusahaan.

Membuat rencana proses yang mencakup dua area utama, yaitu manajemen kinerja dan manajemen karir, adalah tanggung jawab penting lain dari perencanaan sumber daya manusia, selain memproyeksikan permintaan sumber daya manusia di masa depan. Tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan dalam perusahaan memberikan kontribusi sebesar mungkin terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan memantau dan menilai kinerja individu. Menurut [8], Perusahaan yang

menerapkan manajemen kinerja yang efektif dapat mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan oleh karyawan dan memberikan kritik yang membangun untuk kemajuan di masa depan.

Sementara itu, manajemen karir bertujuan untuk merencanakan dan mengelola jalur karir karyawan dalam organisasi. Hal ini mencakup pemberian kesempatan pengembangan karir yang sesuai dengan kompetensi karyawan, serta menciptakan jalur karir yang jelas untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Menurut [9], manajemen karir yang baik akan berkontribusi pada pengembangan karyawan yang lebih terampil, sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi di pasar tenaga kerja. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia tidak hanya sebatas mengelola biaya tenaga kerja, tetapi juga merancang strategi jangka panjang untuk mengoptimalkan kinerja dan pengembangan karir karyawan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terus berlangsung dalam dunia bisnis yang kompetitif.

1.3.5. Manajemen Kinerja

Beberapa eksekutif meyakini bahwa produktivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui pengelolaan kinerja pegawai yang efektif. Motivasi individu dari pekerja memang menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, namun faktor-faktor lain seperti struktur pekerjaan, kompetensi individu, serta kejelasan tujuan dan standar pengukuran juga sangat penting. Hal-hal ini dapat dikendalikan secara langsung oleh manajemen untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Menurut [8], pengelolaan kinerja yang baik melibatkan penetapan tujuan yang jelas, penyediaan sumber daya yang memadai, serta pemberian umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja individu dan tim.

Selain itu, struktur pekerjaan yang jelas dan kompetensi individu yang sesuai juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. [3] menekankan bahwa dengan memastikan kecocokan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dan tuntutan pekerjaan, organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal. Kejelasan tujuan dan standar pengukuran yang tepat juga berfungsi sebagai panduan bagi karyawan untuk mencapai hasil yang

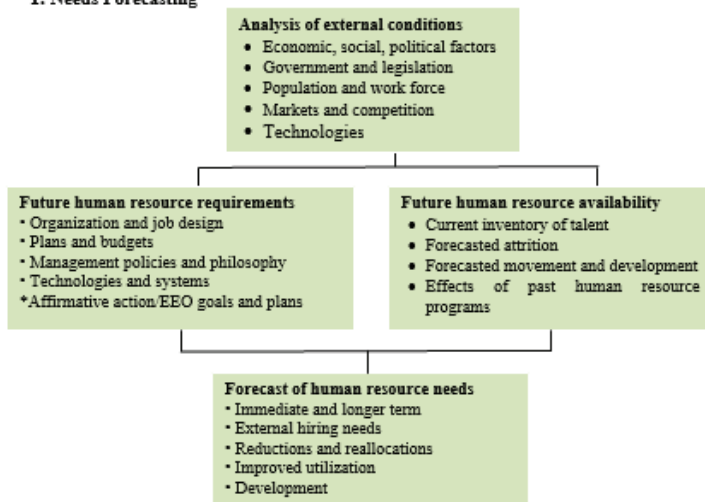
diharapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa semua faktor ini dikelola dengan baik agar dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang ada.

1.3.6. Manajemen Karir

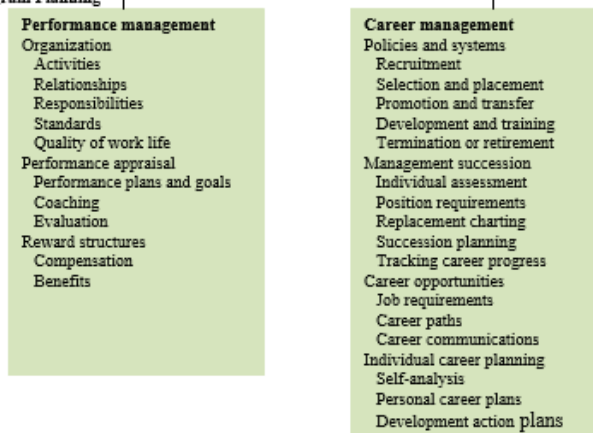
Perusahaan juga perlu memberikan perhatian lebih pada pengembangan karir pekerja. Mengingat tingginya tingkat turnover, terbatasnya pasokan tenaga kerja yang berkompeten, serta perubahan permintaan yang terus berkembang, pengembangan karir menjadi salah satu fokus utama dalam perencanaan sumber daya manusia. Bagi perusahaan, pemanfaatan karyawan yang ada menjadi semakin penting dibandingkan dengan menarik pekerja dari pasar eksternal. Hal ini menunjukkan pentingnya perhatian yang lebih besar terhadap proses seleksi, penilaian kinerja, pembimbingan individu, perencanaan karir, serta program-program pelatihan dan pengembangan yang inovatif [8].

Pengembangan karir tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan individu, tetapi juga pada peningkatan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Menurut [3], perusahaan yang berhasil mengelola pengembangan karir dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya akan mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program pengembangan karir yang terstruktur, yang mencakup peluang untuk peningkatan keterampilan, promosi internal, dan jalur karir yang jelas, guna mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

1. Needs Forecasting



2. Program Planning



Gambar 1: Manajemen Karir



BAB II

LINGKUNGAN PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

Tujuan, strategi, dan kelangsungan organisasi sangat dipengaruhi atau ditentukan oleh sumber daya manusia dan prioritas manajemen. Kedua hal ini, pada gilirannya, sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial ekonomi serta perubahan teknologi yang terjadi di luar organisasi. Memperkirakan perubahan kondisi lingkungan eksternal tersebut merupakan pekerjaan yang sulit dan penuh ketidakpastian dalam merencanakan sumber daya manusia [10].

Terdapat lima faktor lingkungan yang berdampak signifikan pada perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Perubahan Populasi dan Angkatan Kerja (Demographic Changes)
Perubahan dalam struktur demografi, seperti peningkatan usia harapan hidup, perubahan jumlah penduduk, dan tren migrasi, dapat mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja serta kebutuhan akan keterampilan tertentu di masa depan. Hal ini menuntut perusahaan untuk merencanakan kebutuhan SDM dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini [2].
2. Perubahan Ekonomi (Economic Changes)
Kondisi ekonomi yang fluktuatif, seperti resesi atau pertumbuhan ekonomi yang pesat, mempengaruhi permintaan tenaga kerja serta alokasi anggaran untuk program-program SDM. Perusahaan harus

menyesuaikan perencanaan SDM mereka dengan situasi ekonomi yang berubah, untuk memastikan kelangsungan dan daya saing organisasi di pasar [9].

3. **Perubahan Teknologi (Technological Changes)**
Kemajuan teknologi yang cepat, termasuk otomatisasi dan digitalisasi, mengubah cara kerja dan keterampilan yang dibutuhkan oleh tenaga kerja. Organisasi perlu merencanakan pengembangan keterampilan karyawan agar mereka dapat beradaptasi dengan teknologi baru yang muncul, serta memenuhi tuntutan pasar yang terus berkembang [1].
4. **Peraturan Pemerintah (Governmental Regulations)**
Kebijakan pemerintah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, seperti upah minimum, jaminan sosial, dan peraturan keselamatan kerja, sangat memengaruhi perencanaan SDM. Perusahaan harus mematuhi regulasi ini sambil merencanakan pengelolaan SDM yang efektif dan efisien [11].
5. **Perubahan Sikap dalam Bekerja dan Karir (Changing Attitudes Toward Work and Careers)**
Sikap dan harapan individu terhadap pekerjaan dan karir semakin berubah. Banyak pekerja saat ini lebih mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan perkembangan karir yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merencanakan strategi SDM yang sesuai dengan perubahan ini untuk mempertahankan dan memotivasi talenta yang ada [2].

Memahami dan mengantisipasi dampak dari faktor-faktor lingkungan ini sangat penting bagi perusahaan dalam merencanakan dan mengelola sumber daya manusia secara strategis, agar dapat tetap relevan dan bersaing di pasar yang terus berubah [12].

2.1 Perubahan Demografi

Pertumbuhan penduduk yang pesat berdampak pada peningkatan jumlah angkatan kerja. Namun, jika pertumbuhan ini tidak diimbangi dengan penyediaan lapangan kerja yang memadai, maka akan berisiko

meningkatkan tingkat pengangguran. Kondisi ini menunjukkan bahwa seleksi dalam merekrut tenaga kerja harus dilakukan dengan sangat cermat, terutama ketika dibutuhkan tenaga kerja yang memenuhi standar tertentu. Hal ini sejalan dengan pentingnya penerapan perencanaan sumber daya manusia yang tepat untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan pasar tenaga kerja yang dinamis [13].

Di Indonesia, jumlah angkatan kerja mencapai sekitar 58% dari total 204,8 juta jiwa [14], yang terdiri dari penduduk berusia di atas 10 tahun. Meskipun jumlah angkatan kerja cukup besar, kualitasnya relatif belum memadai untuk menciptakan nilai tambah, modal, dan daya saing dalam kompetisi global. Salah satu indikasi kualitas angkatan kerja adalah tingkat pendidikan pekerja yang belum menunjukkan peningkatan signifikan. Terdapat ketidakseimbangan antara jumlah lulusan perguruan tinggi dan kebutuhan pasar kerja, sementara orang dengan tingkat pendidikan rendah masih mendominasi angkatan kerja Indonesia. Hal ini menciptakan tantangan di mana banyak posisi yang dibutuhkan pasar kerja tidak dapat diisi oleh angkatan kerja yang ada [2].

Selain itu, jumlah angkatan kerja perempuan yang berusia lebih dari 10 tahun juga cukup besar, dengan tingkat partisipasi angkatan kerja perempuan mencapai 43,5% [15]; [16]. Meskipun demikian, mereka juga memiliki peluang untuk bekerja di sektor formal, yang dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan ekonomi keluarga dan masyarakat. Peningkatan taraf hidup penduduk juga berkontribusi pada meningkatnya angka harapan hidup yang mencapai 65,1 tahun pada tahun 1997 [17]. Berdasarkan usia, data menunjukkan bahwa 30,8% penduduk Indonesia berusia di bawah 15 tahun, 64,6% berada dalam kelompok usia produktif (25-64 tahun), dan hanya 4,6% yang berusia di atas 65 tahun. Kondisi demografis ini menjadi bahan pertimbangan penting dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan kebijakan sumber daya manusia yang dapat mendukung pembangunan ekonomi secara berkelanjutan.

2.2 Pertumbuhan Tahunan GNP Riil untuk setiap pekerja

Tabel 3: Pertumbuhan Tahunan GNP Riil untuk setiap pekerja

Negara	1969-1974	1973-1979
Jepang	8,7%	3,4%
Jerman	4,6%	3,2%
Perancis	4,6%	2,7%
Italia	5,4%	1,6%
Kanada	2,4%	0,4%
Inggris	3,0%	0,3%
Amerika Serikat	1,9%	0,1%

Sumber: *Economic Report of the President, January 1980 hal. 85*

Ada banyak tempat di mana tantangan-tantangan tersebut dapat diatasi, meskipun para manajer bisnis memiliki kontrol terbatas terhadap sifat kompetitif pada pasar.

2.3 Perubahan teknologi

Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari satu tempat ke tempat lain, sementara pada saat yang sama meningkatkan produktivitas. Sebagai contoh, kemajuan dalam telekomunikasi telah membuatnya relatif mudah bagi banyak orang untuk bekerja dari rumah. Sistem manufaktur yang didukung oleh komputer dan robot juga terus berkembang. General Motors, misalnya, kini memiliki lebih dari 14.000 robot yang digunakan untuk merakit mobil, dibandingkan dengan sekitar 1.000 pada tahun 1984. Peneliti dari Carnegie Mellon University memperkirakan bahwa pada awal 1990-an, jumlah robot di Amerika Serikat mencapai antara 100.000 hingga 200.000 unit [9].

Kemajuan dalam manufaktur seperti ini diperkirakan akan menghilangkan banyak pekerjaan kasar (blue-collar jobs), menggantikannya dengan lebih sedikit tenaga kerja yang namun jauh lebih canggih dan

terampil. Perubahan serupa juga terjadi dalam otomatisasi kantor, di mana penggunaan komputer pribadi, pengolahan data, dan sistem informasi manajemen terus mengubah cara kerja di lingkungan kantor. Ini menunjukkan bahwa pekerjaan di bidang teknis, manajerial, dan profesional akan meningkat, sementara pekerjaan yang padat karya di sektor manufaktur dan perkantoran akan berkurang [18].

Akibat dari perubahan ini, struktur pekerjaan dan organisasi harus dirancang ulang. Perusahaan perlu merencanakan kembali berbagai aspek penting, seperti rencana kompensasi, pengembangan intensif, penulisan uraian jabatan baru, serta seleksi, evaluasi, dan pelatihan karyawan yang baru, semuanya dengan dukungan dari manajemen sumber daya manusia (SDM). Menurut [2], perubahan teknologi ini tidak hanya mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan, tetapi juga memerlukan strategi SDM yang adaptif untuk memastikan bahwa organisasi tetap efektif dan efisien dalam menghadapi tantangan baru.

Selain itu, teknologi juga akan mendorong perusahaan untuk menjadi lebih kompetitif. Teknologi informasi mempercepat pergeseran menuju pengurangan hierarki organisasi. Dengan adanya konsep “distributed computing,” setiap karyawan yang memiliki komputer pribadi di mejanya dapat mengakses jaringan komputer perusahaan dan mengambil informasi yang dibutuhkan secara langsung tanpa harus bergantung pada rantai komando tradisional dalam struktur organisasi. Sebagai contoh, salah satu manajer di Good Year Tire and Rubber Company menyatakan, “Seharusnya, jika Anda menginginkan informasi, Anda harus bangun, keluar, dan berkeliling ke seluruh organisasi. Sekarang, Anda hanya perlu mengetuk (top in), dan itulah yang meruntuhkan hierarki” [9].

2.4 Perubahan Sikap Dalam Bekerja Dan Peningkatan Karir

Memang setiap individu memiliki sifat yang unik, dan hal ini menyajikan tantangan bagi pemahaman umum kita. Namun, kita dapat memecahkan masalah yang dihadapi oleh setiap orang secara lebih umum dengan mengelompokkan mereka berdasarkan pola-pola umum yang ada dalam

masyarakat. Beberapa perubahan yang terjadi antara lain: (1) meningkatnya jumlah anggota golongan minoritas yang memasuki jabatan yang memerlukan keterampilan yang lebih tinggi, (2) meningkatnya tingkat pendidikan formal di kalangan angkatan kerja, (3) bertambahnya jumlah karyawan wanita, (4) semakin banyaknya wanita yang sudah menikah bekerja, (5) bertambahnya jumlah ibu yang bekerja, dan (6) semakin meningkatnya jumlah karyawan kantor (*white-collar*) yang bekerja di sektor yang sebelumnya didominasi oleh buruh kasar (*blue-collar*) [19].

Perubahan-perubahan dalam komposisi angkatan kerja ini akan memperkenalkan nilai-nilai baru ke dalam organisasi. Dulu, hingga saat ini, para pekerja banyak dipengaruhi oleh “etika kerja”. Pekerjaan dianggap memiliki nilai rohaniah (*spiritual*), yang didorong oleh norma-norma perilaku seperti ketepatan waktu, kejujuran, kerajinan, dan kesederhanaan. Pekerjaan bagi seseorang dianggap sebagai pusat kepentingan hidup yang memberikan pedoman penting dalam penilaian antarpribadi. Suatu angkatan kerja yang mengusung nilai-nilai ini akan sangat cocok digunakan oleh perusahaan untuk mengejar produktivitas, efisiensi, dan efektivitas [2]

Namun, ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa etika kerja tersebut sedang menurun, digantikan dengan pandangan hidup yang lebih eksistensial. Organisasi kini tidak lagi menyediakan panduan dasar untuk kehidupan, sehingga setiap individu bertanggung jawab untuk mencari dan menentukan sendiri apa yang ingin mereka capai dan siapa mereka ingin menjadi. Hal ini mencerminkan pergeseran yang terjadi dalam hubungan antara individu dan organisasi [20].

Semakin banyak indikasi yang menunjukkan bahwa hak-hak warga masyarakat yang eksternal mulai masuk ke dalam perusahaan dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja. Dua isu yang menonjol adalah (1) kebebasan berbicara (*freedom of speech*) dan (2) kebebasan pribadi (*the right to privacy*). Apakah karyawan harus diizinkan untuk berbicara dan mengkritik manajemen serta produk perusahaan tanpa mengkhawatirkan kehilangan pekerjaan mereka? Sebuah penelitian menyimpulkan bahwa organisasi lebih cenderung membalas dendam terhadap “peniup peluit” yang memiliki kedudukan tinggi, seperti yang

ditandai dengan umur, pengalaman, dan pendidikan mereka. Oleh karena itu, pembalasan ini sering kali ditujukan kepada karyawan yang memiliki dampak besar terhadap organisasi [9]

Menurut [21] berpendapat bahwa kebebasan berbicara dalam organisasi adalah perkembangan yang mungkin akan terbukti penting dalam mendukung tanggung jawab yang efektif. Selain itu, para karyawan merasa adanya pelanggaran terhadap kebebasan pribadi mereka ketika: (1) informasi pribadi disebarluaskan tanpa izin, (2) informasi pribadi mengenai produktivitas disiarkan secara terbuka, dan (3) informasi pribadi diberikan kepada pihak luar, daripada kepada orang yang terkait langsung di dalam perusahaan.

Struktur organisasi yang terlalu ketat dan sistem kerja yang direncanakan dengan presisi telah berperan dalam mengurangi kebebasan pribadi anggota organisasi. Di tingkat operasional, meningkatnya penggunaan mesin dan teknologi sering kali hanya menyisakan tugas untuk merawat mesin, atau bahkan tidak ada tugas sama sekali bagi pekerja. Demikian juga, pengenalan komputer bagi manajer dan sistem pemrosesan data telah membantu mengatasi kegiatan mereka dengan lebih ketat. Hal ini sering kali menyebabkan hilangnya kebanggaan pribadi atas prestasi yang dicapai, akibat dari struktur organisasi dan operasi yang terlalu tradisional [22].

Menurut [23] mengidentifikasi empat kunci kualitas yang penting bagi tugas yang diinginkan oleh pria dan wanita di masa depan, yaitu:

1. Kemampuan untuk merasa mampu bekerja,
2. Melihat adanya peluang yang menguntungkan,
3. Merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memungkinkan mereka untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki,
4. Mengetahui ide yang akan datang kemudian [2].



BAB III

IMPLEMENTAST PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA: PERAN STAF

3.1 Peran Staf Sumber Daya Manusia

Karyawan harus mulai menyadari bahwa direktur SDM memiliki berbagai tanggung jawab dan menyesuaikan diri dengan posisi mereka. Pada akhirnya, direktur SDM melaksanakan fungsi-fungsi ini untuk meningkatkan akses bisnis, meningkatkan efektivitas, dan membangun hubungan yang solid dengan manajer lini dan karyawan. Anggota staf harus beradaptasi jika departemen dan para pemimpin mereka ingin berubah. Meskipun mereka mungkin tidak memiliki tanggung jawab sebanyak pemimpin mereka, karyawan tetap perlu berkoordinasi dengan manajer lini, memahami bisnis, mendukung perubahan, dan mempertimbangkan keuntungan serta kerugiannya [24].

Sementara karyawan HR bekerja di tingkat operasional dan manajerial, para pemimpin menghabiskan sebagian besar waktu mereka di tingkat strategis, dengan sebagian kecil di tingkat manajerial. Manajer di organisasi yang sukses lebih menyukai karyawan HR yang bekerja sama erat dengan mereka untuk menangani masalah bisnis yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Meskipun manajer lini adalah orang yang paling memahami anak buah mereka, banyak yang lebih memilih staf SDM yang tidak terlalu dekat dengan anak buahnya untuk menangani masalah yang ada. Jika staf

SDM secara aktif membangun hubungan yang baik dengan manajemen lini, maka para manajer akan lebih mudah bekerja dengan mereka sebagai mitra [11].

Pengalaman yang diperoleh di lini bisnis memberi pemimpin SDM pemahaman yang lebih baik mengenai kebutuhan bisnis dan kebutuhan departemen. Untuk mencetak pemimpin yang potensial, staf departemen SDM harus dirotasi melalui berbagai posisi lini selama beberapa tahun. Jika mereka tidak pernah menjadi manajer lini, setidaknya mereka pernah berada dalam posisi asisten manajer lini atau memimpin proyek khusus dalam perusahaan [25].

Dalam bisnis kecil, pemilik perlu memiliki ahli SDM karena mereka akan mengembangkan perusahaan dari bawah. Seiring dengan tumbuhnya perusahaan, pengusaha dapat mulai menyewa spesialis untuk menangani administrasi SDM. Ketika perusahaan menjadi lebih besar, lebih banyak spesialis dapat dipekerjakan, baik sebagai staf permanen maupun berdasarkan kontrak proyek khusus. Namun, dengan kegiatan bisnis lainnya, spesialis ini tidak akan bertanggung jawab terhadap proyek lain. Contohnya, banyak perusahaan memiliki departemen pemasaran dan menyewa orang untuk melakukan riset pasar [26].

Pengelolaan SDM adalah tanggung jawab yang dibebankan kepada setiap orang dalam perusahaan, termasuk karyawan lini, profesional di departemen SDM, eksekutif, serta karyawan baru. Kemitraan antara manajer lini dan profesional SDM merupakan situasi ideal, namun ini tidak selalu terjadi di semua perusahaan. Dalam sebuah penelitian yang diterbitkan oleh IBM dan Towers Perrin, para manajer SDM dan CEO menunjukkan bahwa lebih banyak kemitraan diperlukan di abad ke-21. Meskipun tampaknya manajer lini akan lebih terlibat dalam pembentukan strategi SDM, kebijakan, dan program pengembangan serta pengelolaan program manajemen SDM, tingkat keterlibatan mereka dalam rincian administrasi SDM akan tetap rendah [1].

Proses di mana manajemen memutuskan bagaimana sebuah organisasi harus beralih dari kondisi sumber daya manusia yang ada ke kondisi idealnya dikenal sebagai perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan

untuk sumber daya manusia dipandang bukan hanya sebagai tugas staf kepegawaian, tetapi lebih sebagai aktivitas manajerial. Seluruh sistem sumber daya manusia organisasi menjadi fokus dalam perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan SDM yang efektif mencakup: (1) peramalan kebutuhan sumber daya manusia, dan (2) perencanaan program-program pengembangan SDM [11].

Dalam kebanyakan organisasi, unit personalia yang khusus umumnya disebut sebagai unit staf. Sebutan staf menunjukkan bahwa unit tersebut menghasilkan nilai-nilai untuk dipakai atau dikonsumsi oleh organisasi. Suatu unit personalia khusus menciptakan nilai-nilai sekunder yang digunakan oleh unit primer atau lini dalam perusahaan, seperti penyaringan pegawai baru untuk bekerja di bidang primer, membantu pelatihan, serta merancang program kompensasi yang dapat meningkatkan rasa keadilan dan motivasi kerja [2].

3.2 Tugas Perencanaan SDM

Seperti yang telah dijelaskan, perencanaan SDM yang efektif mencakup dua komponen utama: peramalan kebutuhan dan perencanaan program.

Peramalan Kebutuhan

Proses untuk mengidentifikasi atau menghitung jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk memenuhi tujuan masa depan organisasi dikenal sebagai peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Manajer atau profesional sumber daya manusia membuat perkiraan mengenai pasokan dan permintaan sumber daya manusia untuk menyusun rencana pengadaan tenaga kerja. Rencana tersebut kemudian menghitung ketepatan pasokan untuk kategori tenaga kerja tertentu, kesenjangan antara pasokan dan permintaan, serta apakah ada kelebihan atau kekurangan pasokan. Karena arah umum organisasi harus selaras dengan permintaan sumber daya manusia yang diperkirakan, proses ini terkait langsung dengan rencana strategis organisasi [2].

Perencanaan Program

Setelah strategi pengadaan tenaga kerja dikembangkan, perencanaan program menjadi langkah selanjutnya. Perencanaan program mencakup keputusan mengenai instrumen atau teknik sumber daya manusia yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia. Bagian dari perencanaan ini adalah mengoordinasikan berbagai program yang dibuat untuk memenuhi rencana pengadaan tenaga kerja di berbagai bidang kepegawaian. Strategi program harus membantu manajer dalam mengantisipasi dan mengatasi kebutuhan perekrutan, penempatan, dan penggunaan sumber daya manusia. Baik manajer maupun spesialis HR harus memahami konteks di mana manajemen sumber daya manusia berlangsung untuk dapat melaksanakan perencanaan ini. Dasar dari perencanaan SDM adalah strategi organisasi, yang dikembangkan bersamaan dengan jenis analisis ini [1].

Perencanaan program mencakup berbagai sistem dan aktivitas manajemen sumber daya manusia, seperti hubungan karyawan, tindakan, dan rencana yang perlu dikoordinasikan. Mereka yang berkinerja baik harus diberi insentif oleh manajemen untuk meningkatkan produksi. Pilihan-pilihan HR seperti perekrutan, pelatihan, manajemen karier, pengupahan, perundingan bersama, dan pengembangan organisasi diperbarui dan dijaga agar saling menguntungkan dengan bantuan kerangka perencanaan yang menyeluruh [11].

Tahapan Kritis dalam Perencanaan Program

Salah satu aspek yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan SDM. Fase yang paling penting dalam perencanaan SDM adalah pembuatan program. Dalam merancang dan mengevaluasi inisiatif SDM, ada lima faktor utama yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

1. Menghasilkan Program Alternatif

Buatlah sejumlah program berbeda berdasarkan model HR yang dapat diterapkan untuk mencapai tujuan yang disebutkan.

2. Mengevaluasi Alternatif

Evaluasilah berbagai opsi yang dihasilkan menggunakan empat kriteria utama: dampak terhadap komponen lain dan organisasi secara keseluruhan, kelayakan teknis dan tindakan, perkiraan biaya, serta kemungkinan keberhasilan.

3. Memutuskan Program yang Terintegrasi

Memilih untuk melaksanakan seperangkat program yang terintegrasi, yang dapat mencapai tujuan SDM secara efektif dan efisien.

Perencanaan SDM yang efektif membutuhkan keterlibatan semua pihak dalam organisasi, serta pemahaman yang mendalam mengenai tantangan yang dihadapi dan bagaimana program-program SDM dapat memberikan solusi yang tepat bagi organisasi.

3.2.1. Lima tahap perencanaan SDM.

1. Mengidentifikasi Isu Bisnis yang Utama

Pengumpulan informasi untuk meneliti dan memahami setiap aspek dari lingkungan organisasi adalah tahap awal dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Prosedur ini membantu organisasi dalam mengantisipasi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi masalah yang mungkin timbul baik dalam kondisi yang stabil maupun yang berubah [27].

Sebagai contoh, perencanaan untuk menghadapi persaingan global yang semakin ketat, terutama persaingan berbasis biaya, dapat memper-timbangkan baik produktivitas pekerja saat ini maupun potensi mereka di masa depan. Jika perusahaan berusaha meningkatkan pendapatannya sebesar 10% setiap tahun selama lima tahun, perusahaan tersebut mungkin membutuhkan lebih banyak karyawan. Namun, jika terjadi perbaikan teknologi, kebutuhan akan karyawan bisa berkurang [28]. Perencana SDM dan manajer lini harus dapat memperkirakan dampak dari kebutuhan tenaga kerja yang akan datang. Untuk melakukannya, mereka dapat menggunakan sistem informasi SDM untuk menganalisis kinerja di tingkat divisi, kantor, kelompok kerja, atau posisi tertentu [29].

Struktur organisasi juga perlu ditelaah. Apakah distribusi posisi di manajemen puncak, menengah, dan bawah sesuai dengan bentuk organisasi yang diinginkan di masa depan? Kegiatan atau wilayah fungsional mana yang diperkirakan akan mengalami pertumbuhan, dan mana yang kemungkinan akan mengalami penurunan? Di mana posisi dan pekerja akan ditempatkan di masa depan—apakah di kantor pusat, kantor regional, atau bahkan bekerja dari rumah? [30]

2. Menentukan Implikasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Tujuan dari fase kedua adalah (a) memberikan gambaran yang jelas mengenai pasokan SDM internal dan (b) memahami bagaimana data yang dihasilkan pada fase sebelumnya mempengaruhi permintaan organisasi di masa depan [2].

Memperluas Permintaan SDM

Permintaan terhadap sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat ditentukan dengan menggunakan berbagai teknik peramalan. Periode waktu, jenis organisasi, ukurannya, serta ketepatan dan kepastian informasi yang tersedia semua mempengaruhi jenis peramalan yang digunakan [31]. Peramalan permintaan seringkali menggunakan kerangka waktu yang serupa dengan kebutuhan bisnis dan perkiraan pasokan sumber daya manusia yang mungkin. Setelah membandingkan proyeksi pasokan dan permintaan, kebutuhan jangka pendek, menengah, dan panjang akan diidentifikasi [32].

Metode yang digunakan dalam peramalan tidak memberikan angka yang pasti atau jaminan. Ketepatan data dan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa menentukan seberapa baik peramalan tersebut. Peramalan menjadi lebih mudah dengan kerangka waktu yang lebih pendek. Sebagai contoh, biasanya lebih mudah bagi suatu organisasi untuk memprediksi berapa banyak lulusan perguruan tinggi yang akan lulus pada tahun mendatang, namun lebih sulit untuk memprediksi berapa banyak lulusan yang akan lulus dalam lima tahun [29].

Memperkirakan Penawaran SDM

Sumber informasi internal dan eksternal dapat digunakan untuk menilai pasokan SDM. Meskipun sumber eksternal akan dipertimbangkan nanti, saat ini sumber internal menjadi fokus utama [30]. Secara umum, pertimbangan statistik dan analisis tren menjadi dasar bagi pendekatan yang digunakan untuk memperkirakan pasokan SDM. Program tindakan yang diperlukan untuk mengidentifikasi potensi SDM dan menyeimbangkan pasokan dan permintaan dapat ditentukan, antara lain, dengan membandingkan perkiraan pasokan dan permintaan. Sebagian besar waktu, estimasi pasokan SDM bersifat jangka pendek dan berfokus pada pengendalian biaya dan perencanaan anggaran [27].

3. Mengembangkan Tujuan dan Sasaran SDM

Menafsirkan data dan menerapkannya untuk menetapkan prioritas, tujuan, dan sasaran merupakan tahap berikutnya. Terkadang, lebih mudah untuk menyatakan tujuan dalam istilah yang terukur ketika tujuan tersebut bersifat jangka pendek, yang merupakan rentang waktu yang biasanya digunakan dalam inisiatif pemangkasan. Meningkatkan jumlah orang yang tertarik dengan perusahaan dan melamar pekerjaan, menarik pelamar yang lebih beragam, memperbaiki persyaratan untuk perekrutan baru, memperpanjang waktu karyawan ingin bertahan di perusahaan, mengurangi waktu yang dihabiskan oleh karyawan yang tidak ingin bertahan di perusahaan, serta membantu karyawan baru untuk memperoleh keterampilan yang dibutuhkan perusahaan adalah beberapa contoh tujuan SDM jangka pendek [27].

Tujuan-tujuan ini biasanya dicapai dengan menerapkan strategi manajemen SDM dan bekerja sama dengan manajer lini untuk memahami dan menyepakati tujuan program [30]. Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dan memantau kemajuan yang dicapai menuju pencapaian tujuan, teknik ini memastikan bahwa tujuan tersebut dapat tercapai

4. Merancang dan melaksanakan kebijakan, program, dan praktek SDM.

Fase ini membahas bagaimana cara mencapai tujuan yang ditetapkan pada fase ketiga. Berbagai proyek, kebijakan, dan aktivitas dapat dilaksanakan selama fase ini. Program pemangkasan, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan untuk memastikan keberhasilan reformasi manajemen kualitas secara keseluruhan, inisiatif keberagaman untuk menarik kandidat, serta kegiatan sosialisasi yang lebih baik untuk mendorong karyawan terampil tetap bertahan di perusahaan, adalah beberapa contoh [29].

Salah satu elemen kunci yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dalam meningkatkan keberagaman di tempat kerja adalah inisiatif keberagaman. Tempat kerja yang lebih stabil dan efektif juga dapat tercapai dengan meningkatkan retensi karyawan melalui inisiatif yang lebih peka terhadap kebutuhan mereka [2]. Program pemberdayaan karyawan juga dapat meningkatkan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya memengaruhi seberapa baik kinerja perusahaan secara keseluruhan ([30]).

5. Evaluasi Program Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan berbagai indikasi, perusahaan yakin bahwa produk yang ditawarkan kepada pasar eksternal akan sukses. Pasar internal perusahaan tidak berbeda. Tujuan-tujuan dari fase ketiga dipergunakan kembali dalam fase ini untuk menetapkan standar yang akan digunakan untuk menentukan apakah program tersebut akan berhasil atau masih memerlukan perbaikan [27].

Misalnya, menanyakan langsung kepada karyawan dapat digunakan sebagai indikator untuk menilai kinerja program pengembangan karyawan. Namun, data yang digunakan perlu dievaluasi secara lebih mendalam dan hati-hati jika pengeluaran yang signifikan dilakukan untuk menurunkan turnover karyawan atau menarik karyawan baru [29]. Penilaian terhadap rencana dan program SDM sangat penting untuk menunjukkan nilai dari operasi SDM dan departemen SDM dalam perusahaan secara keseluruhan, serta untuk menilai seberapa efektif perencanaan SDM tersebut [30]. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi SDM dalam mencapai

tujuan jangka panjang perusahaan dengan menerapkan perubahan yang sesuai berkat prosedur tinjauan ini.

3.3 Penyelesaian Masalah Terhadap perubahan

Organisasi di abad kedua puluh satu perlu mampu merespons peristiwa yang disebabkan oleh perubahan kekuatan lingkungan yang mempengaruhi mereka. Perubahan-perubahan ini memiliki dampak besar pada manajemen sumber daya manusia (SDM) dan menimbulkan banyak tantangan bagi mereka yang bekerja di bidang SDM, karena sebagian besar perubahan melibatkan orang-orang dan akan mempengaruhi mereka [27]. Organisasi harus memahami perubahan-perubahan tersebut dan proses perubahan untuk dapat menangani dampaknya dengan baik. Manajer harus mengakui dan menyampaikan kepada staf bahwa perubahan itu penting dan merupakan proses yang berkelanjutan, seperti yang dikatakan oleh Jack Welch [30].

Walaupun faktor eksternal yang menyebabkan perubahan organisasi bervariasi dari waktu ke waktu dan antar perusahaan, proses perubahan itu sendiri tidak pernah berubah.” [33]. Perubahan pada abad ke-21 dapat ditandai dengan beberapa tren utama, yaitu:

1. Peralihan yang terus-menerus menuju strategi yang memprioritaskan pelanggan dan kualitas secara keseluruhan,
2. Pemutusan hubungan kerja yang terus-menerus, pemangkasan, dan restrukturisasi organisasi,

Mengelola Perubahan

Manajemen perubahan organisasi memerlukan waktu, terutama ketika mengintegrasikan kemampuan SDM dengan keadaan organisasi yang baru. Selain itu, karena organisasi merupakan sistem yang rumit dengan banyak ketergantungan, proses perubahan itu sendiri memerlukan waktu [32]. Melakukan penyesuaian melibatkan membangun kemitraan dan kerjasama antara spesialis SDM, manajer lini, dan seluruh anggota staf. Hal ini seharusnya terjadi pada setiap tahap proses perubahan, dimulai dengan pemahaman tentang sifat perubahan organisasi, kemudian berlanjut ke perencanaan SDM, implementasi, evaluasi ulang, dan penyesuaian [2].

Hubungan antara Perubahan dan Manajemen SDM

Proses perubahan yang terjadi dalam organisasi berhubungan erat dengan manajemen SDM, yang mempengaruhi berbagai aspek terkait pengelolaan SDM. Beberapa kekuatan lingkungan yang mempengaruhi perubahan organisasi termasuk kondisi ekonomi, orientasi strategi, kualitas pengelolaan SDM, serta perencanaan untuk menghadapi angkatan kerja yang semakin beragam [27]. Organisasi yang efektif dalam mengelola perubahan dapat lebih mudah beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan dan pasar yang terus berkembang.

3.4 Proses Konsultasi

Proses konsultasi dapat dilakukan oleh staf internal organisasi yang bersangkutan, atau oleh konsultan eksternal yang dipanggil oleh organisasi. Tujuan utama dari konsultasi ini adalah untuk membantu klien (manajer) dalam melakukan perubahan, sehingga program organisasi tetap dapat berlanjut dengan sukses. Tujuan lainnya adalah agar konsultan dapat membantu klien untuk menyikapi perubahan dengan cara yang benar dan membawa pengembangan terbaru yang dapat meningkatkan cara berfungsinya suatu organisasi [34].

Konsultan akan membantu manajer dalam mengumpulkan data dan melakukan analisis terhadap kebutuhan serta masalah yang ada, serta melakukan diagnosis terhadap aktivitas dan sistem yang ada. Mereka juga akan menegosiasikan solusi secara langsung dengan manajer. Fokus dari perencanaan SDM yang profesional adalah perhatian manajemen terhadap isu-isu kunci yang membutuhkan perhatian [2]. Dalam hal ini, konsultan seringkali dianggap sebagai seorang ahli, pemberi informasi, atau pelayan, sementara manajer merasa bahwa mereka tidak memiliki spesialisasi di bidang tersebut, sehingga mereka membutuhkan bantuan dari seseorang yang dapat memberikan perspektif dan keahlian tambahan.

Pada saat yang sama, banyak yang percaya bahwa peran konsultan bukan hanya untuk menanamkan pengetahuan atau memberikan bantuan teknis, tetapi lebih kepada memfasilitasi perubahan yang efektif dalam organisasi [35]. Konsultan sangat dibutuhkan untuk mendefinisikan kebutuhan

dan memberikan diagnosis terhadap masalah yang perlu diselesaikan. Hubungan ini mirip dengan hubungan antara dokter dan pasien, di mana konsultan bekerja bersama klien untuk menganalisis informasi, mempertimbangkan alternatif solusi, dan membuat keputusan bersama mengenai aksi yang akan diambil [27].

Pendekatan Konsultasi

Ada empat pendekatan utama dalam konsultasi yang dapat diidentifikasi:

1. **Provide (Memberi)**
Salah satu prinsipnya adalah memberikan ide, opini, informasi teknis, dan desain, dengan rekomendasi yang spesifik untuk bertindak. Konsultan harus objektif, tidak memihak, dan berorientasi pada tugas, dengan fokus jangka pendek.
2. **Prescribe (Menentukan)**
Mengumpulkan informasi dan ide dari klien, yang digunakan untuk mendefinisikan apa yang dibutuhkan klien dan solusinya. Konsultan merekomendasikan aksi dengan anggapan bahwa klien bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Keahlian dalam hal ini sangat penting.
3. **Collaborative (Kerjasama)**
Bersama-sama mendefinisikan kebutuhan dan mempertimbangkan alternatif solusi yang dipilih. Konsultan memberikan sugesti dan bimbingan, tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan klien.
4. **Mediate (Perantara)**
Memfasilitasi klien untuk dapat mengidentifikasi masalah yang ada. Konsultan tidak mengembangkan keahlian teknis, tetapi lebih pada menolong klien untuk menghubungkan rencana yang memadai dengan tindakannya. Tujuan dari konsultansi ini adalah proses pemecahan masalah secara personal dan untuk jangka panjang.

Petunjuk untuk Konsultasi yang Efektif

Ada empat petunjuk untuk melaksanakan konsultasi yang efektif, yaitu:

1. Bekerja bersama klien dalam proses pemecahan masalah,
2. Konsultasi dimulai ketika klien merasa siap untuk memulai,

3. Konsultan mengembangkan rekomendasi yang dapat dikerjakan,
4. Yang tidak kalah penting adalah melakukan transfer pengetahuan, kepemilikan, dan kontrol tentang perubahan yang direncanakan untuk manajemen yang lebih baik [34].



BAB IV

HUBUNGAN ANTARA PERENCANAAN SDM DENGAN PERENCANAAN STRATEGIK

4.1 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam hampir semua perusahaan besar, perencanaan biasanya dianggap sebagai hal yang sangat penting untuk efektivitas manajerial. Selama beberapa dekade terakhir, perusahaan telah melalui proses yang sistematis untuk mengidentifikasi tujuan mereka, sumber daya yang dibutuhkan, dan prosedur operasional mereka. Proses ini dikenal dengan perencanaan strategis. Perencanaan strategis mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk pangsa pasar, modal finansial, paten dan produk, kemampuan teknologi, serta sumber daya alam [27].

Perusahaan biasanya mempersiapkan peramalan tahunan untuk kebutuhan staf sebagai dasar untuk penarikan karyawan dari luar, penugasan kembali, promosi karyawan, serta perencanaan program pelatihan tahunan. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif meliputi pengembangan karir jangka panjang dari tenaga berbakat serta pemanfaatan dan pengendalian sumber daya manusia di dalam organisasi. Manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Membantu mengintegrasikan pengaruh lingkungan eksternal, kondisi organisasi, dan kondisi sumber daya manusia,
2. Membantu memastikan bahwa aktivitas sumber daya manusia bersifat proaktif dengan cara mengantisipasi dan merespons perubahan lingkungan internal maupun eksternal,
3. Membantu memastikan bahwa keputusan sumber daya manusia diarahkan kepada masalah yang saat ini ada,
4. Memusatkan perhatian pada tujuan organisasi dan sumber daya manusia,
5. Membantu memastikan bahwa seluruh aktivitas SDM terintegrasi,
6. Meningkatkan pemanfaatan SDM,
7. Mencapai efisiensi dalam mengangkat pegawai baru,
8. Memperluas basis informasi manajemen SDM untuk mendukung aktivitas personalia dan unit organisasi lainnya,
9. Menjalankan permintaan tenaga kerja di pasar tenaga kerja lokal dengan sukses [35].

Suatu perencanaan tenaga kerja mengandung implikasi sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi secara teratur,
2. Menganalisis permintaan dan penawaran tenaga kerja masa kini dan masa datang, serta mengidentifikasi ketidakseimbangan yang timbul,
3. Menggunakan hasil analisis untuk bahan penyusunan kebijakan, program, dan kegiatan di bidang ketenagakerjaan,
4. Menyangkut pengembangan dan pemanfaatan SDM di seluruh tingkat organisasi,
5. Melakukan monitoring secara terus-menerus terhadap kebijakan yang telah dibuat. Dengan melakukan perencanaan tenaga kerja secara cermat, tujuan organisasi akan dapat dicapai secara optimal [2].

Perencanaan Strategis dan Manajemen SDM

Perencanaan strategis yang melibatkan pertimbangan lingkungan internal dan eksternal dilakukan sebelum perencanaan sumber daya manusia.

Terdapat kesadaran yang semakin berkembang di antara manajer profesional mengenai pentingnya memasukkan manajemen sumber daya manusia dalam proses perencanaan strategis [36]. Pada dasarnya, perencanaan sumber daya manusia harus terkait erat dengan strategi organisasional.

Perencanaan SDM memberikan kaitan antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Melalui proses perencanaan, perubahan dalam arah strategi organisasional, kondisi finansial, dan berbagai variasi teknologi diintegrasikan ke dalam keputusan SDM. Dengan demikian, fungsi perencanaan terhadap manajemen SDM memainkan peranan yang vital dalam kesuksesan organisasi [27].

Tujuan Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan SDM

Tujuan pengendalian dan evaluasi perencanaan SDM adalah untuk mengarahkan aktivitas perencanaan SDM, menentukan penyimpangan dari rencana beserta sebab-sebabnya. Perencanaan SDM diharapkan dapat mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Tingkat di mana mereka (perencana) mendengarkan permasalahan dan peluang SDM terhadap prioritas yang mereka berikan,
2. Kualitas hubungan kerja mereka dengan staf spesialis dan manajer lini yang memasok data dan hasil perencanaan SDM,
3. Tingkat di mana pembuat keputusan, mulai dari manajer lini yang mengangkat karyawan hingga manajer puncak yang mengembangkan strategi bisnis jangka panjang, menggunakan ramalan, rencana, dan rekomendasi perencanaan SDM,
4. Nilai perencanaan SDM yang dirasakan di antara pembuat keputusan [37].

4.2 Tingkatan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Ada tiga tingkatan perencanaan SDM, yaitu: (1) perencanaan jangka panjang, (2) perencanaan jangka menengah, dan (3) perencanaan anggaran tahunan. Perencanaan strategis berhubungan dengan perspektif jangka panjang dan mengalir ke dalam perencanaan operasional. Tingkat perencanaan

operasional memiliki perspektif jangka menengah dan berhubungan dengan program yang direncanakan, jenis dan jumlah karyawan yang dibutuhkan, struktur organisasi, suksesi, dan pengembangan manajemen, di samping rencana tertentu untuk menyediakan daftar penugasan, alokasi SDM, dan standar untuk mengimplementasikan tindakan tersebut [27].

Akhirnya, proses anggaran tahunan menyediakan daftar penugasan, alokasi sumber daya, dan standar tertentu untuk mengimplementasikan tindakan tersebut. Perencanaan strategis secara logis sejajar dengan proses perencanaan bisnis. Banyak perusahaan menganggap bahwa anggaran tahunan merupakan hal yang penting mereka lakukan, khususnya untuk perencanaan sumber daya manusia. Dalam praktiknya, perencanaan strategis sering dikaburkan dengan perencanaan operasional [30].

Sebagai contoh, rekrutmen dari universitas tidak selalu dapat dikembangkan hanya berdasarkan anggaran tahunan. Rekrutmen akan lebih akurat bila dikembangkan dalam rencana yang bergulir, mencakup permasalahan kebutuhan untuk beberapa tahun sebagai bagian dari perencanaan operasional, yang tentunya didasarkan pada perencanaan strategis. Hal yang serupa terjadi pada aktivitas pelatihan dan pengembangan yang sering dianggarkan dan dijadwalkan berdasarkan jangka pendek, tanpa konteks jangka panjang yang menentukan kebutuhan yang harus dipenuhi. Akibatnya, program pelatihan dan pengembangan sering kali tidak lebih dari sekadar adonan dari berbagai jenis pelatihan yang tidak meyakinkan dari segi efektivitas dan relevansinya terhadap karir karyawan [36].

Kaitan antara Perencanaan Bisnis dan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM harus mencakup upaya bersama antara manajer SDM dengan manajer lainnya. Manajer SDM memiliki tanggung jawab utama untuk menyusun dan memantau prosedur perencanaan. Untuk memastikan efektivitas perencanaan, manajer SDM harus memantau dan mengevaluasi praktik perencanaan yang ada. Praktik perencanaan yang efektif ditandai dengan beberapa hal berikut:

1. Diagnosa Situasi:

Manajer SDM harus mendiagnosis situasi saat ini, yang biasanya terfokus pada persyaratan perencanaan dan keberadaan praktik perencanaan. Diagnosis harus mencakup hasil audit situasional dan analisis pekerjaan [2].

2. Keberadaan Deskripsi Pekerjaan:

Manajer SDM harus memastikan keberadaan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja yang ada saat ini untuk seluruh posisi yang ada.

3. Pengumpulan Pendapat:

Manajer SDM harus mengumpulkan pendapat dari manajer dan anggota organisasi kunci lainnya mengenai praktik perencanaan yang mereka gunakan untuk menjawab pertanyaan seperti apakah terdapat prosedur perencanaan, bagaimana rincinya prosedur tersebut, seberapa mahal prosedur itu, seberapa akurat hasil perencanaan, apakah terdapat ramalan permintaan dan penawaran untuk setiap posisi, dan apakah basis data yang digunakan dalam peramalan telah terkomputerisasi.

4. Studi Prosedur Perencanaan:

Manajer SDM harus mempelajari prosedur perencanaan yang digunakan oleh organisasi lain sebagai bahan perbandingan.

5. Arahan untuk Pengumpulan Data:

Manajer SDM harus memberikan arah kepada manajer terkait tipe data yang harus dikumpulkan untuk perencanaan kepegawaian.

6. Koordinasi dan Pengawasan:

Manajer SDM harus mengkoordinasikan dan mengawasi perencanaan serangkaian aktivitas yang komprehensif untuk mencapai tujuan kepegawaian dan organisasional; dan mereka harus memonitor efektivitas biaya dari aktivitas tersebut [32].

Perencanaan Strategik dan Operasional

Perencanaan strategik biasanya berjangka panjang, lebih dari tiga tahun. Rencana ini berisi keputusan pokok mengenai arah perusahaan yang akan diambil serta strategi yang akan digunakan. Perencanaan operasional biasanya bertepatan dengan tahun fiskal perusahaan, termasuk tujuan tahunan yang akan membantu pencapaian tujuan strategik yang lebih luas. Perencanaan operasional umumnya dapat dianggap berlaku dalam lingkungan bisnis yang agak stabil dan memperhitungkan perubahan yang hanya menyangkut faktor-faktor seperti taktik yang cepat, efisiensi produksi, perubahan sistem dan praktik terbaik, penyesuaian terhadap aktivitas bisnis, tanggapan terhadap pelanggan atau permintaan lainnya, serta modifikasi produksi dan jasa, atau proses bisnis lainnya. Perbedaan utamanya terletak pada tingkat perubahan yang dihasilkan dari perencanaan, yang juga mempengaruhi dampaknya terhadap perencanaan SDM.

Perencanaan strategik biasanya merupakan tanggung jawab manajemen puncak, dewan direksi, presiden direktur, wakil presiden, direktur, dan mungkin juga komite perencanaan jangka panjang. Pekerjaan untuk menerapkan perencanaan operasional dan menjalankan rencana operasional biasanya dilaksanakan oleh manajer menengah [34].



BAB V

PERAMALAN KEBUTUHAN SUMBERDAYA MANUSIA

Materi dalam Bab ini

Materi yang disajikan dalam bab ini adalah sebagai berikut:

1. Proses peramalan
2. Inventarisasi persediaan keterampilan masa depan
3. Proyeksi persediaan keterampilan masa depan
4. Peramalan permintaan staf

Dalam merencanakan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif, perusahaan harus memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan dan apa yang akan dicapai di masa depan. Dalam hal ini, penting untuk memperhatikan bagaimana saat ini karyawan tersebut dikembangkan, seberapa sesuai kemampuan yang mereka miliki sekarang untuk digunakan, serta bagaimana supply keterampilan yang ada saat ini sesuai dengan kebutuhan di masa depan [2]. Pemahaman yang baik tentang hal ini membutuhkan apresiasi terhadap perubahan kondisi danantisipasi dampak kejadian di masa depan, baik terhadap supply keterampilan maupun kebutuhan keterampilan yang sejalan dengan rencana bisnis organisasi.

Proses Peramalan

Proses peramalan merupakan bagian dari proses perencanaan, sehingga tidak hanya menghasilkan angka atau rencana itu sendiri. Secara teknis, peramalan sangat mudah dan sederhana untuk digambarkan, tetapi dalam praktiknya sering kali sangat kompleks dan sulit dikerjakan [27]. Begitu proyeksi dibuat, mungkin lebih mudah untuk digunakan, tetapi belum tentu akurat di masa depan. Oleh karena itu, penting untuk selalu memperbarui dan mengevaluasi hasil peramalan untuk meningkatkan keakuratan di masa yang akan datang.

Bab ini membahas teknik peramalan kebutuhan sumber daya manusia, penerapan hasil peramalan, dan potensi kesalahan yang bisa diabaikan. Peramalan dapat dipandang sebagai proses penting dalam estimasi kebutuhan dan ketersediaan keterampilan yang didasarkan pada keakuratan informasi. Secara umum, peramalan ini menunjukkan tanggung jawab manajer untuk masing-masing unit dalam organisasi dalam memastikan kebutuhan SDM dapat dipenuhi sesuai dengan rencana dan strategi bisnis yang ada [35]. Teknik matematis dan komputer yang dibahas dalam bab berikutnya hanya merupakan tambahan, bukan pengganti pendekatan kebijakan manajemen dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

5.1 Proses Peramalan

Peramalan (*forecasting*) adalah proses memprediksi kondisi di masa mendatang yang akan mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas, perilaku, dan dampak tindakan operasional. Peramalan memiliki peran penting tidak hanya dalam fungsi perencanaan, tetapi juga dalam keseluruhan proses manajemen [27].

Peramalan sering dianggap sebagai salah satu masukan utama dalam proses perencanaan organisasi. Meskipun demikian, peramalan hanya akan sebaik kualitas dan validitas informasi yang digunakan untuk membuat prediksi. Menilai kualitas dan validitas informasi adalah perjuangan yang sulit, karena hal ini biasanya diperoleh hanya melalui pengalaman dan waktu, yang faktor-faktornya dapat dipertimbangkan secara bertahap [36].

Peramalan Sumber Daya Manusia (SDM)

Peramalan sumber daya manusia berusaha menentukan bagaimana kebutuhan SDM yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya serta memanfaatkan peluang di masa mendatang. Peramalan SDM tidak harus menghasilkan estimasi yang akurat tentang kebutuhan SDM di masa depan untuk dapat dianggap bermanfaat. Proses peramalan itu sendiri, terlepas dari jumlah yang dihasilkan, memudahkan proses perencanaan. Peramalan memaksa manajer untuk memikirkan masa depan dan mengantisipasi berbagai kejadian yang kemungkinan terjadi, meskipun kejadian itu pada akhirnya tidak seperti yang diperkirakan semula [2].

Jenis Peramalan SDM

Peramalan kebutuhan SDM seringkali dibagi menjadi peramalan jangka panjang dan jangka pendek. Jenis peramalan jangka pendek hampir tidak terhindarkan di sebagian besar perusahaan, namun sebuah penelitian terhadap 589 anggota American Society of Personnel Administration mengungkapkan bahwa hanya 32% yang melaporkan adanya perencanaan jangka panjang atau kebutuhan SDM dalam organisasi mereka [35].

Masalah utama dalam meramalkan permintaan SDM adalah memperkirakan hubungan antara permintaan terhadap SDM dengan keluaran (output)—barang dan jasa—yang dihasilkan oleh perusahaan. Peramalan baik permintaan SDM maupun suplai internal yang tersedia hendaknya meliputi faktor-faktor seperti pengalaman, kemampuan, dan jenis kelamin [32].

Faktor yang Mempengaruhi Peramalan SDM

Organisasi yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda, sehingga ramalan harus disesuaikan dengan karakteristik masing-masing organisasi. Jumlah rincian yang dibutuhkan dapat bervariasi tergantung pada ukuran organisasi, akurasi informasi yang tersedia, dan rencana khusus yang telah diperhitungkan. Beberapa faktor yang mempengaruhi peramalan SDM antara lain:

1. Tipe organisasi:

Perusahaan manufaktur cenderung lebih kompleks dibandingkan perusahaan jasa.

2. Ukuran organisasi:

Semakin besar organisasi, semakin besar jumlah karyawan yang dibutuhkan.

3. Penyebaran organisasi:

Semakin tersebar secara geografis, semakin sukar melakukan peramalan SDM karena adanya tekanan pasar tenaga kerja.

4. Akurasi informasi:

Ketepatan informasi akan memudahkan peramalan SDM yang lebih akurat, sehingga memudahkan dalam memberikan keputusan [38].

Aspek yang Perlu Diperhatikan dalam Peramalan SDM

Proses peramalan SDM setidaknya harus memperhatikan enam hal berikut:

1. Memahami lingkungan dan kondisi organisasi:

Meliputi suplai tenaga kerja eksternal, paksaan hukum, ekonomi, desain tugas, struktur organisasi, perubahan teknologi, pola produktivitas, filosofi manajemen, tujuan, dan kebijakan manajemen, serta pola perputaran tenaga kerja.

2. Analisis SDM saat ini:

Data demografi, penilaian karyawan, minat tenaga kerja, pengalaman, dan pendidikan.

3. Proyeksi persediaan tenaga kerja di masa depan:

Pengurangan, mobilitas, penggunaan keterampilan, perubahan produktivitas.

4. Analisis kebutuhan SDM saat ini:

Posisi otorisasi, struktur organisasi, perpaduan pekerjaan, dan kriteria perencanaan.

5. Kebutuhan SDM untuk masa depan:

Perubahan organisasi, anggaran, perubahan perencanaan dalam aktivitas/operasional.

6. Forecasting SDM:

Kebutuhan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi, mobilitas, perubahan kebijakan, perubahan jabatan dan struktural organisasi [35].



Gambar 2: Alur Proses Peramalan

Pengelolaan SDM pada Abad ke-21

Dalam abad ke-21, organisasi harus mampu merespons berbagai kejadian yang disebabkan oleh perubahan kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Karena sebagian besar perubahan melibatkan manusia dan akan

mempengaruhi mereka, perubahan ini membawa implikasi utama pada pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan menimbulkan isu signifikan bagi pihak-pihak yang terkait dengan SDM [27]. Untuk dapat membahas implikasi ini dengan efektif, organisasi perlu memahami perubahan tersebut dan mengerti proses perubahannya [38]..

Implikasi Utama Terhadap Pengelolaan SDM pada Abad ke-21

Implikasi utama terhadap pengelolaan SDM pada abad ke-21 ditandai oleh beberapa hal penting, antara lain:

1. Perubahan yang terus berlangsung ke arah strategi yang berfokus pada konsumen dan kualitas yang menyeluruh (total quality),
2. Restrukturisasi organisasi dan upaya perampingan perusahaan yang terus berlanjut, serta pemutusan hubungan kerja,
3. Inisiatif untuk merespons tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam [39].

Perubahan organisasi akibat ketiga hal tersebut memerlukan persyaratan SDM masa depan yang harus diantisipasi dan dipenuhi melalui kegiatan peramalan dan perencanaan [2].

Mengapa Peramalan SDM Diperlukan?

Peramalan SDM diperlukan karena keberadaan organisasi tidak mungkin dilepaskan dari kondisi lingkungan eksternal, kondisi organisasi itu sendiri, serta kondisi tenaga kerja yang senantiasa berubah. Oleh karena itu, peramalan diperlukan untuk memastikan organisasi dapat menyesuaikan kebutuhan SDM dengan perubahan yang terjadi [35].

Faktor-faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Peramalan Kebutuhan SDM

Para manajer hendaknya mempertimbangkan beberapa faktor ketika meramalkan kebutuhan personil, terutama dari sudut pandang praktis. Tuntutan untuk produk atau jasa merupakan hal yang utama, sehingga dalam perusahaan manufaktur, penjualan adalah faktor pertama yang perlu diperhitungkan. Kemudian, volume produksi yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan penjualan ini ditentukan. Akhirnya, staf yang dibutuhkan untuk

mempertahankan volume output ini diperkirakan. Selain itu, faktor-faktor lain yang juga harus dipertimbangkan meliputi:

1. Perputaran tenaga kerja yang diperhitungkan sebagai akibat dari pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja (PHK),
2. Mutu dan sifat karyawan dalam hubungannya dengan apa yang dilihat sebagai kebutuhan yang berubah dari organisasi,
3. Keputusan untuk meningkatkan mutu produk atau jasa atau masuk ke dalam pasar baru,
4. Perubahan teknologis dan administratif yang mengakibatkan peningkatan produktivitas,
5. Sumber daya keuangan yang tersedia untuk mendukung kebutuhan SDM dalam menghadapi perubahan ini [38].

5.1.1. Periode waktu dalam Peramalan

Untuk dapat mengevaluasi teknik yang tepat dalam meramalkan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM), sangat membantu apabila kita membagi kebutuhan dan persediaan SDM dalam tiga batasan waktu, yaitu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini [2].

Pembagian ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan teknik peramalan dengan kerangka waktu yang relevan, serta memanfaatkan data dan informasi yang tersedia secara lebih efektif. Peramalan jangka pendek biasanya digunakan untuk merencanakan kebutuhan SDM yang terkait dengan fluktuasi musiman atau perubahan yang lebih segera, sementara peramalan jangka panjang memerlukan perencanaan untuk kebutuhan SDM yang lebih bersifat strategis dan mencakup perubahan besar dalam organisasi [27].

Jenis-Jenis Peramalan Berdasarkan Periode Waktu

1. Jangka Pendek:

Peramalan dalam jangka pendek seringkali digunakan untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang berhubungan dengan permintaan langsung dan tak terduga.

2. Jangka Menengah:

Peramalan jangka menengah digunakan untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang akan terjadi dalam beberapa tahun ke depan, dengan mempertimbangkan perubahan teknologi atau perubahan struktur organisasi.

3. Jangka Panjang:

Peramalan jangka panjang mencakup kebutuhan tenaga kerja yang lebih besar dan lebih strategis, berhubungan dengan perencanaan ekspansi, diversifikasi, atau perubahan besar dalam strategi organisasi [38].

Pembagian waktu ini membantu organisasi merencanakan pengelolaan SDM dengan lebih tepat, mengingat bahwa setiap periode waktu memiliki dinamika dan tantangannya sendiri yang mempengaruhi kebutuhan SDM

Tabel 4: Tiga Peramalan SDM

	<i>Short range</i>	<i>Intermediated range</i>	<i>Long range</i>
D E M A N D	Authorized employment (including growth, changes, and turnover)	Operating needs form budgeting and plans	In some organization the same as intermediate range in other, and increased awareness of changes in environment and technology essentially judgment

	<i>Short range</i>	<i>Intermediated range</i>	<i>Long range</i>
S U P P L Y	Employee census less expected losses plus expected promotions from subordinate groups	Manpower vacancies aexpected from individual promotability date derived from development plans	Management expectations of changing characteristics of employess and future availabe manpower
N E T N E E D S	Numbers and kinds of employess needed	Numbers, kinds, dates, and levels of needs	Management expectation of future conditions affecting immediate decisions

5.1.2. Segmentasi dalam Peramalan SDM

Cara lain yang dapat membantu menyederhanakan peramalan adalah dengan mensegmentasikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang akan diramalkan kebutuhannya. Segmentasi yang diambil dapat berdasarkan tingkatan atau menurut segmentasi tenaga kerja, tergantung pada model organisasi yang digunakan. Sebagai contoh, pada organisasi besar di mana aktivitas SDM seperti rekrutmen, pengembangan, dan penugasan bersifat desentralisasi, peramalan secara menyeluruh tidak diperlukan. Hal ini karena setiap unit atau divisi dalam organisasi tersebut dapat merencanakan kebutuhan SDM mereka secara independen sesuai dengan kebutuhan spesifik yang ada di masing-masing bagian [35].

Dengan segmentasi yang tepat, organisasi dapat lebih efisien dalam merencanakan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang diperlukan, serta memastikan bahwa perencanaan SDM lebih sesuai dengan kebutuhan

setiap bagian dari organisasi. Segmentasi ini juga memungkinkan manajer untuk fokus pada aspek-aspek yang relevan dengan area mereka, sehingga meningkatkan efektivitas dan akurasi peramalan kebutuhan SDM [38].

5.2 Seni atau Ilmiah dalam Peramalan SDM?

Seperti yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, peramalan dapat dianggap lebih bersifat seni, namun pada saat yang sama, metode ilmiah juga digunakan dalam proses peramalan. Masalah yang muncul selanjutnya adalah seberapa banyak tingkat kebijakan dan seberapa banyak tingkat ilmiah yang digunakan dalam penerapan proses peramalan ini [27].

Teknik peramalan kebutuhan SDM bisa sangat subyektif atau sangat abstrak dan kompleks. Meskipun model sederhana yang melibatkan estimasi manajerial atau tebakan atas perubahan staf mungkin tersedia (dan dapat akurat) pada beberapa situasi, teknik yang lebih maju juga sangat penting dan lebih akurat untuk kebutuhan lain (misalnya, skedul beban kerja, penyusunan staf militer, atau penjadwalan staf penerbangan) [35].

Penting untuk dicatat bahwa meskipun metode berbasis pengalaman atau intuisi dapat memberikan gambaran yang cukup baik dalam jangka pendek, penggunaan pendekatan yang lebih ilmiah dan berbasis data menjadi sangat penting dalam peramalan SDM yang lebih strategis dan jangka panjang. Dengan kemajuan teknologi dan teknik analisis data, organisasi kini dapat memanfaatkan model-model yang lebih akurat dan dapat diandalkan dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja mereka [38].

5.3 Inventarisasi Persediaan Keterampilan Masa Datang

Untuk mengetahui persediaan dan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) di masa depan, diperlukan adanya inventarisasi keterampilan yang ada saat ini. Inventarisasi ini penting untuk mengetahui secara pasti kualitas maupun kuantitas SDM yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini dapat membantu dalam merencanakan kebutuhan SDM di masa depan, memahami potensi permasalahan yang mungkin muncul, serta isu-isu yang

berkaitan dengan penyusunan staf di masa depan, seperti pengurangan tenaga kerja atau mobilitas [2].

Inventarisasi SDM juga berperan penting dalam memperkirakan perubahan yang terjadi pada tenaga kerja, baik dalam hal pengurangan jumlah karyawan maupun pergerakan antar departemen atau posisi. Dalam bagian ini, kita akan membahas data penting yang harus dikumpulkan dalam inventarisasi SDM, analisis dan pelaporan dasar, serta karakteristik sistem informasi yang digunakan untuk mendukung proses ini [27].

Penting untuk dicatat bahwa pengelolaan data inventarisasi SDM membutuhkan sistem informasi yang efektif, yang dapat memberikan data yang akurat dan terkini. Sistem informasi SDM yang baik tidak hanya menyediakan data statistik, tetapi juga memberikan wawasan mengenai keterampilan, pengalaman, dan potensi pengembangan karyawan dalam organisasi [38].

5.3.1. Elemen-elemen Data dalam Perencanaan SDM

Data yang penting untuk perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi data individu dan data organisasional. Beberapa elemen data yang diperlukan dalam menginventarisasi persediaan SDM antara lain:

Data Individu, termasuk:

1. Umur,
2. Jenis Kelamin,
3. Ras,
4. Pendidikan [27].

Data Perusahaan, termasuk:

1. Tanggal direktur,
2. Sumber perekrutan,
3. Status pegawai (tetap, sementara, dll),
4. Posisi yang dipegang,
5. Data penilaian kerja saat ini [2].

Untuk dapat menganalisis pencapaian karir dan upah, beberapa elemen data harus tersedia, antara lain:

Dari Karir dan Upah:

1. Tingkat upah atau tingkat kinerja,
2. Posisi menurut tingkatan upah,
3. Rata-rata pendapatan [38].

Data ini sangat penting dalam proses perencanaan SDM karena memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kualitas dan kuantitas SDM yang dimiliki oleh organisasi, serta bagaimana mereka berkembang dalam organisasi tersebut. Pengumpulan data yang akurat dan lengkap membantu manajer dalam merencanakan kebijakan SDM yang tepat dan meminimalisir kesalahan dalam pengambilan keputusan.

5.3.2. Data Pengembangan Karir

Beberapa elemen data yang diperlukan dalam pengembangan karir karyawan meliputi:

1. Keterampilan khusus yang dimiliki oleh individu,
2. Ketertarikan terhadap keterampilan, fungsi, atau target yang diinginkan,
3. Pengalaman pelatihan terakhir yang telah diikuti,
4. Tingkat pendidikan dan spesialisasi yang dimiliki,
5. Target posisi yang diinginkan dalam pencapaian karir,
6. Rating untuk dipromosikan, potensi, atau kesiapan untuk mengisi posisi yang lebih tinggi [2].

Data ini sangat penting untuk merencanakan jalur karir dan pengembangan karyawan di dalam organisasi. Dengan informasi ini, manajer dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan serta merencanakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk merencanakan suksesi dan memastikan bahwa mereka memiliki kandidat yang siap untuk posisi-posisi penting di masa depan [27].

5.3.3. Analisis dan Pelaporan Dasar dalam Perencanaan SDM

Pengumpulan data dapat dianggap sebagai pekerjaan yang relatif mudah. Namun, untuk menyusun pelaporan yang dapat digunakan untuk mempermudah manajemen dalam membuat perencanaan adalah hal yang lebih kompleks. Agar pelaporan tersebut bermanfaat bagi manajemen, pelaporan harus disusun secara sistematis dengan memperhatikan beberapa item berikut:

1. Daftar nama pegawai:

Berisi nama pekerja, posisi, umur, jenis kelamin, unit dalam organisasi, dan data lainnya yang relevan.

2. Stafing saat ini:

Tabulasi numerik dari posisi masing-masing unit, level atau grade, dan staffing aktual saat ini [35].

3. Distribusi pegawai:

Tabulasi berdasarkan umur, jenis kelamin, kebangsaan, suku, lama bekerja, dan faktor lainnya.

4. Penilaian kinerja:

Tabulasi berdasarkan rating dari penilai, persentase peningkatan kinerja tahunan, level atau grade gaji, urutan kinerja terbaik, serta peningkatan kinerja tertinggi yang pernah diraih [2].

5. Posisi jabatan:

Posisi dan lamanya memegang posisi tersebut, serta indikasi apakah posisi tersebut mudah digantikan atau tidak.

6. Posisi yang ditawarkan:

Penawaran posisi saat ini yang tersedia dalam organisasi.

7. Pegawai baru:

Data mengenai pegawai yang baru bergabung dalam organisasi.

8. Pengurangan pegawai:

Data mengenai pensiun, pensiun dini, pengunduran diri, pemecatan, dan alasan lainnya terkait pengurangan jumlah pegawai [27].

9. Penugasan kembali:

Perpindahan posisi di dalam organisasi, termasuk promosi, rotasi, atau penugasan ke divisi lain.

10. Perubahan pekerjaan:

Perubahan pada deskripsi pekerjaan, tanggung jawab, atau fungsi pekerjaan dalam organisasi.

Pelaporan yang terstruktur dengan baik sangat penting dalam perencanaan SDM karena membantu manajemen untuk mengevaluasi keadaan saat ini, mengidentifikasi kebutuhan SDM di masa depan, dan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi [38].

5.3.4. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS)

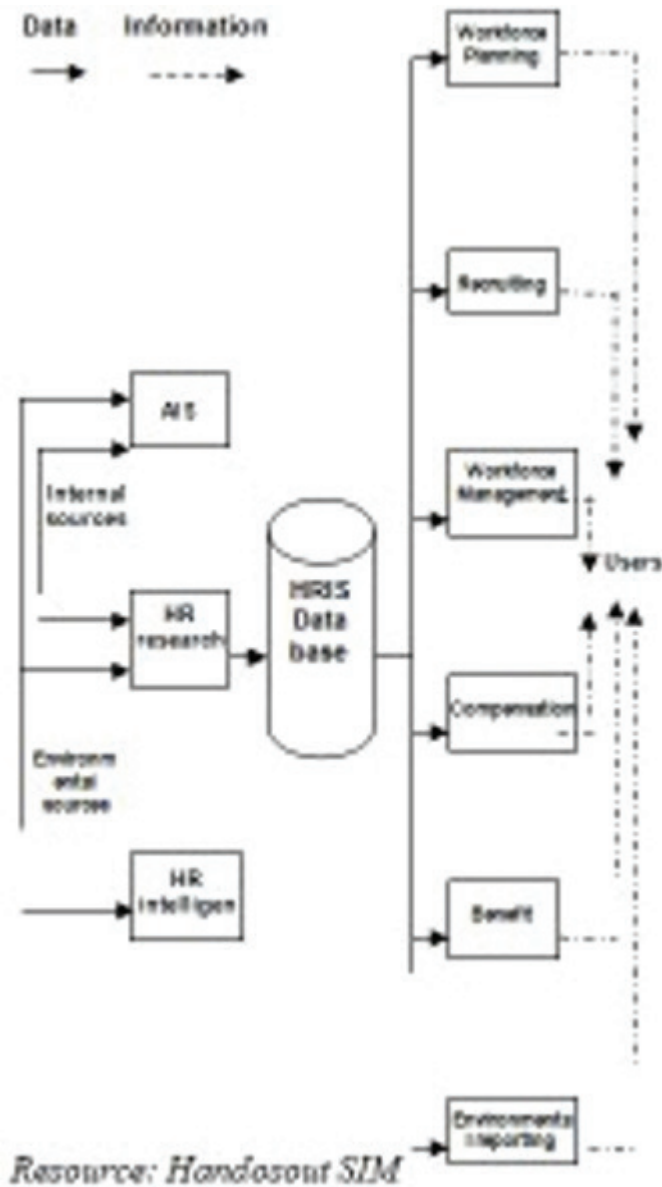
Dasar dari pengambilan keputusan yang tepat mengenai sumber daya manusia ditentukan oleh ketepatan informasi yang tersedia tentang sumber daya manusia tersebut. Informasi sumber daya manusia harus mampu mendukung pengambilan keputusan yang efektif dan efisien. Konsep ini dikenal dengan nama Decision Support System (DSS). Dengan menggunakan PC atau terminal, para manajer dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan mulai dari penerimaan karyawan, promosi, penggajian, hingga pembuatan kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia [27].

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) sebagai suatu sistem terdiri dari beberapa bagian yang saling terkait, antara lain:

1. Input: Aplikasi pekerjaan pada departemen tertentu, seperti departemen keuangan.
2. Proses: Persetujuan penerimaan karyawan dari departemen HR.
3. Output: Pemberian persetujuan pada departemen lain, seperti departemen keuangan.
4. Teknologi: Penggunaan perangkat komputer (PC).

5. Database: Data-data karyawan yang tersimpan dalam sistem.
6. Control: Pengamanan sistem dengan penggunaan password atau umpan balik berupa laporan hasil dari departemen terkait [2].

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) merupakan sub-sistem dari Management Information System (MIS) yang lebih besar dalam organisasi, yang mencakup pula sistem informasi untuk akuntansi, produksi, dan fungsi marketing. Fungsi khusus dari HRIS adalah untuk mendukung pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia dengan lebih efektif dan efisien. Dengan adanya HRIS, organisasi dapat mengelola data SDM secara lebih terstruktur, serta membuat keputusan yang lebih cepat dan berbasis data [35].



Gambar 3: Resource Handout SIM

Inputs dalam HRIS

Informasi tentang pegawai, kebijakan perusahaan, dan informasi terkait lainnya harus dimasukkan ke dalam sistem agar dapat dipergunakan.

Informasi ini biasanya dimasukkan dari dokumen ke dalam PC yang terhubung dengan mainframe. Sebagai contoh, jika salah satu departemen membutuhkan karyawan, maka departemen SDM akan dengan mudah mendapatkan informasi yang tepat tentang calon karyawan jika input data sudah dimasukkan ke dalam sistem [27].

Transformation / Proses dalam HRIS

Pada bagian ini, terdiri dari perangkat keras dan perangkat lunak yang mencakup instruksi-instruksi mengenai apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan kapan melakukannya. Komputer dan perangkat lunak yang digunakan tergantung pada kebutuhan dan kemampuan masing-masing organisasi. Untuk perusahaan kecil, dapat menggunakan PC dan database standar, sedangkan untuk perusahaan besar atau multinasional, mungkin menggunakan mainframe computer [2]. Sebagai contoh, fungsi dari transformation ini misalnya, jika kita memasukkan jam kerja karyawan, maka sistem akan mengelola data tersebut mulai dari gaji kotor karyawan, pajak yang ditanggung, hingga gaji bersih yang akan diterima.

Outputs dalam HRIS

Output dalam konteks ini adalah hasil yang dibutuhkan, misalnya slip gaji karyawan, absensi, promosi, dan sebagainya. Syarat dari output yang berkualitas adalah sebagai berikut:

1. **Accurate:** Informasi yang diberikan harus benar-benar mencerminkan apa yang dilaporkan.
2. **Significant and relevant:** Informasi yang dihasilkan harus berguna, dapat dipergunakan, dan tepat waktu.
3. **Comprehensive:** Informasi yang dihasilkan harus menggambarkan masalah secara menyeluruh dan memberikan kemungkinan solusi.
4. **Readable and visual impact:** Informasi yang dihasilkan harus mudah dimengerti dan memberikan dampak visual yang jelas.
5. **Consistent in format:** Untuk informasi yang sejenis, pengguna harus mendapatkan laporan dengan format yang konsisten [38].

Feedback dalam HRIS

Feedback berfungsi untuk memastikan bahwa sistem telah memberikan informasi yang dibutuhkan atau memberikan informasi mengenai kekurangan dari sistem tersebut [35].

Komponen dalam HRIS

HRIS dapat digunakan untuk membantu mempermudah pekerjaan departemen SDM pada khususnya dan seluruh organisasi pada umumnya dalam menyelaraskan strategi organisasi dengan strategi SDM. Beberapa komponen data yang diperlukan dalam HRIS meliputi:

1. Wages and Salaries: Struktur gaji, rencana kenaikan gaji, dan sejarah gaji.
2. Benefit:
 - a. EEO Compliance: Informasi mengenai penerimaan karyawan, pengerahan, dan kenaikan pangkat.
 - b. Labor Relations: Data kontrak karyawan, informasi keluhan, dan daftar masa kerja pegawai.
 - c. Training and Development: Informasi tentang program pelatihan, daftar pegawai yang sedang mengikuti pelatihan.
 - d. Health and Safety: Informasi tentang kecelakaan kerja dan karyawan yang mengalami kecelakaan kerja.
 - e. Management Succession/Career Planning: Informasi tentang keterampilan, spesialisasi, prestasi, dan kemungkinan promosi.
 - f. HR Planning: Proyeksi tentang kebutuhan SDM di masa depan.
 - g. Staffing: Pengelolaan data dasar pegawai, seperti gaji, jenis pekerjaan, dll.HR Data Management: Pengelolaan data dasar pegawai.
 - h. Monitoring and Reporting HR Policy: Komponen DSS (Decision Support System).
 - i. General Organizational Data: Struktur organisasi, level manajemen, dan informasi fungsi-fungsi khusus.
 - j. Demographics: Informasi tentang keadaan, pendidikan, dan umur pegawai.

- k. External Database: Informasi tentang organisasi lain atau tren perekonomian [27].

Penggunaan HRIS untuk Pengambilan Keputusan

Dengan menggunakan HRIS, pengambil keputusan dapat membuat keputusan dengan lebih cepat dan tepat, serta dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Agar tujuan HRIS dapat tercapai, dibutuhkan perangkat sistem yang sesuai, baik berupa hardware maupun software, dan didukung dengan kemampuan untuk menggunakan sistem tersebut secara efektif. Besar kecilnya perangkat sistem tergantung pada kebutuhan dan kemampuan tiap organisasi, serta didukung dengan adanya sistem kontrol yang baik agar kerahasiaan informasi dapat terjaga [35].

5.4 Proyeksi Persediaan Keterampilan Masa Datang

Setelah menginventarisasi staf saat ini dan memiliki informasi tentang penerimaan karyawan sebelumnya, perpindahan, dan pengurangan, langkah selanjutnya dalam peramalan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memproyeksikan perubahan inventarisasi tersebut untuk masa depan. Pada tahap ini, diperlukan adanya tabel atau gambaran yang jelas mengenai kondisi mendatang, antara lain:

1. Pekerjaan permanen yang dijadikan temporer,
2. Penugasan kembali karyawan,
3. Perpindahan antar unit dalam organisasi,
4. Pemecatan dan pensiun [2].

Untuk memperbaiki metode peramalan, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan lebih fokus pada proyeksi perubahan dalam klasifikasi pekerjaan, lokasi, unit-unit organisasi, klasifikasi pekerja (misalnya umur, masa kerja, dll.), atau level pekerja. Estimasi yang dilakukan juga dapat diperbaiki dengan menggunakan teknik statistik untuk mengetahui aliran pekerja, baik yang masuk, pindah, atau keluar dari organisasi [27]. Metode ini dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kebutuhan SDM di masa depan dan membantu manajer untuk merencanakan

perubahan yang diperlukan dalam struktur organisasi dan alokasi tenaga kerja..

5.4.1. Proyeksi Turnover

Faktor perubahan utama dalam supply tenaga kerja adalah berkurangnya jumlah pekerja. Pekerja keluar karena beberapa alasan, seperti: pensiun, mengundurkan diri karena mendapatkan pekerjaan lain, dan mengundurkan diri akibat rendahnya nilai kinerja. Biasanya, tingkat turnover dilaporkan sebagai rasio keluarnya karyawan pada periode waktu tertentu [35].

Proyeksi turnover sangat penting dalam perencanaan SDM karena dapat membantu organisasi untuk mempersiapkan kebutuhan tenaga kerja pengganti atau strategi lain untuk mengatasi dampak negatif dari turnover yang tinggi. Tingkat turnover yang tinggi bisa mengindikasikan masalah dalam kepuasan kerja, budaya organisasi, atau faktor eksternal yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan [2].

Dengan menggunakan data historis dan teknik analisis statistik, organisasi dapat meramalkan tingkat turnover yang mungkin terjadi di masa depan, serta mengembangkan kebijakan yang lebih baik untuk mengurangi turnover dan meningkatkan retensi karyawan [27]

5.4.2. Mobilitas Karyawan

Turnover atau mobilitas karyawan dalam perusahaan juga dibutuhkan untuk menyusun proyeksi persediaan keterampilan di masa depan. Data yang diperoleh dapat diambil dari pola mobilisasi karyawan di masa sebelumnya dan kebijakan mobilisasi saat ini. Mobilisasi karyawan dapat terjadi akibat perlunya peningkatan keterampilan karyawan atau kebutuhan untuk mengisi suatu posisi atau jabatan. Oleh karena itu, cara peramalan mobilitas karyawan adalah dengan menganalisis rencana pengembangan karyawan dan menilai kesiapan karyawan untuk dipromosikan [27].

Proyeksi mobilitas karyawan sangat penting dalam perencanaan SDM karena memungkinkan organisasi untuk merencanakan pengisian posisi kosong dan memastikan bahwa karyawan yang dipromosikan memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menganalisis rencana pengembangan karir karyawan dan evaluasi kesiapan mereka dapat membantu mengidentifikasi potensi pemimpin masa depan dan mendukung kebijakan suksesi dalam organisasi [38].

5.4.3. Pemanfaatan Skill Dan Waktu Karyawan

Banyaknya orang dalam daftar gaji tidak secara langsung mencerminkan kapabilitas yang mereka gunakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan semakin meningkatnya biaya personel dan adanya pekerja yang ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang, organisasi memerlukan cara untuk memanfaatkan karyawan semaksimal mungkin. Tiga pertanyaan utama yang perlu dipertimbangkan pada aspek ini adalah:

1. Apakah para karyawan menghabiskan waktunya secara tepat? Dapatkah pekerjaan direlokasi untuk memastikan efektivitas pemanfaatan keterampilan? Dapatkah pekerjaan direstrukturisasi untuk meningkatkan efisiensi?
2. Apakah rata-rata produktivitas berubah? Apakah penyusunan staf saat ini sudah sesuai untuk pencapaian output yang direncanakan? Apakah pertumbuhan jumlah karyawan melebihi perkembangan output yang dihasilkan?
3. Apakah penyusunan staf yang dilakukan sudah sesuai dengan keterampilan yang tersedia? Apakah keterampilan yang ada belum dipergunakan secara tepat? Apakah ada kehilangan keterampilan? [2].

Pertanyaan-pertanyaan ini penting untuk menilai apakah organisasi telah memaksimalkan pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) mereka. Mengoptimalkan penggunaan keterampilan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya personel, sekaligus menjaga kepuasan kerja dengan memberikan tantangan yang sesuai bagi karyawan [27]. Dengan evaluasi yang tepat terhadap penggunaan keterampilan dan waktu, organisasi dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang mereka.

5.5 Peramalan Permintaan Staff

Apabila kita tidak mengetahui permintaan staf, maka kita tidak dapat mengetahui persediaan staf. Asumsi yang digunakan di sini adalah kebutuhan staf dalam perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk masa depan akan sama dengan kebutuhan saat ini, atau setidaknya berbeda tetapi dapat diprediksi. Asumsi ini masuk akal untuk peramalan jangka pendek. Namun, untuk jangka panjang atau dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat, seperti pertumbuhan organisasi yang tinggi, diperlukan adanya teknik peramalan yang lebih canggih [27].

Untuk dapat membuat ramalan kebutuhan di masa depan dan menyesuaikan antara kebutuhan dengan persediaan SDM, kita memerlukan beberapa hal, antara lain:

1. Pengetahuan tentang tujuan masa depan dan mengetahui indikator apa yang ingin dicapai (misalnya pendapatan, output, volume, dll),
2. Rencana organisasi yang mencakup proyeksi pertumbuhan dan perubahan struktur,
3. Pengetahuan terhadap aktivitas dan kebutuhan pekerjaan yang ada dalam organisasi,
4. Apresiasi terhadap perubahan teknologi dan produktivitas yang dapat memengaruhi kebutuhan SDM di masa depan [38].

Peramalan yang efektif memerlukan data yang akurat dan pemahaman mendalam tentang tujuan serta kondisi organisasi, termasuk faktor eksternal yang dapat mempengaruhi permintaan tenaga kerja. Teknik peramalan yang lebih maju, seperti model statistik dan analisis tren, dapat digunakan untuk memperkirakan kebutuhan SDM dalam jangka panjang, serta memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat untuk mendukung pertumbuhannya [2].

5.5.1. Analisis permintaan saat ini

Pendekatan yang paling sering digunakan dalam peramalan kebutuhan SDM adalah dengan melakukan analisis permintaan staf saat ini. Struktur

organisasi dan definisi pekerjaan (yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan) merupakan titik awal yang logis untuk menganalisis permintaan staf [2].

Banyak perusahaan menggunakan alokasi lowongan dan prosedur kontrol sebagai dasar pengaturan staf, serta modifikasi pekerjaan dan struktur organisasi. Dalam hal ini, para eksekutif atau komite bertanggung jawab untuk mereview rekomendasi mengenai posisi baru atau perubahan dalam organisasi, termasuk penambahan staf. Ketika ada posisi lowong, perlu segera dievaluasi apakah posisi tersebut masih perlu untuk diisi atau apakah sudah dapat dihilangkan, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan efisiensi yang diinginkan [27].

Pendekatan ini membantu organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih efisien dengan memastikan bahwa setiap posisi yang ada benar-benar memberikan kontribusi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pengelolaan lowongan secara tepat dapat mengurangi pemborosan dalam alokasi tenaga kerja dan memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan bisnis [38].

5.5.2. Kebijakan Peramalan SDM

Untuk mengestimasi permintaan di masa depan, seseorang harus membuat kebijakan yang jelas. Meskipun analisis matematis dan data yang banyak dapat sangat berguna, keputusan mengenai penentuan staf tetap merupakan keputusan yang melibatkan unsur manusia. Biasanya, pendekatan yang digunakan adalah proses estimasi “bottom-up”. Dalam model ini, biasanya perlu disesuaikan dengan anggaran dan prosedur kontrol posisi. Pada banyak instansi, hal ini tidak bersifat perencanaan formal, tetapi direpresentasikan dalam otorisasi aktual pada posisi baru, perubahan pada judul atau isi suatu pekerjaan, penarikan dan penerimaan, serta posisi yang belum ditempati [2].

Manajer pada unit lokal adalah orang yang paling mengetahui kebutuhan staf di unitnya. Kualitas kebijakan dari manajer ini tergantung pada

kemampuan estimasinya. Beberapa cara yang sering digunakan dalam membuat keputusan berdasarkan model bottom-up adalah:

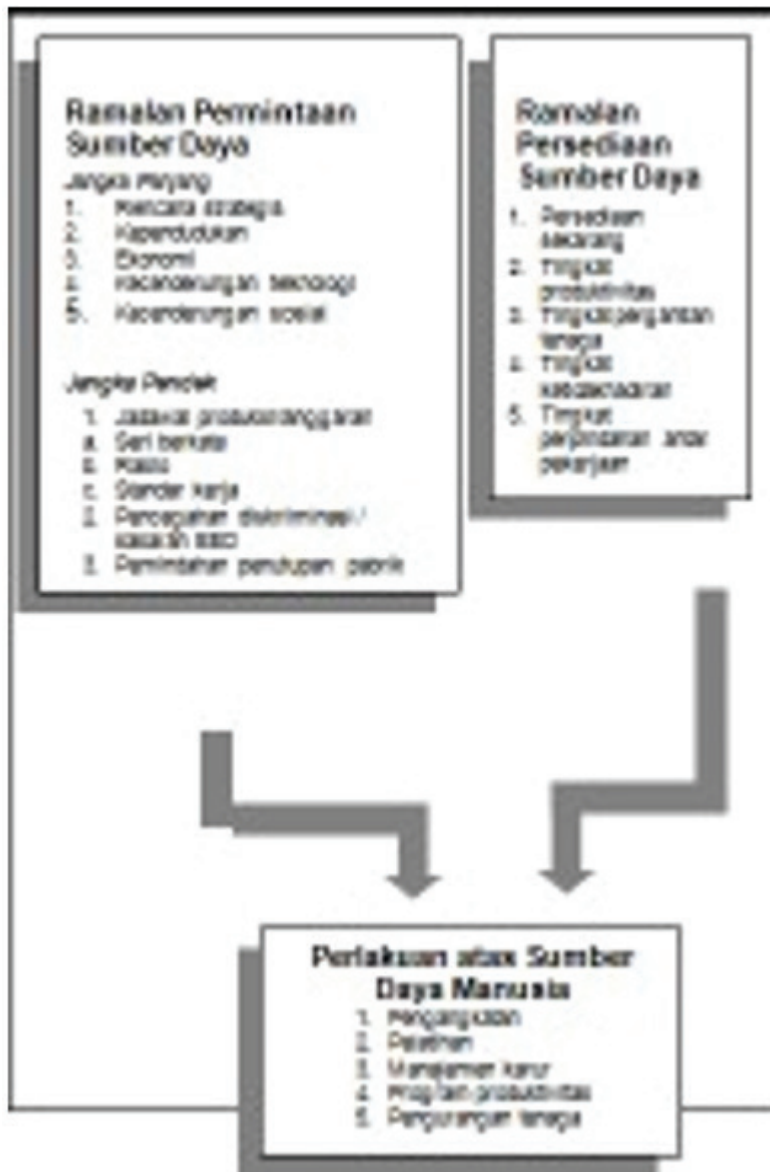
1. Rules of thumb untuk pengisian staf,
2. Perbandingan dengan unit lain,

Rasio atau panduan standar dalam perencanaan staf, biasanya berdasarkan tipe posisi atau operasional, serta informasi tentang isi pekerjaan yang didasarkan pada analisis pekerjaan [27].

Metode kedua yang sering digunakan adalah pendekatan “ask and find out”. Pendekatan ini bersifat lebih formal, dengan proses perencanaan yang sistematis, tetapi sangat tergantung pada kebijakan subyektif dan pengetahuan manajer unit. Faktor “Asking” dalam peramalan ini meliputi:

1. Posisi baru yang dibutuhkan,
2. Posisi yang perlu diganti atau dihilangkan,
3. Perubahan pada posisi yang saat ini ada,
4. Jabatan ganda, dll.

Teknik terakhir adalah “Delphi technique”. Dalam teknik ini, peramalan kebutuhan SDM dilakukan dengan menggunakan masukan dari beberapa manajer atau ahli sesuai dengan kebutuhan. Inti dari pendekatan ini adalah upaya mencari alternatif jawaban melalui pengumpulan ide tanpa mempertahankan pemberi ide atau para manajer dan ahli tersebut. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya dominasi pendapat atau ide apabila mereka dipertemukan secara langsung [38]:



Gambar 4: proses perencanaan Kepegawaian



BAB VI

MODEL DAN APLIKASI PERAMALAN

6.1 Teknik Peramalan Permintaan SDM

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia meliputi dua periode waktu yang berbeda: peramalan jangka pendek (short-term forecasting) dan peramalan jangka panjang (long-term forecasting). Kedua periode ini berbeda dalam hal teknik yang digunakan, implikasinya terhadap organisasi, dan orang-orang yang bertanggung jawab untuk peramalannya [2].

Peramalan Jangka Pendek

Peramalan jangka pendek biasanya memprediksi permintaan karyawan untuk periode satu tahun. Namun, peramalan jangka pendek juga dapat mencakup periode dua tahun, seperti pada perusahaan minyak dan baja, dan bisa juga setingkat lebih pendek, sekitar tiga hingga enam bulan, seperti pada perusahaan konstruksi atau perusahaan kontrak pembuatan pesawat terbang. Tanggung jawab untuk peramalan jangka pendek biasanya dipegang oleh penyelia dan manajer unit. Manajer unit adalah orang yang paling memahami kebutuhan staf untuk mencapai tujuan unitnya. Seorang manajer harus mengetahui tujuan unitnya dan mampu mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia, keuangan, dan modal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut dalam jangka waktu yang ditentukan [27].

Peramalan Jangka Panjang

Peramalan jangka panjang biasanya mencakup jangka waktu dua hingga sepuluh tahun dan biasanya disesuaikan setiap tahun secara bergulir. Sebagai contoh, ramalan yang berjangka empat tahun menjadi berjangka tiga tahun, dan sebuah ramalan empat tahun yang baru kemudian dikembangkan. Sofistikasi peramalan jangka panjang sangat bervariasi antara satu perusahaan dan perusahaan lainnya. Beberapa organisasi berusaha untuk mengidentifikasi berapa banyak karyawan pada setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk memenuhi rencana strategis mereka dalam beberapa tahun ke depan. Organisasi lain mungkin hanya mencoba meramalkan jumlah total karyawan pada divisi utama. Sementara beberapa organisasi lainnya sudah puas dengan mengidentifikasi beberapa perubahan sosial yang mungkin terjadi dan berusaha untuk tetap waspada terhadap perubahan lingkungan dan teknologi yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM mereka di masa depan [36].

Semua peramalan jangka panjang harus didasarkan pada rencana bisnis strategis. Sebelum seseorang dapat menentukan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan, organisasi harus terlebih dahulu mengetahui apa yang diharapkan dari kegiatan mereka dan tingkat aktivitas bisnis yang diproyeksikan. Setelah tingkat aktivitas bisnis yang diproyeksikan diketahui, berbagai teknik peramalan SDM dapat digunakan. Salah satu pertimbangan penting dalam peramalan jangka pendek maupun jangka panjang adalah apakah produktivitas akan berubah. Produktivitas yang lebih tinggi per karyawan dapat mengurangi kebutuhan tenaga kerja. Perubahan produktivitas akibat pengalaman dan pelatihan dapat diperkirakan dengan beberapa tingkat kepastian berdasarkan pengalaman sebelumnya dengan karyawan yang ada. Namun, perbaikan produktivitas akibat perubahan teknologi jauh lebih sulit untuk diprediksi karena manajer tidak dapat mengetahui sebelumnya apakah akan ada terobosan teknologi yang terjadi [30].

Teknik Peramalan Permintaan SDM

Teknik peramalan yang canggih jarang dikembangkan di perusahaan-perusahaan yang tidak secara rutin memprediksi kebutuhan kepegawaian. Teknik-teknik ini cenderung berkembang seiring waktu, mulai dari yang

tidak begitu formal dan sederhana hingga yang sangat canggih. Dalam analisis akhir, teknik kuantitatif yang rumit tidak dapat menggantikan perlunya pertimbangan manajerial (judgment), meskipun teknik-teknik ini dapat membantu memperbaiki keputusan manajerial.

Berbagai teknik peramalan permintaan SDM tersedia, dengan tingkat kompleksitas yang bervariasi. Beberapa teknik yang dapat digunakan meliputi:

1. Teknik untuk peramalan jangka pendek:

- › Anggaran
- › Beban kerja

2. Teknik untuk peramalan jangka panjang:

- › Permintaan unit dan permintaan organisasi,
- › Pendapat para pakar,
- › Model probabilistik/stokastik,
- › Analisis tren,
- › Analisis Markov,
- › Model peramalan agregat [2]; [27].

6.1.1. Anggaran dalam Perencanaan SDM

Anggaran perusahaan memberikan wewenang finansial untuk penambahan jumlah karyawan. Berdasarkan data anggaran serta ekstrapolasi penambahan persediaan karyawan, maka dapat dilakukan estimasi terhadap kebutuhan karyawan dalam jangka pendek. Dalam kebanyakan organisasi, peramalan kebutuhan kepegawaian jangka pendek dicapai melalui proses penganggaran. Manajer diharapkan untuk menentukan jenis sumber daya yang mereka butuhkan untuk periode bisnis mendatang. Apabila mereka membutuhkan personalia tambahan untuk mengisi posisi baru yang dibutuhkan untuk tujuan unit mereka, maka informasi ini harus dimasukkan dalam anggaran mereka [2].

Anggaran mewakili rencana aktivitas bisnis di masa depan yang mencakup sumber daya keuangan dan modal, serta kebutuhan sumber daya manusia. Meskipun manajer sering terganggu oleh waktu yang dibutuhkan

untuk menyusun anggaran, waktu tersebut biasanya digunakan dengan baik dan dapat memiliki dampak yang besar terhadap kesuksesan dan efektivitas unit tersebut [27]. Kualitas ramalan jangka pendek sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajer untuk membuat estimasi yang akurat. Meskipun peramalan bersifat pertimbangan, berbagai teknik telah dikembangkan untuk mempermudah peramalan jangka pendek.

Beberapa manajer menggunakan kebiasaan-kebiasaan (*rules of thumb*) untuk menentukan kebutuhan staf mereka, seperti memiliki tiga teknisi yang ditugaskan pada setiap kilometer perbaikan, atau dua klerik penjualan yang ditugaskan pada setiap register kas. Manajer lain mendasarkan perkiraan staffing mereka pada perbandingan dengan unit yang serupa dalam organisasi lain [34].

6.1.2. Analisis Beban Kerja

Metode yang paling akurat untuk peramalan jangka pendek adalah dengan menggunakan informasi mengenai beban kerja (*workload*) yang sesungguhnya, berdasarkan analisis pekerjaan terhadap tugas yang perlu diselesaikan. Teknik analisis beban kerja ini memerlukan penggunaan rasio atau pedoman penyusunan staf standar untuk menentukan kebutuhan personalia. Analisis beban kerja mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun jenis karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi [2].

Langkah pertama dalam analisis ini adalah mengidentifikasi seberapa banyak output organisasi yang ingin dicapai. Hal ini kemudian diterjemahkan ke dalam jumlah jam kerja karyawan yang diperlukan pada setiap kategori pekerjaan untuk mencapai tingkat output tersebut. Jika tingkat output diperkirakan akan berubah, maka penambahan dalam pekerjaan dapat diramalkan dengan menghitung berapa banyak jam kerja karyawan yang dibutuhkan [27].

Sebagai contoh, perusahaan yang memproduksi meja gambar dan memperkirakan kenaikan penjualan sebesar 15% pada tahun berikutnya perlu menganalisis aktivitas mana yang terpengaruh oleh kenaikan penjualan tersebut. Peningkatan level produksi mungkin tidak memerlukan personalia tambahan pada posisi manajerial dan klerikal. Namun, posisi

lain, khususnya yang menyangkut pekerjaan produksi, kemungkinan perlu ditingkatkan. Kenaikan 15% tersebut dapat dikonversikan ke dalam jumlah jam kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan produksi. Analisis serupa juga harus dilakukan terhadap aktivitas lain yang terpengaruh oleh kenaikan permintaan terhadap meja gambar [34].

6.1.3. Permintaan Unit dan Permintaan Organisasional

Teknik permintaan unit (unit demand) merupakan pendekatan bottom-up. Penyelia memperkirakan jumlah karyawan yang mereka butuhkan dalam periode waktu tertentu dan melaporkannya kepada atasannya. Penyelia kemudian mengumpulkan prediksi dari setiap unit yang mereka awasi dan menghitung permintaan tenaga kerja untuk unit mereka tersebut. Manajer terlibat secara aktif dalam jenis teknik peramalan ini dengan memberikan estimasi kebutuhan, sementara spesialis sumber daya manusia memberikan pengarahannya dengan memusatkan perhatian pada estimasi yang dibuat atau hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam membuat estimasi tersebut [2].

Teknik ini mengharuskan manajer untuk mengetahui aktivitas bisnis yang akan dilaksanakan oleh unit mereka pada tahun mendatang dan berapa banyak personalia yang akan dibutuhkan setiap tahunnya untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Setelah informasi ini diperoleh melalui setiap manajer unit, kemudian digabungkan untuk membentuk peramalan keseluruhan bagi organisasi. Teknik permintaan unit untuk peramalan jangka panjang merupakan perluasan dari teknik peramalan jangka pendek yang telah dijelaskan sebelumnya [27].

Kelebihan dan Kelemahan Teknik Permintaan Unit

Salah satu kelebihan dari peramalan permintaan unit adalah bahwa manajer unit biasanya memiliki informasi yang sangat akurat mengenai pengaruh peningkatan produksi terhadap kebutuhan tambahan personalia. Sebagai contoh, melipatgandakan produksi suatu departemen tidak selalu berarti bahwa akan dibutuhkan dua kali jumlah karyawan. Manajer unit berada dalam posisi terbaik untuk mengetahui berapa banyak posisi baru yang akan diperlukan untuk mencapai tingkat tambahan keluaran [34].

Namun, salah satu kelemahan dari peramalan permintaan unit adalah bahwa pengumpulan datanya memerlukan koordinasi dari sejumlah besar orang. Lebih lanjut, informasi kadang-kadang tidak dapat dikumpulkan dengan baik karena setiap manajer unit mungkin menggunakan asumsi yang berbeda dalam membuat estimasi kebutuhan tenaga kerja [34].

Teknik Permintaan Organisasional

Teknik permintaan organisasional (organizational demand) merupakan pendekatan top-down. Dalam teknik ini, manajemen puncak membuat keputusan mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam berbagai kategori pekerjaan di seluruh organisasi berdasarkan estimasi mereka atas tenaga kerja yang diperlukan untuk memenuhi rencana strategis. Misalnya, manajemen puncak dapat memutuskan untuk melipatgandakan jumlah tenaga operator komputer perusahaan untuk menunjang ekspansi bisnis yang sedang dilakukan [27].

6.1.4. Pendapat Pakar dalam Peramalan SDM

Dalam beberapa situasi, seperti pengenalan teknologi baru atau adanya perubahan peraturan pemerintah yang baru menyangkut penyusunan staf, seorang manajer mungkin kekurangan pengetahuan untuk memperkirakan dengan baik jumlah orang yang dibutuhkan atau yang tersedia untuk melakukan suatu pekerjaan. Dalam keadaan seperti ini, pakar dapat memberikan pertimbangan terbaik mengenai peramalan sumber daya manusia untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pendapat pakar dapat berasal dari sekelompok pakar ataupun individu perorangan, seperti direktur sumber daya manusia atau spesialis perencanaan jangka panjang. Bentuk peramalan ini dianggap kurang canggih untuk perencanaan kepegawaian, karena pakar biasanya mendasarkan pertimbangan mereka pada intuisi mereka sendiri, pengalaman masa lalu, pendapat orang lain, atau kondisi sosial dan ekonomi yang mereka amati [2].

Salah satu cara untuk meningkatkan keyakinan dalam peramalan ini adalah dengan menggabungkan pendapat dari berbagai pakar. Beberapa cara untuk menggabungkan informasi ini meliputi pengumpulan pendapat (pooling), konsensus kelompok, dan teknik Delphi. Estimasi dapat

dikumpulkan dengan meminta para pakar untuk menyerahkan pendapat pribadi mereka, dan kemudian secara sederhana merata-rata estimasi mereka tersebut. Metode kedua adalah dengan mengundang para pakar untuk berdiskusi bersama dalam kelompok dan meminta mereka untuk membuat konsensus atau kesepakatan. Konsensus kelompok kemungkinan lebih akurat dibandingkan pengumpulan informasi yang terpisah-pisah [27].

Teknik Delphi

Metode yang ketiga adalah teknik Delphi [40], yang terdiri dari para pakar (biasanya manajer departemen) yang menjawab serangkaian kuesioner atau wawancara guna memberikan estimasi terbaik mereka mengenai situasi di masa depan. Dalam teknik Delphi [40], diskusi langsung di antara para pakar dihindari karena perbedaan dalam status pekerjaan di antara anggota kelompok dapat menyebabkan beberapa orang menghindari mengkritik pakar lainnya dan mengkompromikan ide-ide mereka. Untuk menghindari hal ini, digunakanlah penengah (intermediary). Tugas penengah adalah mengumpulkan, meringkas, dan memberikan umpan balik kepada para pakar mengenai informasi yang dihasilkan secara independen oleh pakar lainnya dalam putaran peramalan. Jika terdapat pandangan seorang pakar yang tidak konsisten dengan anggota kelompok yang lain, pakar tersebut kemudian diminta untuk memberikan alasan mengapa dia berpikiran demikian. Informasi ini kemudian dikumpulkan oleh penengah dan disirkulasikan kepada semua pakar dalam bentuk laporan tertulis. Laporan tertulis digunakan karena lebih menyenangkan dan tidak bias. Laporan ini memungkinkan para pakar untuk mempertimbangkan secara pribadi pendapat pakar lainnya, dan memikirkan apakah mereka ingin mengubah pemikiran mereka sendiri. Setelah diulang beberapa kali, para pakar tersebut diharapkan dapat mencapai konsensus [34].

Manfaat dan Pedoman dalam Menggunakan Teknik Delphi

Metode Delphi [40], menawarkan manfaat berupa diperolehnya berbagai pendapat dengan tetap mempertahankan kemampuan untuk menanyai masing-masing anggota. Nilai metode ini tergantung pada pengetahuan

dari anggota panel/kelompok, sehingga penengah atau fasilitator harus memilih kelompok Delphi [40] dengan hati-hati. Metode Delphi [40], ini memberikan manfaat biaya yang rendah dan mudah untuk digunakan bersama teknik lainnya. Agar metode Delphi [40] menjadi sangat berdaya guna, pedoman-pedoman berikut sebaiknya diikuti:

1. Berikan kepada para pakar informasi yang memadai untuk membuat suatu pertimbangan yang beralasan (*informed judgment*). Oleh karena itu, sodorkan kepada para pakar data historis yang telah dikumpulkan serta hasil-hasil analisis statistik relevan yang telah dibuat, seperti pola staffing dan tren produktivitas.
2. Tanyakan jenis-jenis pertanyaan yang dapat dijawab oleh seorang manajer unit. Sebagai contoh, daripada menanyakan seluruh kebutuhan staffing, tanyakanlah persentase berapa staffing kemungkinan meningkat, atau hanya menanyakan peningkatan yang diantisipasi dalam kelompok karyawan kunci seperti manajer pemasaran dan insinyur.
3. Jangan mensyaratkan presisi. Perkenankan para pakar untuk membulatkan gambaran-gambaran, dan berikan mereka kesempatan untuk menunjukkan seberapa yakin mereka terhadap gambaran-gambaran yang mereka ramalkan.
4. Pertahankan pelaksanaan sesederhana mungkin, khususnya hindari pertanyaan-pertanyaan yang tidak begitu diperlukan.
5. Pastikan berbagai klasifikasi karyawan dan ketentuan lainnya dipahami dalam cara yang sama oleh semua pakar.
6. Dapatkan dukungan dari manajemen puncak dan para pakar untuk proses Delphi dengan menunjukkan seberapa baik peramalan akan menguntungkan organisasi dan unit operasi yang lebih kecil, dan bagaimana proses ini akan mempengaruhi profitabilitas dan produktivitas tenaga kerja [30]..

Keterbatasan Teknik Pendapat Pakar

Kegunaan teknik pendapat para pakar dalam peramalan permintaan sumber daya manusia memang terbatas. Meskipun demikian, teknik ini memiliki

potensi untuk diaplikasikan dalam bidang-bidang tertentu, seperti peramalan kebutuhan tenaga berkeahlian tinggi, tenaga berbakat yang mahal, seperti pembeli dalam industri eceran atau ahli geologi dalam perusahaan penambangan minyak [2].

6.1.5. Model Probabilistik/Stokastik dalam Peramalan SDM

Model probabilistik adalah peramalan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) jangka panjang yang menggunakan probabilitas kejadian di masa depan untuk memperkirakan tingkat kepegawaian di masa mendatang. Simulasi komputer yang membentuk lingkungan bisnis organisasi dapat dirancang untuk menggambarkan bagaimana organisasi kemungkinan akan terlihat di masa depan, tergantung pada kondisi ekonomi dan keputusan alternatif. Simulasi ini dapat menggambarkan dampak setiap keputusan terhadap sumber daya manusia, serta terhadap hasil-hasil bisnis seperti harga, penjualan, dan laba. Jika hubungan antara variabel dalam model secara akurat menggambarkan interaksi yang sesungguhnya terjadi di dalam organisasi, maka simulasi dapat digunakan untuk memeriksa kemungkinan kebutuhan kepegawaian di masa depan [2].

Keuntungan menggunakan simulasi komputer, dibandingkan dengan model subjektif, adalah bahwa komputer memungkinkan penyelidikan secara simultan terhadap beberapa faktor organisasional dan ekonomi, seperti penjualan, Produk Nasional Bruto (PNB), pendapatan lain-lain, tingkat pengangguran, dan kondisi pasar lainnya. Model ini membuat estimasi terhadap tenaga kerja dengan menurunkannya (derived) dari beberapa program yang dilaksanakan oleh perusahaan. Beberapa ketidakpastian yang terkait dengan pelaksanaan program tersebut kemudian dijadikan pertimbangan dalam menentukan ramalan permintaan yang diharapkan [27].

Model probabilistik ini paling sering digunakan dalam organisasi-organisasi seperti kontraktor pemerintah, konstruksi, dan firma konsultan manajemen, di mana permintaan terhadap sumber daya manusia diturunkan dari beberapa proyek atau program. Banyak dari awal perencanaan proyek dilakukan untuk mendukung usaha pemasaran, seperti jadwal dan perkiraan sumber daya manusia yang membentuk basis untuk penyiapan

proposal biaya proyek. Beberapa hal mendasar yang penting dan perlu dipertimbangkan dalam menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah:

1. Berbagai probabilitas untuk mendapatkan setiap kontrak,
2. Ketidakpastian menyangkut penundaan tanggal pelaksanaan proyek,
3. Ketidakpastian mengenai tenaga kerja yang dibutuhkan selama siklus hidup proyek yang sedang digarap [34].

6.1.6. Analisis Tren dalam Peramalan SDM

Salah satu teknik peramalan yang paling cepat adalah memproyeksikan tren di masa lalu. Analisis tren memprediksi permintaan sumber daya manusia dengan menghubungkan jumlah karyawan dengan variabel-variabel organisasional seperti tingkat penjualan, keluaran produksi, atau pendapatan. Sebagai contoh, dalam banyak organisasi, kebutuhan kepegawaian terkait erat dengan tingkat penjualan atau produksi. Jika hubungan tersebut ada, perencana sumber daya manusia dapat menggunakan tingkat penjualan atau produksi yang diramalkan untuk memperkirakan berapa banyak karyawan pada setiap kategori pekerjaan yang akan dibutuhkan [2].

Beberapa bentuk proyeksi tren informal biasanya tercakup dalam dua teknik yang telah digambarkan sebelumnya, yaitu permintaan unit dan pendapat pakar. Dalam peramalan permintaan unit, manajer sering mencoba secara informal memperkirakan kebutuhan kepegawaian mereka berdasarkan antisipasi terhadap tingkat aktivitas bisnis. Demikian juga, perkiraan para pakar biasanya didasarkan pada pertimbangan subjektif tentang berapa banyak karyawan yang akan diperlukan untuk memenuhi permintaan akan produk organisasi.

Perbandingan dengan Teknik Peramalan Lain

Analisis tren lebih eksplisit dan secara sistematis mempertimbangkan dampak berbagai variabel terhadap gambaran kepegawaian, dibandingkan dengan teknik peramalan lainnya. Seleksi yang tepat terhadap variabel-variabel seperti itu sangat menentukan akurasi prediksi permintaan terhadap sumber daya manusia. Mengidentifikasi faktor-faktor yang paling akurat

yang berkaitan dengan kepegawaian merupakan langkah kritis dalam melakukan proyeksi tren. Tingkat penjualan mungkin merupakan faktor yang paling tepat untuk memprediksi tingkat kepegawaian pada banyak organisasi, meskipun perusahaan manufaktur mungkin menemukan bahwa tingkat kepegawaian mereka lebih terkait dengan jumlah unit yang dihasilkan. Bentuk bisnis organisasi harus dipertimbangkan dalam menentukan faktor paling signifikan yang berhubungan dengan kepegawaian. Misalnya, maskapai penerbangan (airlines) mungkin menemukan bahwa tingkat kepegawaian mereka sangat terkait erat dengan jumlah penerbangan, sementara direktur rumah sakit biasanya menemukan bahwa tingkat kepegawaian mereka terkait erat dengan jumlah pasien yang dilayani [27].

Metode Proyeksi Tren

Proyeksi tren menyediakan dua metode yang sangat sederhana, yaitu ekstrapolasi dan regresi. Ekstrapolasi didasarkan pada tingkat perubahan di masa lalu untuk membuat proyeksi di masa depan. Jika volume aktivitas bisnis organisasi untuk lima tahun mendatang diperkirakan berlanjut pada tingkat yang sama seperti sepuluh tahun sebelumnya, sebuah ekstrapolasi linear sederhana dapat dibuat untuk menunjukkan volume bisnis setiap tahun dalam lima tahun yang sedang diramalkan. Sebagai contoh, jika rata-rata 20 pekerja produksi diangkat setiap bulan selama sepuluh tahun terakhir, proyeksi ekstrapolasi ke masa depan akan menunjukkan bahwa 240 pekerja produksi akan ditambahkan selama tahun berikutnya [2].

Regresi adalah model yang lebih akurat, di mana tingkat sumber daya manusia yang dibutuhkan relatif sensitif terhadap faktor-faktor lain seperti produksi, penjualan, dan biaya per unit. Umumnya, produk dan jasa yang dihasilkan dari teknologi tergantung pada modal dan tenaga kerja yang dikaryakan. Dengan demikian, tingkat optimal tenaga kerja yang dibutuhkan dalam beberapa hal diturunkan dari barang dan jasa yang diinginkan serta produktivitas tenaga kerja. Hal penting adalah menentukan dan mengkuantifikasi determinan dari permintaan sumber daya manusia, sehingga membentuk hubungan empirik antara masukan dan keluaran [34].

Aplikasi Regresi dalam Perencanaan SDM

Analisis regresi juga dapat digunakan untuk menentukan bauran keahlian yang tepat dan proporsi staf pendukung dalam hubungannya dengan beberapa kelompok tenaga ahli yang paling terkait langsung dengan produksi atau penjualan. Dengan kata lain, kebutuhan personalia untuk staf pendukung merupakan fungsi dari kelompok tenaga ahli kunci (key skill group). Sebagai contoh, tingkat insinyur yang dibutuhkan dapat digunakan sebagai determinan atas tingkat tenaga klerikal, akuntansi, dan personalia pendukung lainnya. Analisis regresi juga digunakan untuk menentukan karakteristik penahapan waktu, serta pendayagunaan berbagai tenaga ahli proyek dalam kontrak proyek berteknologi. Sebagai contoh, tingkat jenis sumber daya manusia tertentu (seperti tenaga insinyur pertambangan) pada suatu kontrak dalam periode satu bulan mungkin berhubungan dengan tingkat jenis sumber daya manusia yang lain (seperti tenaga penggambaran atau drafter) yang dibutuhkan dalam periode waktu yang sama [27].

6.1.7. Analisis Markov dalam Peramalan SDM

Analisis Markov [41] adalah teknik matematis yang digunakan untuk menganalisis perpindahan dan memperlihatkan kebutuhan rekrutmen dan pengembangan serta menyediakan basis perencanaan karir yang lebih objektif. Analisis Markov merupakan bentuk sederhana dari peramalan probabilistik. Dalam analisis ini, perpindahan (movement) karyawan antara klasifikasi pekerjaan yang berbeda dapat diramalkan berdasarkan perpindahan karyawan di masa lalu. Analisis Markov dapat digunakan tidak hanya untuk meramalkan perpindahan karyawan dari satu kategori pekerjaan ke kategori lainnya, tetapi juga perpindahan yang mungkin terjadi di antara unit organisasi, level organisasi, lokasi yang berbeda, serta di antara kelas gaji yang berbeda [27].

Dasar matematis dan teoritis dari Analisis Markov [41] memang agak kompleks, tetapi manfaat dan interpretasinya lebih dapat langsung dilihat. Secara konseptual, dalam Analisis Markov digunakan tiga jenis data, yakni:

1. Jumlah karyawan pada setiap posisi pada awal periode,

2. Matriks probabilitas transisional, yang mencerminkan perpindahan (pola penyusunan staf) karyawan yang diharapkan akan terjadi atau diinginkan untuk dianalisis. Matriks ini dapat didasarkan pada pengalaman masa lalu, sehingga dapat mewakili tingkat penyusunan staf yang direncanakan untuk digunakan di masa mendatang,
3. Berapa banyak periode ke depan yang ingin diproyeksikan berdasarkan suplai karyawan yang ada saat ini [34].

Dengan mengasumsikan bahwa suplai sumber daya manusia saat ini bergerak sesuai dengan pola yang tercermin dalam matriks transisional, maka dapat diramalkan suplai sumber daya manusia di masa mendatang. Dengan kata lain, Analisis Markov akan membantu menjawab pertanyaan: Berdasarkan suplai sumber daya manusia yang ada saat ini dan rencana penyusunan staf yang ada (promosi, demosi, transfer), suplai sumber daya manusia apa yang akan diharapkan dalam periode perencanaan berikutnya [2].

A. Syarat-Syarat Dalam Analisa Markov

Untuk mendapatkan analisis rantai Markov [41] dalam suatu kasus, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu sebagai berikut:

1. Jumlah probabilitas transisi untuk suatu keadaan awal dari sistem harus sama dengan 1.
2. Probabilitas-probabilitas tersebut berlaku untuk semua partisipan dalam sistem.
3. Probabilitas transisi harus konstan sepanjang waktu.
4. Kondisi sistem harus independen sepanjang waktu [2].

Penerapan analisis Markov dapat dibidang cukup terbatas karena sulit menemukan masalah yang memenuhi semua syarat yang diperlukan untuk analisis Markov [41], terutama persyaratan bahwa probabilitas transisi harus konstan sepanjang waktu. Probabilitas transisi adalah probabilitas yang menggambarkan pergerakan perpindahan kondisi dalam sistem. Masalah utama dengan syarat ini adalah bahwa dalam banyak kasus dunia nyata, perubahan dalam faktor-faktor eksternal atau internal dapat mengubah

pola transisi, sehingga membuat penerapan model Markov menjadi lebih rumit dan kurang akurat [27].

B. Keadaan Probabilitas Transisi

Keadaan transisi merujuk pada perubahan dari suatu keadaan (status) ke keadaan (status) lainnya pada periode berikutnya. Keadaan transisi ini merupakan suatu proses acak (random) dan dinyatakan dalam bentuk probabilitas. Probabilitas ini dikenal sebagai probabilitas transisi. Probabilitas transisi dapat digunakan untuk menentukan probabilitas keadaan atau status yang akan terjadi pada periode berikutnya, berdasarkan keadaan yang ada pada periode sebelumnya [2].

Dengan menggunakan probabilitas transisi, kita dapat memprediksi perubahan atau pergerakan dalam suatu sistem di masa depan, asalkan hubungan antar status atau keadaan dapat diukur dan dihitung secara matematis. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merencanakan perubahan yang mungkin terjadi dalam sumber daya manusia atau variabel lainnya, berdasarkan analisis probabilistik yang akurat [27].

Contoh Kasus:

Sebuah perusahaan transportasi mempunyai 220 unit mobil. Namun tidak semua mobil dapat beroperasi dikarenakan mesin rusak. Data mobil yang sedang beroperasi (naik) dan rusak (mogok) adalah sebagai berikut :

Status Saat ini	Banyaknya Mobil	
	Hari 1	Hari 2
Naik	120	144
Mogok	100	76
Jumlah	220	220

Dalam waktu dua hari ini terdapat perubahan, mobil yang beroperasi ternyata mengalami kerusakan, dan sebaliknya. Untuk mengetahui perubahan yang terjadi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Hari 1	Hari 2		Jumlah
	Narik	Mogok	
Narik	70	50	120
Mogok	74	26	100
Jumlah	144	76	220

Dari data tersebut hitunglah :

- Probabilitas transisi
- Probabilitas hari ke-3 narik jika hari ke-1 narik
- Probabilitas hari ke-3 mogok jika hari ke-1 narik
- Probabilitas hari ke-3 narik jika hari ke-1 mogok
- Probabilitas hari ke-3 mogok jika hari ke-1 mogok

Jawaban :

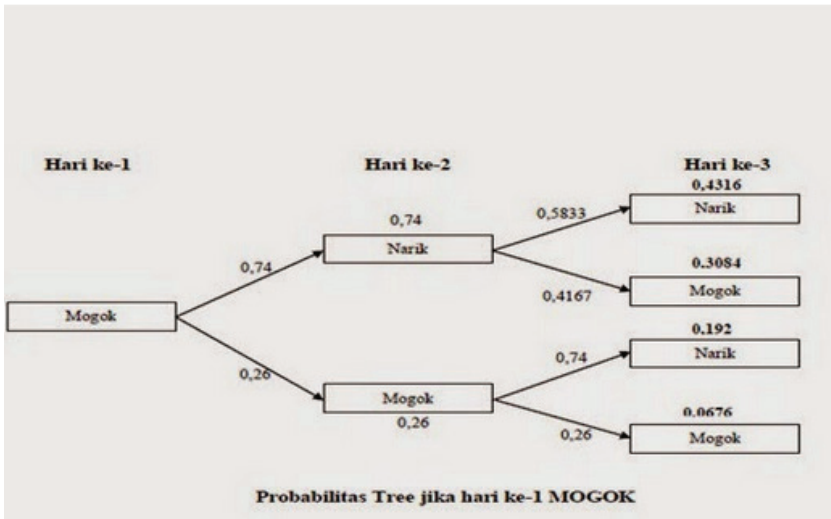
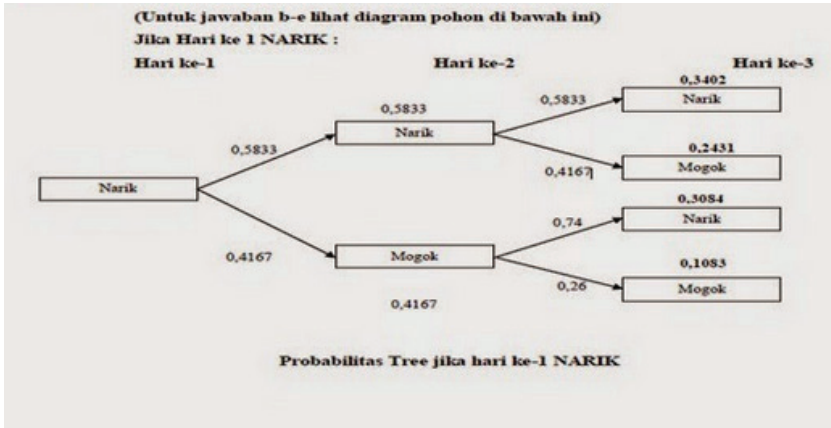
- Probabilitas Transisi

Hari 1	Hari 2	
	Naik	Mogok
Narik	$70/120 = 0,5833$	$50/120 = 0,4167$
A. Mogok	B. $74/100 = 0,74$	C. $26/100 = 0,26$

C. Peralatan Analisis Markov

1. Probabilitas Tree

Probabilities tree merupakan cara yang aman dan sangat membantu untuk menunjukkan sejumlah terbatas transisi dari suatu proses Markov.



Dari 2 gambar tersebut, kita bisa menjawab jawab soal di atas, sehingga :

- b. Probabilitas hari ke-3 narik,
jika hari ke-1 narik = $0,3402 + 0,3084 = 0,6486$
- c. Probabilitas hari ke-3 mogok
jika hari ke-1 narik = $0,2431 + 0,1083 = 0,3514$
- d. Probabilitas hari ke-3 narik,
jika hari ke-1 mogok = $0,4316 + 0,1924 = 0,624$

- e. Probabilitas hari ke-3 mogok
jika hari ke-1 mogok = $0,3084 + 0,0676 = 0,376$

2. Pendekatan Matriks

Ada kalanya kita harus mencari probabilitas pada periode yang sangat besar, misalkan periode hari ke-9, ke-10 dan seterusnya, akan sangat menyulitkan dan membutuhkan media penyajian yang khusus jika kita menggunakan Probabilitas Tree. Oleh karena permasalahan tersebut dapat diselesaikan dengan menggunakan metode Pendekatan Matriks Probabilitas.

- Jika kendaraan pada hari ke-1 narik maka berlaku probabilitas sebagai berikut:

$$N(i) = 1$$

$$M(i) = 0$$

- Lalu probabilitas di atas disusun ke dalam vektor baris, maka kita dapatkan:

$$(N(i) \ M(i)) = (1 \ 0)$$

- Adapun rumus untuk mencari probabilitas periode berikutnya (i+1) adalah:

$$(N(i+1) \ M(i+1)) = (N(i) \ M(i)) \times \text{Matriks Probabilitas Transisi}$$

- Untuk menjawab pertanyaan b–e dengan menggunakan pendekatan Matriks, yaitu

$$\begin{aligned} (N(2) \ M(2)) &= (N(1) \ M(1)) \begin{vmatrix} 0,5833 & 0,4167 \\ 0,74 & 0,26 \end{vmatrix} \\ &= (1 \ 0) \begin{vmatrix} 0,5833 & 0,4167 \\ 0,74 & 0,26 \end{vmatrix} \\ &= (0,5833 \ 0,4167) \end{aligned}$$

bagaimana probabilitas dapat digunakan untuk menganalisis apa yang kemungkinan akan terjadi pada tingkat awal penyusunan staf, **dan untuk**

menentukan tingkat yang diramalkan pada akhir tahun. Terlihat bahwa hasilnya sama dengan yang diperoleh dengan menggunakan metode Probabilities Tree.

- Dengan menggunakan cara yang sama kita akan dapatkan status untuk periode-periode berikutnya sebagai berikut:

$$(N(3) \ M(3)) = (0,6486 \ 0,3514)$$

$$(N(4) \ M(4)) = (0,6384 \ 0,3616)$$

$$(N(5) \ M(5)) = (0,6400 \ 0,3400)$$

$$(N(6) \ M(6)) = (0,6397 \ 0,3603)$$

$$(N(7) \ M(7)) = (0,6398 \ 0,3602)$$

$$(N(8) \ M(8)) = (0,6398 \ 0,3602)$$

- Terlihat bahwa perubahan probabilitas semakin lama semakin mengecil sampai akhirnya tidak tampak adanya perubahan. Probabilitas tersebut tercapai mulai dari periode ke-7, dengan probabilitas status:

$$(N(7) \ M(7)) = (0,6398 \ 0,3602)$$

Ini berarti pemilik kendaraan dapat menarik kesimpulan bahwa jika awalnya kendaraan berstatus narik, setelah beberapa periode di masa depan probabilitasnya narik adalah sebesar 0,6398 dan probabilitasnya mogok adalah sebesar 0,3602.

Untuk perhitungan probabilitas status hari pertama mogok dapat kita cari dengan metode yang sama dan akan kita dapatkan probabilitas yang akan sama untuk periode selanjutnya, mulai dari periode ke-8. Adapun probabilitas pada periode ke-8 adalah:

$$N(8) \ M(8) = (0,6398 \ 0,3602)$$

Keadaan Steady State dan Probabilitasnya

Dalam banyak kasus, proses markov akan menuju pada Steady State (keseimbangan) artinya setelah proses berjalan selama beberapa periode, probabilitas yang dihasilkan akan bernilai tetap, dan probabilitas ini dinamakan Probabilitas Steady State. Untuk mencari Probabilitas Steady State dari suatu Matriks Transisi, maka kita dapat menggunakan rumus:

$$(N(i+1) \ M(i+1)) = (N(i) \ M(i)) \times \text{Matriks Probabilitas Transisi}$$

Karena Steady State akan menghasilkan probabilitas yang sama pada periode ke depan maka rumus tersebut akan berubah menjadi:

$$(N(i) M(i)) = (N(i) M(i)) \times \text{Matriks Probabilitas Transisi}$$

Untuk mengurangi keruwetan, periode (i) dapat kita hilangkan, karena pada saat Steady State tercapai periode tidak akan mempengaruhi perhitungan. Sehingga perhitungan di atas akan menjadi:

$$(N \ M) = (N \ M) X \begin{vmatrix} 0,5833 & 0,4167 \\ 0,74 & 0,26 \end{vmatrix}$$

- Dari perhitungan di atas akan menghasilkan persamaan berikut:
 $N = 0,5833N + 0,74M$ (1)
 $M = 0,4167N + 0,26M$ (2)
- Karena salah satu ciri proses markov adalah:
 $N + M = 1$, maka:
 $N + M = 1 \rightarrow M = 1 - N$

Dengan mensubstitusikan $M = 1 - N$ ke persamaan (1) didapatkan:

$$\begin{aligned} N &= 0,5833N + 0,74M \\ N &= 0,5833N + 0,74(1 - N) \\ N &= 0,5833N + 0,74 - 0,74N \\ 1,1567N &= 0,74 \\ N &= 0,6398 \end{aligned}$$

Lalu kita masukkan nilai $N = 0,6398$ ke dalam persamaan (2) didapatkan:

$$\begin{aligned} M &= 1 - N \\ M &= 1 - 0,6398 \\ M &= 0,3602 \end{aligned}$$

Hasilnya :

Dari contoh kasus kita ketahui bahwa Pemilik Kendaraan memiliki 220 kendaraan. Dengan menggunakan Probabilitas Steady State yang sudah kita dapatkan, Pemilik dapat mengharapkan jumlah kendaraan setiap harinya narik atau mogok sebanyak:

$$\begin{aligned} \text{Narik} : N \times 220 &= 0,6398 \times 220 = 140,756 \sim 141 \text{ kendaraan} \\ \text{Mogok} : M \times 220 &= 0,3602 \times 220 = 79,244 \sim 79 \text{ kendaraan} \end{aligned}$$

- Misalkan Pemilik kurang puas dengan tingkat operasi yang ada dan ingin meningkatkannya, sehingga Pemilik mengambil kebijakan untuk menggunakan suku cadang asli dalam setiap perawatan armada. Kebijakan ini membuat Matriks Probabilitas Transisi berubah menjadi:

$$\begin{vmatrix} 0,7 & 0,3 \\ 0,74 & 0,26 \end{vmatrix}$$

Artinya kebijakan ini membuat Probabilitas saat ini narik, lalu hari berikutnya mogok menurun dari 0,4167 menjadi 0,3. Probabilitas Steady State yang baru adalah:

$$(N \ M) = (N \ M) X \quad \begin{vmatrix} 0,7 & 0,3 \\ 0,74 & 0,26 \end{vmatrix}$$

Sehingga kita dapatkan persamaan berikut:

$$N = 0,7N + 0,74M \dots \dots \dots (1)$$

$$M = 0,3N + 0,26M \dots \dots \dots (2)$$

- Substitusikan $M = 1 - N$ ke persamaan (2), sehingga kita dapatkan:

$$M = 0,2885 \text{ dan } N = 0,7116$$

Artinya setiap harinya Pemilik dapat mengharapkan kendaraan yang narik atau mogok sebanyak:

$$\text{Narik : } N \times 220 = 0,7116 \times 220 = 156,55 \sim 157 \text{ kendaraan}$$

$$\text{Mogok : } M \times 220 = 0,2885 \times 220 = 63,47 \sim 63 \text{ kendaraan}$$

Kebijakan tersebut menghasilkan kenaikan operasional dari 141 kendaraan perhari menjadi 157 kendaraan perhari. Dalam hal ini Pemilik harus mengevaluasi kebijakan ini, apakah kenaikan pendapatan operasional dapat menutupi kenaikan biaya operasional karena kebijakan ini.

Misalkan karena kebijakan ini terjadi kenaikan biaya perawatan kendaraan sebesar Rp. 1.000.000,- setiap harinya. Jadi bila kenaikan pendapatan operasional lebih besar dari Rp. 1.000.000,- maka kebijakan tersebut layak

6.1.8. Perencanaan Agregat (*Aggregate Planning*)

Perencanaan agregat (*Aggregate Planning*) dikenal sebagai penjadwalan agregat yang berfokus pada penentuan kuantitas dan waktu produksi dalam jangka menengah, biasanya antara 3 hingga 18 bulan ke depan.

Definisi perencanaan agregat menurut [42] yang diterjemahkan oleh [43] adalah: "Suatu rencana yang menyertakan tingkat ramalan untuk kelompok produk barang jadi, persediaan, kekurangan, dan perubahan tenaga kerja." Sedangkan menurut (Haming, 2011.), perencanaan agregat didefinisikan sebagai: "Sebuah proses untuk mengembangkan rencana taktis guna mendukung rencana bisnis organisasi yang biasanya mencakup pengembangan, analisis, dan pemeliharaan rencana untuk penjualan total, produksi total, persediaan sasaran, dan sasaran jaminan sediaan untuk keluarga produk." Lain halnya dengan definisi yang diberikan oleh [43], yang menyatakan bahwa perencanaan agregat adalah: "Proses perencanaan kuantitas dan pengaturan waktu keluaran selama periode waktu tertentu (3 bulan sampai 1 tahun) melalui penyesuaian variabel-variabel tingkat produksi karyawan, persediaan, dan variabel yang dapat dikendalikan lainnya."

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *aggregate planning* adalah perencanaan untuk menentukan jumlah dan waktu produksi di masa yang akan datang dalam jangka menengah (rata-rata hingga 18 bulan atau 1 tahun) secara tepat berdasarkan peramalan.

Empat Hal yang Diperlukan untuk Perencanaan Agregat

Menurut [42], ada empat hal yang diperlukan dalam perencanaan agregat, yaitu:

1. Unit keseluruhan yang logis untuk mengukur penjualan dan output.
2. Prediksi permintaan untuk suatu periode perencanaan jangka menengah yang masuk akal pada waktu agregat.
3. Metode untuk menentukan biaya-biaya yang dibahas dalam bab ini.
4. Metode yang menggabungkan prediksi dan biaya sehingga keputusan penjadwalan dapat dibuat untuk periode perencanaan.

Langkah-langkah dalam Perencanaan Agregat (Aggregate Planning) [42] menyatakan bahwa perencanaan agregat atau Aggregate Planning merupakan bagian dari sistem perencanaan produksi yang lebih besar. Oleh karena itu, memahami hubungan antara perencanaan agregat dengan beberapa faktor internal dan eksternal sangat penting. Input yang diterima oleh seorang manajer operasi tidak hanya berupa peramalan permintaan dari departemen pemasaran, tetapi juga data keuangan, tenaga kerja, kapasitas pabrik dan mesin, kapasitas subkontraktor, serta ketersediaan bahan baku.

Langkah-langkah dalam proses perencanaan agregat menurut [45] adalah sebagai berikut:

1. Determine demand for each period

Menentukan jumlah permintaan untuk setiap periode perencanaan yang akan datang dengan menggunakan suatu metode peramalan.

2. Determine capacities

Menentukan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan, seperti kapasitas mesin, kapasitas penyimpanan persediaan, dan kapasitas lainnya yang relevan.

3. Identify company or departmental policies that are pertinent

Menentukan kebijakan departemen atau perusahaan yang berkaitan dengan proses perencanaan agregat, seperti tingkat persediaan minimal untuk mencapai safety stock pada perusahaan.

4. Determine unit cost for regular time, overtime, subcontracting, holding inventories, back orders, layoff, and other relevant costs

Menentukan biaya unit untuk jam kerja reguler, lembur, subkontrak, penyimpanan persediaan, back order, pemutusan hubungan kerja, serta biaya relevan lainnya.

Beberapa Strategi dalam Perencanaan Agregat

Strategi perencanaan agregat sering kali didasarkan pada biaya produksi yang paling minimal. Biaya yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan agregat adalah sebagai berikut:

1. Biaya Jam Kerja Normal

Biaya yang mencakup upah jam kerja normal dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan.

2. Biaya Kerja Lembur

Biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan kapasitas produksi dengan menambah jumlah tenaga kerja melalui lembur.

3. Biaya Perekrutan dan Pemberhentian Tenaga Kerja

Biaya yang dikeluarkan ketika perusahaan menambah tenaga kerja, seperti biaya pencarian tenaga kerja, biaya administrasi karyawan baru, pelatihan untuk karyawan baru, dan sebagainya. Begitu juga biaya dalam pemberhentian tenaga kerja yang mencakup biaya pesangon dan sebagainya.

4. Biaya Penyimpanan Barang Jadi

Biaya yang terkait dengan modal yang tertanam dalam persediaan, biaya gudang, biaya asuransi, serta biaya lain yang berkaitan dengan produk jadi.

5. Biaya Backorder dan Stockout Costs

Biaya yang timbul akibat kehilangan potensi keuntungan dari penjualan dan kemungkinan kehilangan pelanggan yang beralih ke produk pesaing atau sejenis di masa depan.

6. Develop alternative plans and compute the cost for each

Mengembangkan beberapa alternatif perencanaan dan menghitung jumlah biaya yang dihasilkan dari setiap alternatif tersebut.

7. If a satisfactory plan emerges, select the one that best satisfies objectives

Bila telah puas dengan hasil dan sudah sesuai dengan tujuan awal, maka alternatif tersebut yang akan dipilih. Sebaliknya, lakukan kembali langkah kelima untuk mengembangkan alternatif lain jika belum sesuai dengan tujuan [34]

Strategi Perencanaan Agregat (Aggregate Planning)

Ada beberapa alternatif strategi dalam perencanaan agregat (Aggregate Planning) yang dapat dipertimbangkan oleh manajer operasi dan produksi. Strategi-strategi ini disesuaikan dengan fluktuasi permintaan, sehingga manajer dapat memilih strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan.

Menurut (S. Anwar et al., 2015.) menyatakan bahwa terdapat delapan pilihan strategi yang dibagi menjadi dua kategori. Lima pilihan pertama disebut sebagai pilihan kapasitas (capacity options), karena pilihan-pilihan ini tidak berusaha mengubah permintaan, melainkan berfokus pada penyesuaian kapasitas. Sementara itu, tiga pilihan terakhir disebut sebagai pilihan permintaan (demand options), di mana perusahaan berusaha untuk mengurangi perubahan pola permintaan selama periode perencanaan [47].

A. Pilihan Kapasitas (Capacity Option)

1. Variasi Tingkat Persediaan

Strategi ini mempertahankan jumlah karyawan dan waktu kerja, sehingga rata-rata tingkat produksi akan tetap. Kelebihan produksi yang terjadi pada periode permintaan rendah disimpan sebagai persediaan, yang nantinya akan digunakan untuk menutupi kekurangan produksi pada saat permintaan lebih tinggi dari tingkat produksi [48].

2. Variasi Jumlah Tenaga Kerja

Strategi ini melakukan penambahan tenaga kerja (hiring) dan pengurangan tenaga kerja (layoff). Apabila terjadi permintaan tinggi, perusahaan akan menambah tenaga kerja, sedangkan pada periode permintaan rendah, perusahaan akan mengurangi tenaga kerja. Biaya yang timbul mencakup biaya pengadaan tenaga kerja, seperti iklan, tes, wawancara, pelatihan, atau pesangon bagi tenaga kerja yang dikurangi [34].

3. Variasi Jam Kerja

Dalam strategi ini, jumlah karyawan tetap dipertahankan pada suatu tingkat produksi tertentu, dan perubahan hanya dilakukan terhadap

jumlah jam kerja. Diasumsikan bahwa karyawan dibayar berdasarkan jumlah jam kerja yang mereka lakukan. Jika permintaan naik, perusahaan akan menambah jam kerja (lembur, overtime) untuk menambah produksi, sedangkan jika permintaan turun, perusahaan akan mengurangi jam kerja (undertime) [2].

4. Subkontrak

Subkontrak dilakukan apabila terjadi peningkatan permintaan yang tidak dapat dipenuhi oleh kapasitas produksi internal. Perusahaan akan bekerja sama dengan pihak ketiga (subkontraktor) untuk memenuhi permintaan tersebut, tanpa mengorbankan pelanggan atau kehilangan permintaan [27].

5. Menggunakan Karyawan Paruh Waktu

Strategi ini melibatkan penambahan jumlah karyawan, tetapi hanya pada saat-saat tertentu dan bersifat sementara. Pekerja paruh waktu (part-time) dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja berketerampilan rendah, seperti di restoran, toko ritel, supermarket, dan lain-lain. Biaya yang timbul dalam strategi ini termasuk biaya pelatihan yang tinggi untuk pekerja baru [47].

B. Pilihan Permintaan (Demand Option)

1. Mempengaruhi Permintaan

Strategi ini termasuk menggeser permintaan dari periode permintaan tinggi ke periode permintaan rendah. Jika permintaan rendah atau turun, perusahaan berusaha untuk menaikkan permintaan melalui iklan, promosi, pemotongan harga (diskon), atau menggalakkan bentuk kegiatan pemasaran lainnya. Perusahaan memberikan potongan harga pada akhir pekan atau pada musim-musim sepi untuk menarik pelanggan. Biaya yang timbul dari strategi ini meliputi biaya iklan, potongan harga, dan biaya program promosi lainnya [47].

2. **Pemesanan Tertunda Selama Periode Permintaan Tinggi**

Pemesanan tertunda (back-order) adalah pemesanan barang atau jasa yang diterima perusahaan tetapi baru dapat dipenuhi setelah perusahaan memiliki persediaan. Pemesanan tertunda umumnya berlaku untuk perusahaan mail-order atau perusahaan yang memproduksi barang-barang kompleks atau bernilai tinggi, seperti mesin-mesin khusus, pesawat terbang, kapal laut, dan kendaraan bermotor. Demikian pula untuk perusahaan jasa tertentu, seperti reparasi yang sulit, jasa konsultasi, dan pelayanan dokter. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengelola kapasitas selama puncak permintaan dan memenuhi kebutuhan pelanggan ketika kapasitas produksi memungkinkan [27]

3. **Produk yang Melawan Tren Musiman dan Bauran Layanan**

Suatu teknik penghalusan yang secara luas digunakan oleh para produsen adalah mengembangkan bauran produk yang terdiri dari barang-barang counterseasonal. Contohnya adalah perusahaan yang membuat keduanya: tungku perapian dan alat pendingin, atau mesin pemotong rumput dan peniup salju. Dengan cara ini, perusahaan dapat menyeimbangkan fluktuasi musiman antara produk yang memiliki permintaan tinggi pada musim yang berbeda. Namun, perusahaan yang mengikuti pendekatan ini mungkin mendapati diri mereka terlibat dengan produk di luar area keahlian mereka atau di luar target pasar mereka, yang bisa mempengaruhi fokus utama mereka [2].

Berikut ini adalah dua pilihan strategi Aggregate Planning yang disebut dengan Strategi Murni (Pure Strategy) dan kelemahan juga keunggulan dari masing-masing alternatif Aggregate Planning yang digambarkan oleh [47].

Tabel 5: Pilihan-pilihan Aggregate Planning: Keunggulan dan Kelemahan

	Alternatif	Keunggulan	Kelemahan
Pilihan kapasitas	Mengubah tingkat persediaan	Perubahan sumber daya manusia terjadi secara bertahap atau tidak sama sekali, tidak ada perubahan produksi secara tiba-tiba.	Biaya penyimpanan persediaan dapat meningkat. Kekurangan persediaan dapat menyebabkan kehilangan penjualan.
	Mengubah jumlah tenaga kerja dengan merekrut atau memberhentikan karyawan	Menghindari biaya alternatif lain.	Biaya perekrutan, PHK, dan pelatihan mungkin berjumlah besar.
	Mengubah tingkat produksi melalui waktu lembur dan waktu kosong	Menyesuaikan fluktuasi musiman tanpa biaya perekrutan/pelatihan.	Upah lembur mahal, karyawan lelah; mungkin tidak dapat memenuhi permintaan.
	Subkontrak	Mengizinkan adanya fleksibilitas dan memuluskan output perusahaan.	Kehilangan pengendalian mutu: mengurangi keuntungan
Pilihan permintaan	Menggunakan karyawan paruh waktu	Lebih murah dan lebih fleksibel daripada karyawan penuh waktu	Biaya perputaran karyawan/pelatihan tinggi; sulit membuat penjadwalan.
	Mempengaruhi permintaan	Mencoba menggunakan kapasitas berlebih. Diskon untuk menarik pelanggan baru	Ketidakpastian permintaan. Sulit menyesuaikan permintaan.
	Pesanan selama periode permintaan yang tinggi	Dapat menghindari lembur, menjaga kapasitas tetap konstan	Pelanggan harus mau menunggu, tapi kepercayaan akan hilang

Produk yang melawan tren musiman dan bauran layanan	Menggunakan sumber daya sepenuhnya, memungkinkan jumlah angkatan kerja stabil	Memerlukan keterampilan atau peralatan di luar bidang keahlian perusahaan
-----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

Sumber: [47]

Menurut [47], terdapat beberapa strategi yang biasa digunakan dalam perencanaan agregat, di antaranya:

1. Chase Strategy

Strategi ini melibatkan merekrut dan memberhentikan karyawan untuk memenuhi fluktuasi permintaan yang terjadi. Perusahaan akan menambah jumlah tenaga kerja ketika permintaan meningkat dan mengurangi jumlah tenaga kerja saat permintaan menurun.

2. Level Workforce Strategy

Strategi ini berfokus pada pemenuhan permintaan yang tinggi melalui penggunaan tingkat persediaan. Dalam hal ini, perusahaan akan menjaga tingkat tenaga kerja yang stabil dan mengandalkan persediaan yang ada untuk menutupi fluktuasi permintaan yang terjadi.

3. Level Workforce Plus Overtime

Strategi ini mengkombinasikan tenaga kerja yang stabil dengan penggunaan lembur untuk memenuhi tingginya permintaan. Ketika permintaan melebihi kapasitas produksi reguler, perusahaan akan menggunakan lembur untuk memenuhi kekurangan produksi [47].



BAB VII

ANALISIS PEKERJAAN: SEBAGAI DASAR PERENCANAAN

Dalam Bab VII, materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. Terminologi Analisis Pekerjaan

Pemahaman tentang istilah-istilah yang digunakan dalam analisis pekerjaan untuk memastikan kejelasan dalam proses evaluasi pekerjaan.

2. Manfaat Analisis Pekerjaan

Menjelaskan keuntungan yang diperoleh organisasi melalui analisis pekerjaan, termasuk dalam hal penempatan yang lebih baik, pelatihan yang lebih tepat, dan pengelolaan kinerja yang lebih efektif.

3. Tahap-tahap Analisis Pekerjaan

Memaparkan langkah-langkah sistematis yang dilakukan dalam analisis pekerjaan, mulai dari pengumpulan data, identifikasi tugas, hingga pembuatan deskripsi pekerjaan.

4. Aspek-aspek Pekerjaan yang Dianalisis

Menentukan elemen-elemen pekerjaan yang perlu dianalisis, seperti keterampilan, tanggung jawab, dan kondisi kerja yang mempengaruhi performa pekerjaan.

5. Teknik Analisis Pekerjaan

Berbagai metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data pekerjaan, seperti wawancara, observasi, dan kuesioner.

6. Kriteria Teknis Analisis Pekerjaan

Menyusun kriteria yang digunakan untuk menilai aspek teknis dari pekerjaan, yang meliputi tugas-tugas yang harus dilakukan, alat yang digunakan, dan tingkat keahlian yang dibutuhkan.

7. Deskripsi Pekerjaan

Penjelasan rinci mengenai tugas, tanggung jawab, dan persyaratan untuk setiap posisi dalam organisasi, yang berguna untuk rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja [27]; [2].

Pekerjaan sebagai Entitas Organisasional

Pekerjaan adalah entitas yang ada dalam struktur organisasi dan harus dirancang untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Kewajiban dan tanggung jawab setiap pekerjaan, yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan, menentukan kebutuhan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan orang yang akan dijalankan dalam pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, analisis pekerjaan menjadi esensial untuk menentukan persyaratan sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan oleh organisasi [2].

Dari sudut pandang organisasi, analisis pekerjaan dapat dilihat sebagai pola dari peran dan tanggung jawab serta merupakan cetak biru (blueprint) untuk koordinasi dalam organisasi. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk mendefinisikan setiap pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakannya [27].

Pentingnya Analisis Pekerjaan dalam Proses Rekrutmen

Sebelum memulai proses pemilihan pegawai, organisasi harus mempertimbangkan pertanyaan penting, yaitu, “Apa yang kita cari?”. Perlu dipahami bahwa tidak ada teknik penilaian yang kompleks, wawancara, atau prosedur pengambilan keputusan yang efektif untuk pemilihan pegawai tanpa analisis yang hati-hati dan terperinci tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh

organisasi dari seorang calon pegawai. Oleh karena itu, analisis pekerjaan harus dilakukan sebagai langkah awal dalam proses perekrutan. Setelah pekerjaan tertentu dianalisis, pernyataan tertulis mengenai isi dan tanggung jawab suatu pekerjaan disusun dalam bentuk bagan pekerjaan. Pada level operasional, pernyataan ini disebut sebagai deskripsi pekerjaan, sementara pada level manajemen disebut deskripsi posisi [34].

Peran Analisis Pekerjaan dalam Perencanaan Karir

Analisis pekerjaan menjadi semakin penting bagi organisasi, tidak hanya dalam menyusun perencanaan karir individu tetapi juga perencanaan karir organisasi secara keseluruhan. Analisis pekerjaan juga bermanfaat bagi manajer untuk memahami struktur pekerjaan dan aliran pekerjaan, sehingga dapat melakukan perbaikan atau menciptakan teknik untuk meningkatkan produktivitas [48].

Isi dan Tujuan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan menyediakan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan, hubungan pekerjaan tersebut dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, serta kondisi kerja suatu pekerjaan. Fakta-fakta yang terkait dengan pekerjaan dikumpulkan dan dianalisis sebagaimana adanya pekerjaan tersebut, bukan berdasarkan bagaimana seharusnya pekerjaan itu dilakukan [2].

7.1 Terminologi Analisis Pekerjaan

Dari sudut pandang organisasi, tujuan utama proses seleksi adalah menemukan individu kompeten yang mampu melaksanakan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan posisi yang sedang terisi. Tujuan utama ini mengakibatkan adanya penekanan terhadap perilaku pegawai yang sedang memegang jabatan maupun yang akan mendudukinya. Jika organisasi ingin mampu menemukan seseorang yang dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka pertama-tama organisasi harus memiliki deskripsi yang sangat jelas dan spesifik mengenai apa yang akan dikerjakan tersebut. Sebagai akibatnya, definisi-definisi dari apa yang mendasari pekerjaan dan apa yang mendasari analisis pekerjaan adalah berorientasi pada perilaku; contohnya

definisi tersebut terfokus pada tindakan dan perilaku anggota organisasi yang dapat diamati [2].

Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan aktivitas kerja pokok dalam suatu posisi, serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Analisis pekerjaan sering disebut dengan berbagai istilah seperti analisis jabatan (job analysis), analisis aktivitas, analisis tugas, ataupun penelitian kerja. Proses ini secara sistematis mengumpulkan data dan membuat pertimbangan tertentu mengenai semua informasi penting yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Hasil dari analisis pekerjaan menjadi masukan bagi banyak aktivitas manajemen sumber daya manusia [27].

Tujuan dan Manfaat Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan bertujuan untuk memberikan manajemen pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan sebuah posisi atau pekerjaan. Hasil analisis pekerjaan menjadi masukan untuk berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan [34]. Selain itu, analisis pekerjaan juga dapat membantu dalam merancang struktur organisasi dan menjelaskan peran serta pola perilaku yang diharapkan berdasarkan tujuan organisasi.

Pengertian Tugas, Posisi, Pekerjaan, dan Jabatan

Tugas (task) adalah unit terkecil dalam analisis pekerjaan, berupa pernyataan spesifik mengenai apa yang dilakukan seseorang, seperti mengoperasikan komputer atau menjawab surat. Posisi (position) adalah sekelompok tugas yang dilakukan oleh seseorang, seperti tugas yang dilaksanakan oleh seorang operator komputer. Pekerjaan (job) adalah sekelompok posisi dengan tugas mendasar yang sama, yang dilaksanakan oleh beberapa orang. Jabatan (occupation) adalah sekelompok pekerjaan dengan isi yang secara umum serupa, seperti jabatan manajerial, teknis, atau operasional [49].

Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan (job description) adalah pernyataan faktual dan terorganisasi mengenai kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Deskripsi pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan, bagaimana cara melaksanakannya, dan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Spesifikasi pekerjaan (job specification) adalah keahlian, pengetahuan, dan kemampuan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut [27].

Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan (job evaluation) adalah proses sistematis untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan lain, untuk tujuan penggajian yang tepat. Evaluasi pekerjaan dilakukan setelah analisis pekerjaan selesai dilakukan, untuk memastikan tingkat kompensasi yang sesuai berdasarkan nilai pekerjaan tersebut [34].

Perbedaan antara Analisis Pekerjaan dan Evaluasi Pekerjaan

Analisis pekerjaan berfokus pada penelitian pekerjaan atau aktivitas rutin dari perspektif sistem. Manusia dan mesin dipandang sebagai satu unit dalam pendekatan sosioteknis (sociotechnical approach). Evaluasi pekerjaan, di sisi lain, berhubungan dengan nilai pekerjaan yang dilaksanakan untuk menyediakan dasar bagi kompensasi [49].

Pentingnya Analisis Pekerjaan untuk Manajemen SDM

Informasi yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan sangat penting bagi departemen sumber daya manusia, karena menyediakan data minimal untuk melaksanakan berbagai kegiatan personalia, seperti pembuatan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan juga membantu dalam menilai kinerja, menentukan kebutuhan pelatihan, dan menyediakan informasi dasar untuk perekrutan. Dengan menganalisis pekerjaan, organisasi dapat mendukung struktur dan desain organisasi dengan menjelaskan peran serta menghindari overlapping tugas yang tidak perlu [2].

Tiga Komponen Utama dalam Analisis Pekerjaan:

1. Deskripsi Pekerjaan
2. Spesifikasi Pekerjaan
3. Standar Kinerja Pekerjaan

7.2 Manfaat Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan membantu dalam mengkomunikasikan harapan dari sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasnya, dan teman sejawatnya. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan yang ada, karyawan dapat lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan dari tanggung jawab mereka. Sebuah analisis pekerjaan yang baik dapat memfokuskan peramalan dan perencanaan kepegawaian. Spesialis sumber daya manusia dan manajer kemudian dapat meramal dan membandingkan suplai dan permintaan pekerjaan beserta persediaan keahlian pekerjaan dan membandingkannya dengan persyaratan pekerjaan. Analisis pekerjaan yang disusun, dirancang, dan diimplementasikan dengan baik berpotensi menyediakan basis informasi yang berfungsi tidak hanya untuk satu tujuan, tetapi beberapa tujuan. Biaya yang meningkat dalam mendapatkan data kerja untuk berbagai tujuan adalah dibenarkan atas dasar berbagai nilai aplikasinya yang berlipat ganda [27].

Berbagai manfaat analisis pekerjaan ini merupakan alat yang baru muncul bagi perencanaan sumber daya manusia pada tingkat manajerial, profesional, dan teknis. Manfaat analisis pekerjaan adalah sebagai berikut [49]:

1. Analisis Penyusunan Pegawai dan Desain Organisasi

Dalam analisis keperluan penyusunan kepegawaian, manajer mencari informasi mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, bukan hanya sekedar berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan. Penting untuk memahami bagaimana pekerjaan didistribusikan di antara posisi di dalam sebuah organisasi untuk menentukan kebutuhan staf tambahan, kesempatan pengurangan staf, serta relokasi pekerjaan guna meningkatkan penda-yagunaan staf pegawai [34].

2. **Telaah dan Perencanaan Kinerja Pegawai**

Informasi mengenai pekerjaan adalah titik awal yang vital dalam menentukan tujuan atau standar untuk kinerja pegawai. Analisis pekerjaan memberikan dasar perencanaan dan evaluasi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan secara lebih akurat. Proses ini melengkapi pembuatan tujuan bagi manajemen dan menyediakan dasar yang lebih realistis untuk pembuatan tujuan kinerja tertentu atau kriteria evaluasi kinerja [27].

3. **Pelatihan dan Pengembangan Jalur Karir**

Analisis pekerjaan sering digunakan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan oleh karyawan di semua level organisasi. Program pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang ditentukan untuk kelompok pegawai berdasarkan hasil analisis pekerjaan. Data mengenai spesifikasi pekerjaan juga digunakan untuk menentukan kesenjangan keterampilan dan pengetahuan di antara karyawan [2].

4. **Kriteria Seleksi dan Evaluasi Pekerjaan**

Hasil analisis pekerjaan memberikan dasar yang kuat untuk seleksi karyawan, baik pada tahap rekrutmen awal maupun keputusan promosi atau penugasan berikutnya. Aktivitas pekerjaan yang diinginkan sering digunakan sebagai dasar untuk membuat kriteria seleksi yang lebih valid dan terfokus pada pekerjaan. Selain itu, analisis pekerjaan juga menjadi langkah awal dalam evaluasi pekerjaan untuk tujuan pengembangan. Analisis ini memberikan informasi yang diperlukan untuk menentukan tingkat upah yang sesuai berdasarkan deskripsi pekerjaan yang valid [49].

5. **Suksesi Manajemen**

Analisis pekerjaan juga digunakan dalam perencanaan suksesi manajemen. Profil pekerjaan yang dikembangkan akan menentukan bidang aktivitas pokok, persyaratan kualifikasi, dan tanggung jawab setiap eksekutif, yang berfungsi sebagai kriteria untuk menilai calon pegawai

pengganti dan menentukan pelatihan serta pengembangan yang diperlukan [34].

6. Jalur Karir

Dengan informasi yang tersedia mengenai persyaratan pekerjaan, perencanaan karir dapat dilakukan dengan lebih berarti oleh karyawan. Analisis pekerjaan memberikan gambaran yang realistis tentang jalur karir yang dapat diikuti oleh seorang individu dalam organisasi, serta memberikan fokus terhadap pengembangan karir yang relevan dengan kebutuhan masa depan organisasi [2].

7. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan sering kali dimulai dengan analisis pekerjaan yang memberikan deskripsi pekerjaan yang diperlukan untuk menilai pekerjaan tersebut dalam kaitannya dengan pekerjaan lain. Proses ini membantu menentukan tingkat kompensasi yang sesuai dan memastikan bahwa evaluasi pekerjaan tersebut benar-benar relevan dengan aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan itu sendiri [27].

7.3 Tahap-Tahap Analisis Pekerjaan

Suatu sistem analisis pekerjaan haruslah dinamis. Seiring dengan perubahan pekerjaan-pekerjaan, manajer sumber daya manusia harus secara otomatis merevisi analisis pekerjaan. Sebagai contoh, jika seorang sekretaris mengganti mesin ketiknya dengan pengolah kata (word processor), deskripsi pekerjaan haruslah ditulis ulang, dan perubahan tersebut bisa saja membuat pekerja berhak atas gaji yang lebih tinggi. Jika seorang pekerja meningkatkan tanggung jawab pengawasannya tetapi tetap pada pekerjaan yang sama, maka analisis pekerjaan yang baru harus dilakukan. Spesifikasi pekerjaan yang telah direvisi mungkin saja menganjurkan bidang-bidang yang membutuhkan pelatihan bagi pemangku jabatan. Semua analisis pekerjaan harus ditelaah dan, jika perlu, direvisi secara teratur. Sebagai tambahan, manajer dan karyawan harus didorong untuk meminta analisis pekerjaan yang baru apabila mereka merasa telah terjadi perubahan signifikan dalam sebuah pekerjaan [2].

Prosedur analisis pekerjaan harus memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat, dapat diandalkan, dan lengkap. Berbagai jenis data dapat memberikan informasi mengenai pekerjaan, sehingga sistem analisis pekerjaan harus menentukan bentuk data yang akan dikumpulkan dan orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkannya. Analisis mengumpulkan informasi mengenai karakteristik pekerjaan dan pemegang jabatan. Sebelum meneliti pekerjaan, analisis mempelajari organisasi, tujuan, desain, masukan (orang-orang, bahan baku, prosedur), dan keluaran (produk atau jasa). Analisis juga meninjau perusahaan, industri, dan laporan pemerintah mengenai pekerjaan yang dianalisis [27].

Langkah-langkah Analisis Pekerjaan:

Setelah pemahaman umum mengenai organisasi dan pekerjaan diperoleh, langkah-langkah selanjutnya adalah:

1. Menentukan Pekerjaan yang Akan Dianalisis

Menetapkan pekerjaan mana yang akan dianalisis berdasarkan kebutuhan organisasi dan relevansi dengan tujuan bisnis.

2. Membuat Kuesioner Analisis Pekerjaan

Menyusun kuesioner atau instrumen yang relevan untuk mengumpulkan informasi terkait dengan tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

3. Mengumpulkan Informasi Analisis Pekerjaan

Melakukan pengumpulan data yang diperlukan melalui observasi langsung, wawancara, atau survei dengan karyawan yang memegang posisi tersebut dan atasan mereka.

7.3.1. Penentuan Pekerjaan Yang Dianalisis

Seleksi pekerjaan yang akan dianalisis merupakan keputusan pertama dari sejumlah keputusan penting yang harus dibuat. Sebuah pekerjaan mungkin dipilih untuk dianalisis karena pekerjaan tersebut telah mengalami perubahan yang tidak tercatat dalam deskripsi pekerjaan, dan fungsi personalia yang tergantung pada dokumentasi yang akurat tidak dapat dijalankan

dengan tepat. Di bawah kondisi seperti ini, permintaan untuk analisis pekerjaan sering kali dimulai oleh karyawan, penyelia, atau manajer. Jika permintaan berasal dari karyawan, biasanya karena tuntutan pekerjaan baru mereka belum tercermin dalam perubahan kompensasi. Gaji karyawan, sebagian, didasarkan pada bentuk pekerjaan yang mereka laksanakan. Seiring dengan perubahan pekerjaan, kompensasi yang tepat untuk pekerjaan tersebut juga perlu disesuaikan. Penyelia dan manajer dapat pula meminta analisis untuk menentukan kompensasi yang tepat, tetapi mereka juga tertarik pada dokumentasi perubahan-perubahan formal dalam rekrutmen, seleksi, dan pelatihan untuk pekerjaan tersebut [49].

Analisis menentukan setiap pekerjaan yang berbeda di dalam organisasi sebelum mereka mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan. Di perusahaan kecil, proses ini biasanya sederhana karena hanya sedikit pekerjaan yang tidak tercakup. Di perusahaan besar, analisis mungkin harus membuat daftar pekerjaan yang ada, mulai dari catatan gaji, bagan organisasi, atau diskusi dengan pekerja atau pengawas. Jika analisis pekerjaan telah pernah dilakukan sebelumnya, maka analisis dapat menggunakan catatan sebelumnya untuk menentukan jumlah pekerjaan di dalam perusahaan [27].

7.3.2. Pembuatan Kuesioner

Untuk meneliti pekerjaan, analisis membuat daftar atau kuesioner yang terkadang disebut jadwal analisis pekerjaan. Terlepas dari sebutan tersebut, kuesioner ini digunakan untuk mengumpulkan informasi pekerjaan secara beragam. Kuesioner membongkar tugas, tanggung jawab, kemampuan manusia, dan standar kinerja pekerjaan yang sedang diselidiki. Penting untuk menggunakan kuesioner yang sama pada pekerjaan yang serupa. Analisis menginginkan perbedaan dalam informasi pekerjaan yang diperoleh untuk memperlihatkan perbedaan dalam pekerjaan-pekerjaan tersebut, bukan perbedaan dalam pertanyaan yang ditanyakan. Keseragaman sangat sulit untuk dipertahankan dalam organisasi yang besar. Pada saat seorang analisis meneliti pekerjaan-pekerjaan yang serupa di berbagai departemen, hanya kuesioner yang seragam yang kemungkinan memberikan data yang berguna [27].

7.3.3. Pengumpulan data

Tidak ada satu cara yang terbaik untuk mengumpulkan informasi analisis pekerjaan. Analisis harus mengevaluasi pengorbanan antara waktu, biaya, dan akurasi yang terkait dengan setiap teknik. Setelah analisis menentukan pengorbanan mana yang paling penting, mereka akan menggunakan berbagai teknik seperti wawancara, kuesioner, dan catatan harian karyawan, baik secara terpisah maupun dalam kombinasi, untuk mengumpulkan data yang diperlukan [2].

7.4 Aspek-Aspek Pekerjaan Yang Dianalisis

Untuk menyediakan berbagai manfaat yang telah disebutkan di atas, analisis pekerjaan dapat mencakup beberapa aspek pekerjaan yang relevan. Aspek-aspek ini meliputi tugas dan tanggung jawab, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan, kondisi kerja, serta hubungan pekerjaan dengan posisi lain dalam organisasi. Melalui analisis yang komprehensif terhadap aspek-aspek ini, organisasi dapat memahami secara lebih mendalam mengenai kebutuhan karyawan dan mendesain pekerjaan yang lebih efisien serta sesuai dengan tujuan organisasi [50].

7.4.1. Keluaran pekerjaan.

Mengukur keluaran pekerjaan (work output) adalah hal penting dalam mendesain pekerjaan, menentukan persyaratan penyusunan staf, menetapkan standar dan tujuan kinerja, serta mengevaluasi nilai pekerjaan. Secara umum, keluaran pekerjaan yang bersifat khusus lebih mudah ditentukan dan diukur pada pekerjaan yang tugas-tugas individunya mengarah pada hasil yang dapat diamati, seperti pekerjaan di bidang produksi, penjualan, pemrograman komputer, dan posisi administratif atau klerikal. Dalam hal ini, perancangan pekerjaan membutuhkan penelitian terhadap keluaran yang berhubungan dengan sistem kerja yang lebih besar, termasuk perlengkapan, aliran kerja, bahan baku, pola gerak, dan waktu.

Pada profesi manajerial dan teknis, keluaran yang bersifat khusus jauh lebih sulit untuk ditentukan, dan pengukurannya menjadi lebih subjektif.

Fokus perhatian beralih dari hasil menjadi upaya yang dikeluarkan, dan kontribusi individu terhadap produk dan jasa sering kali terkait erat dengan pekerjaan orang lain. Dalam jenis pekerjaan seperti ini, pemusatan pada pengukuran keluaran tertentu dapat menghasilkan pandangan yang sempit terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, semakin banyak jenis indikator keluaran yang digunakan, semakin baik dalam memperoleh dan menyempurnakan pemahaman terhadap pekerjaan tersebut [51].

7.4.2. Aktivitas/tugas yang dilaksanakan.

Bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan seringkali sama pentingnya dengan apa yang dicapainya. Mengetahui aktivitas atau tugas yang membentuk suatu pekerjaan sangat berharga untuk tujuan perancangan pekerjaan dan struktur organisasi, mendefinisikan persyaratan pekerjaan dan jalur karir, menentukan keperluan pelatihan dan pengembangan, mendefinisikan kelebihan dalam suksesi manajemen, serta perencanaan dan tinjauan kinerja.

Pada level manajerial yang lebih tinggi, profesional, dan pekerjaan teknis, analisis umumnya terfokus pada aktivitas pelaporan, yaitu perilaku yang dapat dirasakan. Sangat sulit untuk meneliti perilaku aktual karena sampel apapun memang seperti itu, dan prosedur pengumpulan data seringkali mencerminkan persepsi seseorang tentang perilaku aktual tersebut. Menganalisis pekerjaan seperti yang seharusnya dilaksanakan atau direncanakan untuk dilaksanakan dalam sebuah organisasi mungkin merupakan pendekatan praktis, namun kualitas pertimbangan subjektif yang diperlukan dapat ditingkatkan dengan memusatkannya terlebih dahulu pada perilaku aktual.

Deskripsi pekerjaan yang menjelaskan apa yang harus dilaksanakan oleh seseorang tidak akan berarti banyak, kecuali jika deskripsi tersebut mewakili dengan akurat pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Hampir sebagian besar teknik analisis pekerjaan terfokus pada aktivitas pelaporan, khususnya pada perilaku yang dapat diamati sebagai dasar untuk definisi lebih lanjut dari perilaku masa depan yang diinginkan atau aktivitas yang direncanakan di waktu mendatang [52].

7.4.3. Kompetensi

Data kemampuan menangkap pengetahuan dan keahlian yang harus dimiliki untuk kinerja yang memuaskan. Kemampuan ini mendasari perilaku yang terjadi pada pekerjaan. Sering kali perlu untuk mengetahui keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif. Informasi mengenai kemampuan ini sangat penting dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, menetapkan jalur karir, merencanakan desain organisasi, menentukan kebutuhan pelatihan, dan kadang-kadang digunakan untuk evaluasi pekerjaan.

Dikarenakan kompetensi sulit untuk ditentukan dengan ukuran yang obyektif, perusahaan sering kali bergantung pada pendidikan sebagai indikator. Pendidikan mungkin relevan, tetapi hanya mewakili keahlian, pengetahuan, atau kemampuan tertentu yang ditunjukkan berkaitan dengan keluaran atau perilaku dalam pekerjaan. Pendidikan hanya merupakan pengganti yang lebih subyektif dari aspek pengalaman, keahlian, kemampuan, dan pengetahuan aktual yang dimiliki oleh individu.

Analisis pekerjaan pada umumnya bertujuan untuk menentukan kompetensi yang diperlukan dengan mengartikan perilaku yang dibutuhkan. Sebagai contoh, pengetikan naskah dapat diartikan sebagai suatu kompetensi yang menunjukkan “kemampuan untuk mengetik naskah.” Tentu saja, kompetensi umum ini mencakup sejumlah subkomponen yang dapat dianalisis lebih lanjut sebagai pertimbangan yang perlu dan tepat dalam penerapan yang diberikan [53].

7.4.4. Struktur balas jasa.

Sistem evaluasi pekerjaan berperan penting dalam administrasi gaji, terutama dalam mempertimbangkan berbagai faktor yang termasuk dalam kategori seperti keluaran, tingkat pendidikan, dan masa jabatan. Di antara faktor-faktor tambahan yang sering digunakan dalam analisis pekerjaan untuk mendukung pelaksanaan pengupahan, beberapa di antaranya adalah hubungan pelaporan, jumlah bawahan yang melapor secara langsung, serta aset atau pengendalian anggaran. Meskipun hal-hal tersebut dapat diukur dan ditentukan dengan jelas, terdapat pertanyaan mengenai apakah

faktor-faktor tersebut merupakan yang paling tepat untuk digunakan dalam mengevaluasi nilai pekerjaan [54].

Pada umumnya, evaluasi pekerjaan memerlukan pertimbangan terhadap berbagai aspek yang relevan, termasuk tanggung jawab atas pengelolaan sumber daya, serta pengaruh dan dampaknya terhadap organisasi. Oleh karena itu, meskipun faktor-faktor seperti jumlah bawahan atau hubungan pelaporan dapat memberikan informasi yang berguna, keputusan tentang pengupahan dan balas jasa juga memerlukan penilaian yang lebih mendalam mengenai kontribusi langsung terhadap tujuan dan kinerja organisasi. Evaluasi yang tidak tepat dapat mengarah pada ketidakadilan dalam pemberian gaji atau kompensasi lainnya, yang dapat mempengaruhi motivasi dan retensi karyawan.

7.5 Teknik Analisis Pekerjaan

Berbagai teknik tersedia untuk menggambarkan pekerjaan, meskipun teknik-teknik tersebut sangat bervariasi dalam asumsi yang mereka buat mengenai pekerjaan, cakupan yang ditawarkan, serta tingkat akurasi. Beberapa teknik berorientasi pada pekerjaan itu sendiri, sementara yang lainnya lebih berorientasi pada karyawan atau pekerja. Setiap teknik memiliki keunggulan dan kelemahan tersendiri, yang dapat memengaruhi hasil analisis yang dilakukan.

Dalam mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan, pemilihan teknik yang akan digunakan sangatlah penting. Ruang lingkup teknik ini terbatas pada beberapa metode, seperti mewawancarai pemegang jabatan maupun manajer, mengirimkan berbagai jenis kuesioner, atau langsung mengamati pekerjaan yang dilakukan melalui berbagai cara. Tidak ada satu pun dari metode ini yang dianggap terbaik untuk semua situasi, karena masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri. Teknik yang paling tepat untuk setiap situasi akan bergantung pada berbagai faktor, seperti jenis pekerjaan yang sedang dianalisis, sumber daya yang tersedia untuk pelaksanaan analisis pekerjaan, serta ukuran organisasi.

Jika digunakan dengan benar, setiap teknik ini dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai isi dan persyaratan sebuah posisi.

Untuk tujuan eksposisi, berbagai teknik tersebut disajikan secara terpisah, namun dalam praktiknya, beberapa teknik sering digunakan untuk saling melengkapi satu sama lain. Hasil akhirnya adalah gambaran yang valid dan komprehensif tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan perilaku yang dibutuhkan. Dalam menelaah teknik yang digunakan, penting untuk diingat bahwa tujuan utama analisis pekerjaan adalah untuk menyusun pernyataan yang akurat dan sejelas mungkin mengenai bentuk pekerjaan, perilaku yang dibutuhkan dari pemegang jabatan dalam pelaksanaan pekerjaan, serta karakteristik yang diperlukan untuk kinerja yang efektif [55].

7.5.1. Observasi

Salah satu teknik yang paling jelas dan langsung dalam analisis pekerjaan adalah observasi terhadap individu yang melaksanakan pekerjaan. Dengan mengamati secara cermat aktivitas yang dilakukan, kita bisa mempelajari banyak hal mengenai apa yang sebenarnya dituntut oleh pekerjaan tersebut dari pemegang jabatan. Teknik observasi ini sangat berguna dalam analisis pekerjaan dan seringkali membentuk bagian integral dari berbagai program analisis pekerjaan. Observasi ini mengasumsikan bahwa pekerjaan tersebut relatif statik, yaitu tetap konstan sepanjang waktu dan tidak terlalu dipengaruhi oleh perbedaan pemangku jabatan atau situasi yang berbeda. Teknik ini lebih akurat untuk pekerjaan yang melibatkan kerja manual, standar, aktivitas bersiklus pendek, dan pekerjaan yang pelaksanaannya cocok untuk dianalisis.

Namun, observasi juga memiliki kelemahan. Metode ini biasanya memakan waktu lama, mahal, dan mungkin tidak seakurat teknik lainnya. Keakuratan observasi mungkin rendah karena beberapa aktivitas rutin bisa terlewatkan oleh analis. Meskipun demikian, dalam beberapa situasi, observasi bisa sangat berguna, terutama untuk memverifikasi atau mengonfirmasi data yang didapatkan melalui teknik lain. Hambatan bahasa juga menjadi salah satu alasan digunakannya teknik observasi, terutama bagi pekerja yang menggunakan bahasa asing.

Beberapa masalah yang ada dalam teknik observasi dapat diatasi dengan perencanaan dan implementasi yang hati-hati, meskipun ada

masalah inheren yang sulit untuk dihindari. Salah satu tantangan utama adalah pengaruh kehadiran pengamat terhadap perilaku pemegang jabatan. Kehadiran pengamat bisa mengubah cara individu bekerja, sehingga hasil observasi mungkin hanya mencerminkan kondisi “seperti yang dilaksanakan saat pengamat hadir,” bukan kondisi sebenarnya. Pengamat juga bisa menciptakan situasi yang tidak realistis karena karyawan akan berperilaku berbeda ketika tahu bahwa mereka sedang diamati, terutama jika mereka menyadari bahwa hasil observasi akan digunakan untuk menentukan tingkat gaji mereka.

Selain itu, observasi tidak selalu praktis untuk semua jenis pekerjaan. Teknik ini lebih cocok untuk pekerjaan dengan komponen fisik dan siklus waktu pendek. Sebaliknya, untuk pekerjaan yang lebih mental, seperti insinyur, penulis, atau desainer, hanya sedikit perilaku yang dapat diamati secara langsung. Jika siklus pekerjaan panjang, seperti dalam pekerjaan konstruksi atau proyek jangka panjang, observasi bisa memakan waktu berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun, sehingga metode ini tidak mencukupi [55].

Analisis Pekerjaan Fungsional

Teknik ini menggunakan observasi, tetapi dengan prosedur yang lebih terstruktur. Analis yang terlatih akan mengamati aktivitas pekerjaan atau mewawancarai pemegang jabatan dengan prosedur standar untuk membuat definisi dan persyaratan pekerjaan yang lengkap. Teknik ini menggolongkan pekerjaan berdasarkan fungsi mendasar seperti data, orang, dan hal lainnya, yang setiap dimensinya diberi kode dan dirangking berdasarkan tingkat kompleksitas dan signifikansinya.

Metodologi ini mudah diperbarui dan diaplikasikan pada berbagai jenis pekerjaan, namun bisa sangat mahal karena memerlukan analis yang terlatih. Meskipun demikian, teknik ini lebih cocok diterapkan pada pekerjaan tingkat bawah dan mungkin tidak seefektif untuk pekerjaan manajerial atau profesional [55]

7.5.2. Wawancara

Wawancara dengan pemegang jabatan, baik secara individu maupun dalam kelompok kecil, dapat memberikan sejumlah besar informasi mengenai persyaratan perilaku untuk posisi mereka serta karakteristik pribadi yang diperlukan untuk kinerja yang efektif. Wawancara memiliki kelebihan dibandingkan teknik lainnya, karena waktu yang digunakan oleh analis jauh lebih efisien, terutama dalam kasus pekerjaan yang memiliki siklus waktu relatif panjang. Selain itu, wawancara juga lebih akurat dan bermanfaat untuk menganalisis pekerjaan yang memiliki komponen mental yang signifikan.

Teknik ini merupakan metode yang paling umum digunakan untuk mengidentifikasi tugas, kewajiban, dan perilaku yang diperlukan dalam aktivitas yang terstandarisasi maupun tidak terstandarisasi, baik untuk pekerjaan fisik maupun mental. Pekerja dapat melaporkan aktivitas dan perilaku yang seringkali tidak teramati oleh analis, seperti aktivitas yang berlangsung dalam jangka waktu lama. Mengingat bahwa pekerja langsung terlibat dalam pekerjaan tersebut, mereka dapat memberikan informasi yang tidak diperoleh analis dari sumber lain.

Kegunaan dan validitas wawancara sangat tergantung pada beberapa faktor: (1) penerapan metode yang sistematis untuk memperoleh dan mencatat informasi mengenai pekerjaan, (2) memastikan bahwa sampel yang memadai dari pemegang jabatan diwawancarai untuk memberikan gambaran yang relatif lengkap dan objektif mengenai persyaratan pekerjaan. Keberhasilan teknik wawancara juga dipengaruhi oleh kualitas tanggapan yang diberikan, yakni kemampuan pemegang jabatan untuk memberikan informasi pekerjaan yang akurat, spesifik, dan berarti. Selain itu, keahlian pewawancara dalam menggali dan menafsirkan informasi yang dibutuhkan juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan wawancara [55]

7.5.3. Kuesioner

Salah satu cara yang efisien untuk mendapatkan informasi dalam analisis pekerjaan adalah dengan meminta karyawan atau penyelia mereka untuk menggambarkan atau mendeskripsikan pekerjaan melalui pengisian sebuah

kuesioner. Kuesioner ini dapat disesuaikan secara khusus terhadap aktivitas organisasi, atau dapat menggunakan kuesioner terbitan yang berisi daftar pertanyaan standar.

Berbagai variasi kuesioner dan daftar pertanyaan telah dirancang untuk digunakan dalam analisis pekerjaan. Kuesioner dan daftar pertanyaan ini memiliki beberapa keunggulan. Pertama, teknik ini memberikan informasi yang standar melalui jawaban terhadap serangkaian pertanyaan tetap mengenai pekerjaan. Standardisasi ini memungkinkan pemegang jabatan untuk:

1. Mengumpulkan tanggapan dari sejumlah besar pemegang jabatan dengan lebih efisien;
2. Membandingkan pekerjaan yang berbeda dengan pekerjaan lainnya berdasarkan seperangkat karakteristik atau dimensi yang umum.

Kedua, waktu yang dibutuhkan untuk melakukan analisis pekerjaan dengan menggunakan kuesioner relatif lebih ekonomis dibandingkan dengan teknik lainnya.

Namun, kuesioner dan daftar pertanyaan juga memiliki kelemahan. Teknik ini biasanya tidak memiliki fleksibilitas seperti wawancara untuk memeriksa aspek khusus dari pekerjaan, dan tidak dapat memberikan kekayaan deskripsi yang hanya dapat diperoleh melalui observasi langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, kuesioner juga rentan terhadap distorsi oleh individu yang mengisi kuesioner atau daftar pertanyaan, yang bisa mempengaruhi keakuratan informasi yang diperoleh [55].

7.5.4. Kuesioner disesuaikan.

Salah satu keunggulan dari kuesioner standar adalah kemudahan dalam memperbarui informasi pekerjaan dengan menggunakan alat-alat tersebut secara berkelanjutan. Keunggulan lainnya adalah kemampuan kuesioner untuk menghasilkan data dalam bentuk kuantitatif, yang memudahkan analisis lebih lanjut. Penggunaan kuesioner yang diterbitkan dapat diperluas dengan aplikasi daftar aktivitas yang disesuaikan. Dengan metode ini, sebuah kuesioner yang berisi daftar aktivitas dirancang sesuai dengan jenis

aktivitas yang dilakukan dalam sebuah organisasi, serta dapat disesuaikan untuk aplikasi spesifik yang diinginkan.

Meskipun kuesioner yang dirancang khusus untuk situasi organisasi tertentu cenderung lebih mahal, kuesioner jenis ini memiliki keunggulan dalam hal keterincian, karena dapat menggali berbagai aspek pekerjaan dalam konteks spesifik yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, meskipun memerlukan biaya lebih besar, kuesioner yang disesuaikan mampu memberikan informasi yang lebih mendalam dan relevan dengan kebutuhan organisasi [56].

7.5.5. Kuesioner lengkap

Sebuah kuesioner diharapkan dapat memenuhi berbagai aplikasi dalam informasi analisis pekerjaan, mudah untuk diperbarui, dan memungkinkan analisis dengan waktu serta biaya yang minimal. Kuesioner yang lengkap, meskipun belum sepenuhnya dapat diwujudkan, dipandang sebagai alat yang mungkin dan ekonomis untuk mendapatkan informasi pekerjaan yang dibutuhkan. Teknik atau alat ini harus mencakup daftar aktivitas dan pertanyaan naratif. Kategori yang harus dicakup oleh kuesioner ini antara lain:

1. Karakteristik Pekerjaan Faktual:

Menyertakan jumlah atau ukuran proyek, jumlah bawahan, hubungan pelaporan, tanggung jawab anggaran atau aset, mesin dan peralatan yang digunakan, dan sebagainya.

2. Keluaran atau Indikator:

Produk atau jasa yang dihasilkan oleh pekerjaan tersebut.

3. Aktivitas yang Dilaksanakan:

Aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan, disertai dengan jumlah waktu yang diperlukan dan tingkat kepentingannya.

4. Sikap atau Persepsi Responden:

Persepsi responden terhadap berbagai karakteristik pekerjaan dan desain jabatan.

5. **Kompetensi atau Keahlian Khusus:**

Persyaratan pengetahuan yang tidak tercermin dalam pernyataan aktivitas tetapi penting untuk pekerjaan tersebut.

Pada intinya, kuesioner ini merupakan kombinasi antara kuesioner yang disesuaikan dengan kebutuhan yang lebih luas dalam organisasi. Sumber daya yang cukup perlu diberikan untuk evaluasi pekerjaan dan pemutakhiran deskripsi pekerjaan untuk berbagai tujuan, seperti menentukan kebutuhan pelatihan, peramalan kebutuhan staf pegawai, serta pembuatan seleksi yang berorientasi pada isi dan penempatan alat-alat. Namun, karena analisis pekerjaan ini terpecah-pecah, konsistensi dan kelengkapan dalam analisis ini tidak selalu terjaga [56].

7.5.6. **Catatan harian karyawan**

Karyawan secara periodik mencatat dan merangkum tugas-tugas aktivitas mereka dalam bentuk catatan harian (logs). Jika catatan tersebut mencakup seluruh siklus pekerjaan, maka catatan harian ini terbukti cukup akurat. Bahkan, bisa jadi ini merupakan satu-satunya cara yang efektif untuk mengumpulkan informasi pekerjaan. Laporan aktivitas yang tercatat dengan tepat tidak hanya memberikan informasi yang jauh lebih terperinci dibandingkan jika direkonstruksi dari ingatan, tetapi juga cenderung menyoroti masalah-masalah tertentu yang terjadi, serta perasaan kepuasan pribadi atau frustrasi yang dialami oleh pekerja [56].

Catatan waktu atau catatan harian karyawan (employee logs/diary) sangat berguna dalam membantu pemegang jabatan untuk menganalisis penggunaan waktu mereka dan aktivitas apa yang sesungguhnya mereka lakukan setiap hari. Analisis harus mencakup tabulasi jenis aktivitas dan waktu yang dicurahkan untuk masing-masing aktivitas tersebut. Dalam beberapa kasus, analisis menemukan kejadian-kejadian yang mencerminkan jalannya pekerjaan dan perilaku kunci dalam pekerjaan. Perilaku ini kemudian diubah menjadi berbagai dimensi, dengan gambaran tentang perilaku yang “diinginkan” dan “tidak diinginkan” [56].

Teknik ini memiliki manfaat yang signifikan karena bersifat empirik dan memiliki struktur metodologis yang jelas, tetap berkaitan erat dengan

pekerjaan yang sedang dianalisis. Teknik ini tentu memerlukan kedisiplinan dan komitmen dari individu yang terlibat. Meskipun demikian, teknik ini berpotensi menghasilkan catatan empirik yang sangat bernilai mengenai perilaku pekerjaan. Hasilnya, sebagian besar berupa data pengamatan yang cukup terperinci [56].

7.6 Kriteria Teknik Analisis Pekerjaan

Proses analisis pekerjaan, baik yang dilakukan secara konvensional maupun kuantitatif, melibatkan pertimbangan (judgment) yang sangat tinggi. Analisis pekerjaan memerlukan evaluasi yang mendalam mengenai berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaan tersebut, seperti tugas, tanggung jawab, keahlian yang dibutuhkan, dan kondisi kerja. Dalam melaksanakan analisis pekerjaan, penting untuk mempertimbangkan beberapa kriteria untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat diterima dan berguna bagi pengelolaan sumber daya manusia.

Kriteria utama dalam teknik analisis pekerjaan antara lain:

1. Akurasi dan Kelengkapan Data: Data yang dikumpulkan harus akurat dan lengkap, mencakup semua aspek pekerjaan yang relevan. Ini penting untuk memastikan bahwa analisis yang dilakukan benar-benar mencerminkan kondisi pekerjaan yang sesungguhnya [57].
2. Objektivitas: Proses analisis pekerjaan harus objektif, menghindari bias atau subjektivitas yang dapat mempengaruhi hasil akhir. Dalam hal ini, penggunaan teknik yang sistematis dan standar sangat dianjurkan [58].
3. Keterbukaan dan Kejelasan: Hasil dari analisis pekerjaan harus dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam proses manajemen sumber daya manusia. Keterangan yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan akan mempermudah penerapan analisis dalam praktek [59].
4. Fleksibilitas: Teknik yang digunakan dalam analisis pekerjaan harus fleksibel, dapat diterapkan pada berbagai jenis pekerjaan, dan mampu mengakomodasi perubahan yang terjadi pada pekerjaan tersebut seiring waktu [60].

5. Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi: Analisis pekerjaan haruslah relevan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi, mendukung perencanaan sumber daya manusia yang lebih baik, dan membantu dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan [61].

Dengan memenuhi kriteria-kriteria ini, analisis pekerjaan dapat memberikan informasi yang akurat, relevan, dan bermanfaat untuk pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik di dalam organisasi.

7.6.1. Keandalan dalam Analisis Pekerjaan.

Keandalan (reliability) dalam konteks analisis pekerjaan mengacu pada konsistensi hasil yang diperoleh. Dalam proses penilaian bobot kerja dan kualifikasi, hasil yang diperoleh harus tetap konsisten meskipun terdapat variasi dalam individu yang terlibat, seperti penyelia, pemegang jabatan, analis, atau konsultan, serta metode yang digunakan dalam analisis tersebut. Keandalan ini penting untuk memastikan bahwa hasil analisis pekerjaan tidak tergantung pada siapa yang melakukan analisis atau pendekatan yang digunakan. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas data yang digunakan untuk pengambilan keputusan strategis dalam organisasi [62].

Namun, perlu dicatat bahwa keandalan tidak selalu menjamin bahwa informasi yang diperoleh akurat, komprehensif, atau bebas dari bias. Meskipun analisis pekerjaan dapat menghasilkan data yang konsisten, keandalan saja tidak cukup untuk menjamin bahwa data tersebut valid. Oleh karena itu, validitas teknik yang digunakan dalam analisis pekerjaan perlu dipertimbangkan dengan serius untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh benar-benar menggambarkan kondisi pekerjaan yang sesungguhnya [62]. Keandalan yang tinggi dalam analisis pekerjaan mengharuskan adanya prosedur yang baku dan sistematis, serta kontrol kualitas yang ketat dalam pengumpulan data, untuk mengurangi kesalahan dan ketidakkonsistenan.

7.6.2. Validitas dalam Analisis Pekerjaan.

Mengukur validitas (validity) dalam analisis pekerjaan memang merupakan tantangan besar, karena hampir tidak ada cara yang dapat secara pasti menunjukkan apakah hasil yang diperoleh benar-benar menggambarkan pekerjaan yang sesungguhnya. Validitas dalam konteks ini merujuk pada sejauh mana informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan mencerminkan kondisi pekerjaan yang sebenarnya. Salah satu pendekatan yang dianggap paling menjanjikan untuk mengukur validitas adalah dengan memeriksa konvergensi hasil dari berbagai sumber pekerjaan, seperti analis, pemegang jabatan, dan penyelia, serta berbagai teknik yang digunakan dalam analisis tersebut. Dengan cara ini, hasil analisis pekerjaan dapat dibandingkan dan dievaluasi berdasarkan seberapa konsisten informasi yang diperoleh dari berbagai perspektif dan pendekatan yang berbeda [63].

Pendekatan ini dapat meningkatkan validitas karena menggabungkan berbagai pandangan dan teknik, yang memperkecil potensi bias atau kesalahan yang mungkin muncul dari penggunaan satu sumber atau satu metode saja. Misalnya, jika hasil yang diperoleh dari pemegang jabatan, penyelia, dan analis konsisten, maka kita dapat lebih yakin bahwa informasi tersebut valid dan mencerminkan keadaan pekerjaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, untuk memastikan validitas dalam analisis pekerjaan, sangat penting untuk mempertimbangkan beragam sumber informasi serta menggunakan berbagai teknik analisis yang relevan [64].

7.6.3. Kemampuan Penerimaan dalam Analisis Pekerjaan

Kemampuan penerimaan hasil analisis pekerjaan oleh karyawan dan manajer merupakan aspek penting dalam proses evaluasi. Meskipun sistem manajemen sumber daya manusia diimplementasikan dengan baik, jika pemegang jabatan tidak puas dengan data yang dikumpulkan dan proses pengumpulannya, mereka kemungkinan tidak akan menganggap hasilnya sah atau valid secara internal. Hal ini menjadi tantangan besar bagi manajer sumber daya manusia dalam memastikan keberhasilan analisis pekerjaan.

Salah satu masalah utama yang dihadapi dalam analisis pekerjaan tradisional adalah potensi subyektivitas, yang sering kali mempengaruhi

penerimaan hasil oleh pihak yang terlibat. Analisis pekerjaan yang dilakukan dengan pendekatan tradisional tidak selalu diterima dengan baik, terutama ketika hasilnya dapat dipengaruhi oleh persepsi pribadi atau interpretasi individu terhadap data yang ada. Meskipun teknik analisis kuantitatif sering dianggap lebih objektif, beberapa kelemahan tetap ada, seperti yang dijelaskan dalam beberapa hal berikut ini [65]:

1. Pemahaman Karyawan dan Manajer:

Metode statistik yang digunakan dalam analisis pekerjaan sering kali sulit dipahami, sehingga banyak manajer yang tidak dapat dengan jelas menjelaskan hasilnya kepada karyawan. Hal ini dapat menyebabkan timbulnya iklim antagonistik yang merusak kredibilitas sistem dan membuatnya kurang diterima.

2. Data Berorientasi pada Perilaku vs. Data Ruang Lingkup:

Salah satu kelemahan utama dari teknik analisis pekerjaan adalah penghilangan data yang lebih luas, seperti besarnya anggaran, total gaji, atau kontribusi pada tujuan organisasi. Hal ini dapat membuat manajer merasa bahwa kuesioner yang digunakan tidak secara akurat menganalisis pekerjaan mereka, yang mengurangi kepercayaan terhadap hasil yang diperoleh.

3. Faktor Abstrak dan Mendua:

Beberapa jenis data yang dikumpulkan, seperti analisis kelemahan dan kekuatan bawahan, dapat dianggap terlalu abstrak dan mendua, yang meningkatkan kemungkinan bias atau interpretasi subjektif. Hasil-hasil yang didapatkan sering kali dianggap tidak objektif dan dapat terbuka terhadap berbagai interpretasi pribadi, yang mengurangi tingkat penerimaan dan kepercayaan pada hasil tersebut.

Untuk mengatasi masalah ini, penting bagi organisasi untuk memperhatikan aspek penerimaan dari setiap teknik yang digunakan dalam analisis pekerjaan. Pendekatan yang lebih transparan, serta melibatkan semua pihak dalam proses pengumpulan dan analisis data, dapat membantu meningkatkan pemahaman dan penerimaan terhadap hasil analisis pekerjaan.

7.6.4. Daya Guna dalam Analisis Pekerjaan

Daya guna (utility) suatu teknik analisis pekerjaan harus dipertimbangkan sesuai dengan tujuan analisis yang ingin dicapai. Beberapa pertanyaan kunci yang perlu dijawab dalam evaluasi daya guna teknik analisis pekerjaan adalah: Apakah teknik yang digunakan dapat menghasilkan keseragaman data pekerjaan pada berbagai lokasi yang berbeda? Dapatkah teknik tersebut memberikan bukti mengenai struktur gaji yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat didokumentasikan? Apakah pekerjaan dengan karakteristik unik yang sulit didefinisikan secara memadai di dalam organisasi tetap dapat dinilai secara tepat? Dan terakhir, apakah para pemegang jabatan yang pekerjaannya dianalisis merasa yakin bahwa teknik yang digunakan telah secara akurat menggambarkan pekerjaan mereka? [66]

Sebagai contoh, dalam organisasi yang memiliki berbagai cabang atau lokasi yang tersebar, keseragaman dalam data pekerjaan menjadi hal yang sangat penting. Tanpa adanya keseragaman, analisis pekerjaan akan sulit diterapkan secara konsisten, dan data yang dihasilkan dapat menjadi kurang dapat diandalkan. Oleh karena itu, penting bagi teknik analisis pekerjaan yang dipilih untuk memiliki fleksibilitas yang memadai dalam menangani variasi pekerjaan di berbagai lokasi [66].

Selain itu, dalam konteks pengelolaan gaji, teknik analisis pekerjaan juga perlu dapat mendokumentasikan hubungan yang jelas antara pekerjaan dan struktur gaji yang ada. Tanpa adanya bukti yang sah, organisasi akan kesulitan untuk memastikan bahwa penggajian didasarkan pada evaluasi pekerjaan yang adil dan objektif [66]. Dalam hal pekerjaan dengan keunikan tertentu, misalnya pekerjaan yang tidak memiliki persamaan di banyak organisasi lain, tantangan besar terletak pada bagaimana menilai pekerjaan tersebut secara akurat. Meskipun begitu, teknik analisis pekerjaan yang efektif harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci dari pekerjaan tersebut yang relevan dengan tujuan organisasi [66].

Terakhir, penting untuk memastikan bahwa orang-orang yang pekerjaannya dianalisis percaya bahwa teknik yang digunakan telah secara wajar menggambarkan pekerjaan mereka. Tanpa keyakinan ini, hasil analisis pekerjaan akan kehilangan legitimasi, dan penerimaan terhadap hasil

tersebut akan sangat terbatas. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan dalam proses ini sangat penting untuk meningkatkan daya guna teknik analisis pekerjaan [66].

7.7 Deskripsi Pekerjaan

Setiap pekerjaan dalam suatu organisasi memiliki keunikan tersendiri dan menuntut pengalaman serta pengetahuan yang berbeda. Sebelum menentukan tipe karyawan yang dibutuhkan, penting untuk terlebih dahulu memahami apa yang diharapkan dari setiap pekerjaan di dalam organisasi tersebut [67]. Hasil pertama dan langsung diperoleh dari proses analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan (job description). Deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan adalah pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Uraian pekerjaan ini berfungsi sebagai panduan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan mengapa pekerjaan tersebut penting bagi organisasi [67].

Secara umum, dokumen ini bersifat deskriptif dan berisi catatan yang menggambarkan fakta-fakta yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Untuk memastikan bahwa deskripsi pekerjaan tersebut dapat diterapkan secara efektif, informasi yang disusun harus disajikan dalam urutan yang sistematis. Berikut adalah elemen-elemen penting dalam deskripsi pekerjaan yang harus dicakup:

1. Identifikasi Pekerjaan:

Menyebutkan nama dan kode pekerjaan, serta departemen tempat pekerjaan tersebut berada.

2. Uraian Singkat tentang Pekerjaan:

Menyajikan gambaran umum mengenai pekerjaan tersebut, mengapa pekerjaan itu ada, dan bagaimana perannya dalam organisasi.

3. Tugas yang Dilaksanakan:

Menjelaskan tugas-tugas utama yang harus dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaan tersebut.

4. Pengawasan yang Diberikan dan Diterima:

Menggambarkan siapa yang akan mengawasi karyawan dalam pekerjaan tersebut dan siapa yang menjadi bawahan atau rekan kerja mereka.

5. Hubungan dengan Pekerjaan Lain:

Menyebutkan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan pekerjaan lain dalam organisasi.

6. Mesin, Alat, dan Bahan:

Merinci alat, mesin, atau bahan yang digunakan dalam pekerjaan tersebut.

7. Kondisi Kerja:

Menyediakan informasi mengenai kondisi fisik atau lingkungan kerja, seperti kebisingan, suhu, dan jam kerja.

8. Definisi dan Istilah yang Tidak Biasa:

Menyertakan penjelasan untuk istilah-istilah teknis atau jargon yang digunakan dalam deskripsi pekerjaan.

9. Penjelasan yang Menambah dan Memperjelas:

Menambahkan detail lebih lanjut yang relevan untuk memperjelas semua poin di atas dan mendukung pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan tersebut.

Deskripsi pekerjaan yang jelas dan rinci sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang tepat mengenai tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini juga membantu dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir [67].



BAB VIII

MANAJEMEN KINERJA

Perhatian utama dalam manajemen adalah mencocokkan antara sumber daya yang digunakan dengan manfaat produk dan/atau jasa yang dihasilkan. Kestinambungan perusahaan tercapai melalui pemenuhan kebutuhan pelanggan, pemegang saham, pekerja, dan pemangku kepentingan lainnya. Perencanaan sumber daya manusia (SDM) membantu manajemen dalam mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja organisasi serta membangun strategi dalam mencapai keuntungan produktif [2].

Manajemen individu merupakan faktor kunci dalam organisasi, namun yang lebih penting adalah melihatnya dalam konteks yang lebih besar, yaitu untuk menjawab apa yang seharusnya dapat dicapai oleh individu. Manajemen dapat mempengaruhi pencapaian individu melalui struktur, sistem, sumber daya, dan faktor organisasional lainnya. Hal ini berimplikasi pada produktivitas, yang berarti pencapaian hasil yang lebih besar dengan penggunaan sumber daya manusia yang sama. Istilah produktivitas memiliki berbagai makna, tetapi pada prinsipnya, produktivitas adalah pencapaian output manajemen melalui penggunaan sumber daya yang ada, yaitu sumber daya alam, keuangan, dan manusia [2].

Empat faktor yang dapat dikendalikan dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah: tujuan (objectives) yang jelas, baik bagi individu karyawan maupun manajemen, kegiatan (activity) yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, kemampuan (competencies) individu dalam mengerjakan

tugas, serta penghargaan (reward) yang diberikan untuk meningkatkan kinerja di masa depan [2].

8.1 Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja

Terdapat beberapa penyebab kegagalan manajer dalam menerapkan visi, misi, dan strategi yang telah dirancang ke dalam sistem manajemen kinerja, antara lain:

1. Perbedaan lingkungan organisasi/perusahaan yang dihadapi dibandingkan dengan yang ada dalam buku teks.
2. Adanya penolakan (resistensi) dari dalam organisasi/perusahaan.
3. Menurunnya komitmen manajer dan karyawan, kurangnya kerja sama, kurang efektifnya komunikasi manajer dengan karyawan, kurang memadainya sarana dan prasarana termasuk dana, kurangnya pengawasan, dan belum baiknya penerapan sistem ganjaran dan hukuman.

Penolakan tersebut sering kali muncul karena organisasi sudah memiliki sistem pengukuran kinerja lama yang belum terlaksana dengan baik. Untuk mengatasi penolakan ini, terdapat tujuh langkah pengembangan kerangka kerja sistem manajemen kinerja:

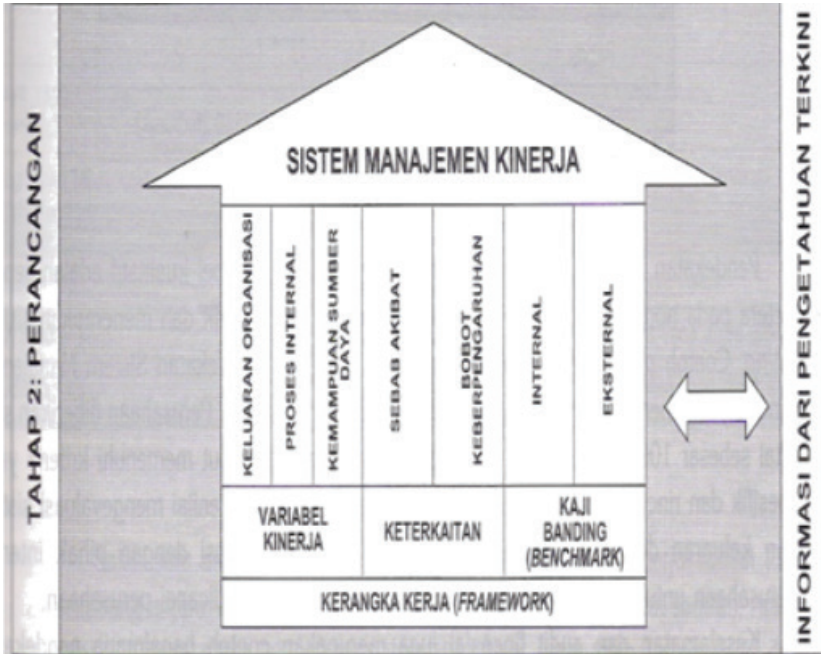
1. Menyelaraskan pengembangan sistem manajemen kinerja dengan strategi perubahan lainnya dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk menetapkan sasaran dari pengembangan sistem manajemen kinerja dalam rangka peningkatan kinerja organisasi/perusahaan.
2. Menjelaskan tujuan pengembangan dan manfaat sistem manajemen kinerja baru. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan orang-orang yang akan terlibat dalam perubahan saat sistem manajemen kinerja yang baru diterapkan.
3. Memantapkan kesepakatan dalam proses pengembangan dan pemanfaatan sistem manajemen kinerja. Tujuannya adalah untuk memadukan semua tingkat organisasi, mulai dari kelompok kerja, departemen, divisi, hingga organisasi secara keseluruhan.

4. Melakukan identifikasi faktor-faktor keberhasilan yang kritis bagi perusahaan. Tujuannya adalah untuk menetapkan apa yang harus diukur.
5. Pembentukan tim yang ditugasi memilih sistem manajemen kinerja. Tujuannya adalah untuk melacak kinerja organisasi/perusahaan sehingga dapat dilakukan identifikasi faktor keberhasilan kritis.
6. Mengembangkan kerangka display, laporan, dan review pada setiap level perusahaan.
7. Memfasilitasi pemanfaatan sistem manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja organisasi/perusahaan.

Menurut [68], langkah-langkah untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam sistem manajemen kinerja yang ada sekarang.
2. Mengenali kekurangan dan tingkat keseriusannya.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan tersebut, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan manusia (manajer dan karyawan).
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melaksanakan rencana tindakan.
6. Melakukan evaluasi untuk mengetahui apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

8.1.1 Kerangka kerja system manajemen kinerja :



Gambar 5: Kerangka Kerja System Manajemen Kinerja

Pemilihan Variabel Kinerja dalam Sistem Manajemen Kinerja

Ada tiga hal utama yang harus diperhatikan dalam sistem manajemen kinerja, yaitu pemilihan variabel kinerja, keterkaitan antarvariabel kinerja, dan kaji banding yang akan diambil [68]. Beberapa kritik yang disampaikan oleh para pakar mengenai The Balanced Scorecard (BSC) antara lain:

1. Kritik pertama berkaitan dengan fokus yang terlalu berat pada perspektif finansial.
2. Kritik kedua mengenai keterkaitan antarvariabel yang hanya didasarkan pada anggapan (asumsi) atau hubungan linier antarvariabel, tanpa adanya data statistik pendukung.
3. Kritik ketiga menyangkut tidak disediakannya ruang untuk kaji banding.
4. Kritik keempat terkait kebingungan dalam membedakan antara sistem manajemen kinerja dan strategi operasi.

5. Kritik kelima berkenaan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dianggap tidak memadai.

Variabel kinerja dibagi menjadi dua tipe utama, yaitu variabel kuantitatif dan kualitatif. Variabel kuantitatif berbentuk angka, sementara variabel kualitatif berbentuk kata-kata. Pada umumnya, variabel kinerja kuantitatif lebih disukai karena dapat dihitung dan hasilnya lebih objektif. Variabel kinerja kuantitatif biasanya lebih hemat waktu dan tidak menimbulkan interpretasi ganda [68].

Cara termudah dan termurah untuk menentukan variabel kinerja adalah dengan mengutip dari daftar variabel yang dikemukakan dalam berbagai buku teks, namun cara ini tidak disarankan jika ingin merancang variabel kinerja yang kontekstual di perusahaan. Hal ini disebabkan adanya perbedaan dalam jenis produk atau jasa yang ditawarkan, lingkungan persaingan yang dihadapi, perilaku pelanggan, serta letak geografis. Penentuan variabel kinerja perlu memperhatikan dua jenis kesalahan: gap dan false alarm. Gap adalah ketidaksesuaian dalam pengukuran variabel kinerja yang seharusnya diukur, sehingga variabel kritis yang perlu dikelola terlewatkan [68].

Sementara itu, false alarm adalah pengukuran variabel yang seharusnya tidak mendapatkan perhatian. Kesalahan tipikal dalam penentuan variabel kinerja yang dapat dijumpai saat merancang sistem manajemen kinerja meliputi:

1. Adanya variabel kritis yang belum tercantum.
2. Terlalu banyak variabel yang dimasukkan.
3. Variabel yang kurang bermakna atau tidak relevan.
4. Salah penekanan terhadap variabel yang dipilih.
5. Kesulitan dalam penerjemahan dan penerapan variabel tersebut.
6. Bias antara fokus pada pengendalian versus perbaikan.

Untuk memastikan bahwa variabel yang dipilih sudah sesuai dengan yang seharusnya dipilih, dapat dilakukan analisis dengan menggunakan angket. Penentuan variabel kunci kinerja hendaknya bersifat dinamis, yaitu

harus disesuaikan dengan perkembangan organisasi atau perusahaan serta perubahan dalam lingkungan persaingan yang terjadi [68].

8.2 Penyusunan sasaran kinerja

Penyusunan sasaran kinerja adalah proses di mana karyawan dan manajemen bekerja sama untuk menetapkan tujuan, mendefinisikan tanggung jawab pencapaiannya, dan menentukan ukuran kinerja yang diperlukan untuk mengukur pencapaiannya [69]. Beberapa elemen penting dalam proses penyusunan sasaran kinerja adalah:

1. Penyusunan Tujuan dengan Jelas

Sasaran yang ditetapkan harus spesifik, terukur, dan dapat dicapai. Tujuan yang jelas memungkinkan karyawan untuk memahami apa yang diharapkan dan bagaimana pencapaian tersebut akan dinilai.

2. Membangun Rencana Tindakan untuk Pencapaian Tujuan

Setelah tujuan ditetapkan, rencana tindakan yang jelas perlu disusun untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah yang harus diambil, waktu yang diperlukan, dan sumber daya yang dibutuhkan.

3. Melakukan Monitoring dan Mengukur Pencapaian Secara Sistematis

Monitoring secara teratur adalah kunci untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Mengukur pencapaian dengan cara yang sistematis membantu dalam memantau kemajuan dan mengidentifikasi potensi masalah sebelum menjadi lebih besar.

4. Melakukan Tindakan Perbaikan Sesuai dengan Kebutuhan

Jika selama proses monitoring ditemukan ketidaksesuaian antara hasil yang diinginkan dengan hasil yang tercapai, maka tindakan perbaikan perlu dilakukan. Perbaikan ini bisa berupa perubahan dalam strategi, alokasi sumber daya, atau penyesuaian dalam pelaksanaan tugas.

Dengan proses penyusunan sasaran yang jelas dan terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja karyawan akan selaras dengan

tujuan organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi secara keseluruhan [69].

8.2.1. Tipe Tujuan Atau Sasaran Kinerja

Tujuan atau sasaran kinerja merupakan inti dari suatu proses manajerial yang efektif. Tujuan tersebut biasanya disusun berdasarkan identifikasi area tanggung jawab individu sesuai dengan tingkat kepentingan organisasi, kemudian didefinisikan secara jelas kunci pencapaian dari tiap-tiap tujuan tersebut. Dalam merumuskan tujuan kinerja, ada beberapa tipe tujuan yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian yang diinginkan [70].

Tujuan kinerja dapat diukur melalui berbagai ukuran spesifik yang ditentukan untuk tiap-tiap tujuan, seperti:

1. Kuantitas atau Kualitas Output

Pengukuran tujuan dapat didasarkan pada jumlah atau kualitas produk yang dihasilkan, yang menggambarkan seberapa efisien dan efektif individu atau tim dalam mencapai target produksi atau hasil yang diinginkan.

2. Biaya Kinerja

Biaya kinerja diukur berdasarkan pengeluaran langsung maupun tidak langsung yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan. Ini mencakup biaya bahan baku, tenaga kerja, dan overhead yang terkait dengan proses produksi atau pelayanan.

3. Penggunaan Sumber Daya

Penggunaan sumber daya diukur berdasarkan beberapa indikator, seperti return on investment (ROI), turnover of inventories, dan equipment utilization. ROI mengukur seberapa besar keuntungan yang dihasilkan dari investasi yang dilakukan, sementara turnover of inventories dan equipment utilization mengukur efisiensi dalam pemanfaatan inventaris dan peralatan.

Penyusunan tujuan yang spesifik dan terukur sangat penting dalam mendukung strategi organisasi, karena memungkinkan manajer dan karyawan untuk memahami secara jelas apa yang diharapkan dan bagaimana pencapaian akan dinilai [70].

8.2.2. Perencanaan kinerja individu

Penyusunan tujuan kinerja bertujuan untuk membantu perencanaan individu dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Namun, agar tujuan atau sasaran tersebut dapat berfungsi sebagai pemandu dalam kinerja, tujuan tersebut harus digunakan sebagai dasar dalam melakukan review pencapaian secara periodik serta review akhir atau penilaian kinerja. Proses ini memungkinkan evaluasi yang lebih terstruktur terhadap progres yang telah dicapai serta memberikan umpan balik yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang [71].

Meskipun penilaian kinerja sangat penting, perlu dicatat bahwa penilaian kinerja itu sendiri tidak selalu langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja individu. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus dilaksanakan dengan cara yang mendukung pengembangan dan perbaikan terus-menerus, serta mencakup evaluasi secara berkala terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan [71]. Secara lebih detail, proses penentuan dan penilaian kinerja dapat dijelaskan dalam gambar berikut, yang menggambarkan langkah-langkah dalam perencanaan kinerja individu, dari penyusunan tujuan, pencapaian yang diharapkan, hingga evaluasi hasil dan tindak lanjut untuk perbaikan..



Gambar 6: Sistem Penentuan Dan Penilaian Kinerja

Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan adalah proses yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. [72] menjelaskan bahwa “penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.” Hal ini menjadi penting untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan baik. [72] menambahkan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.” Evaluasi kinerja tidak hanya bertujuan untuk menilai kinerja yang telah dicapai, tetapi juga untuk mengidentifikasi potensi pengembangan yang bisa diberikan kepada karyawan.

Menurut [73], penilaian kinerja adalah “suatu kegiatan yang dilakukan oleh Manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/

deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.” Dengan kata lain, evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah seorang karyawan telah memenuhi target yang ditetapkan dalam periode yang telah ditentukan. Sementara itu, [74] mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai “feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.” Hal ini menggambarkan bagaimana evaluasi kinerja tidak hanya sekedar menilai hasil tetapi juga memberikan informasi penting untuk perencanaan dan pengendalian di masa depan.

Tujuan dari evaluasi kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individu dalam organisasi. [72] mengemukakan tujuan evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya.
4. Menyusun sasaran masa depan yang mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik.
5. Memeriksa dan menyetujui rencana pelatihan serta pengembangan yang sesuai.

Kegiatan penilaian kinerja ini biasanya dilakukan oleh manajemen atau penyelia yang berwenang. Salah satu tantangan dalam evaluasi kinerja adalah menentukan apakah penilaian tersebut berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan atau berdasarkan harapan pribadi penilai. Dalam praktiknya, seringkali terdapat ketidaksesuaian antara deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan dan pekerjaan yang sebenarnya dilaksanakan oleh karyawan [72].

Untuk menghindari hal ini, manajemen dapat meminta karyawan untuk merumuskan deskripsi pekerjaan mereka sendiri, meskipun hal

ini terkadang bertentangan dengan literatur ketenagakerjaan yang ada. Namun, karyawan yang terlibat dalam penyusunan deskripsi pekerjaan secara konstruktif dapat memberikan masukan yang berharga, meskipun ini tidak mengalihkan seluruh tanggung jawab pekerjaan pada mereka [73].

8.3 Aktifitas Pekerjaan

Sasaran dan tujuan dari suatu pekerjaan memang sangat penting, tetapi hasil nyata yang dicapai oleh masing-masing individu juga sangat berpengaruh terhadap tercapainya efektivitas kinerja. Meskipun hasil individu merupakan faktor penting, proses yang dijalani untuk mencapai hasil tersebut tidak boleh diabaikan. Bagi manajemen, proses pencapaian kinerja lebih mudah diidentifikasi, dapat diformulasikan dalam bentuk yang lebih jelas, dan dapat dikontrol dengan lebih efektif. Oleh karena itu, pengelolaan proses ini menjadi kunci dalam mengoptimalkan kinerja organisasi [75].

Beberapa variabel yang perlu diperhatikan dalam menyusun aktivitas pekerjaan antara lain: desain pekerjaan, job enrichment (peningkatan pekerjaan), desain organisasi, dan pengembangan organisasi. Desain pekerjaan berfokus pada bagaimana pekerjaan diorganisir dan dibentuk agar lebih efisien, menyenangkan, dan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Job enrichment merupakan proses memberikan tugas yang lebih bervariasi dan bertanggung jawab kepada karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Desain organisasi berkaitan dengan bagaimana struktur organisasi disusun untuk mendukung efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan, sementara pengembangan organisasi berfokus pada perbaikan jangka panjang dalam kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan [76]. Secara keseluruhan, aktivitas pekerjaan yang dirancang dengan baik akan membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Mengelola proses ini secara efektif merupakan bagian integral dari upaya mencapai produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

8.4 Disain pekerjaan

Suatu pekerjaan biasanya didefinisikan melalui deskripsi pekerjaan, namun deskripsi tersebut tidak selalu mampu menggambarkan apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemegang pekerjaan. Manajer sering beranggapan bahwa mereka mengetahui dengan baik apa yang dilakukan oleh bawahannya, namun ketika dihadapkan dengan data yang lebih akurat, sering kali mereka terkejut mengetahui bahwa anggapan tersebut tidak sesuai dengan kenyataannya. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan tidak selalu terwujud melalui asumsi semata [76].

Di sisi lain, dalam kondisi lingkungan yang terus berkembang, organisasi merasa perlu untuk melakukan reorganisasi terkait dengan tugas-tugas yang harus dilakukan, yang pada akhirnya mengarah pada modifikasi pekerjaan dan penyesuaian kembali pemegang pekerjaan terhadap perubahan ini. Jantung dari perubahan tersebut adalah desain pekerjaan. Desain pekerjaan mencakup spesifikasi mengenai isi, metode, dan hubungan antar berbagai pekerjaan dalam upaya memenuhi kebutuhan teknologi, serta kebutuhan organisasi, termasuk juga kebutuhan sosial dan personal dari pemegang pekerjaan. Sebagai bagian dari manajemen perubahan, desain pekerjaan harus disesuaikan untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang dalam dunia kerja. Oleh karena itu, perubahan dalam organisasi dan desain pekerjaan harus dilakukan secara simultan, menjadikannya alat yang sangat penting dalam proses manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi [75]; [76].

8.4.1. Job enrichment

Desain pekerjaan yang baik dapat memengaruhi kinerja individu secara positif. Pekerjaan tidak hanya berfungsi untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga memiliki potensi untuk membantu individu berkembang sebagai manusia dan meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, pekerjaan seharusnya dirancang sedemikian rupa agar dapat memberikan dampak motivasi yang signifikan bagi pegawai [77]. Job enrichment merupakan pendekatan yang mengarah pada peningkatan kualitas pekerjaan dengan memberikan lebih banyak kontrol dan tanggung jawab kepada karyawan,

sehingga mereka dapat merasakan kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.

Job enrichment, yang dikembangkan oleh [77], berfokus pada pemberian variasi tugas, peningkatan otonomi, serta kesempatan untuk berkembang, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini tidak hanya mendukung pencapaian hasil yang lebih baik tetapi juga memperkaya pengalaman kerja, yang membawa dampak positif bagi kesejahteraan pegawai [76]. Dengan demikian, desain pekerjaan yang melibatkan elemen-elemen enrichment dapat berfungsi sebagai strategi manajerial yang efektif untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi..

8.5 Desain organisasi

Aktivitas yang dilakukan dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh struktur atau desain organisasi. Konsep tradisional mengenai organisasi berfokus pada kesatuan komando, dengan satu atasan yang bertanggung jawab atas setiap karyawan. Setiap unit memiliki tugas dan fungsi yang jelas, dengan otoritas yang diberikan untuk menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Selain itu, terdapat pula batasan jangkauan manajemen dan pola tetap lainnya yang diikuti dalam struktur organisasi [78].

Seiring dengan berjalannya waktu, para manajer mulai menyadari bahwa struktur organisasi formal hanya mencakup satu bagian dari keseluruhan sistem. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa format organisasi yang baik adalah yang sesuai dengan kebutuhan dan kualitas yang diinginkan oleh anggotanya, klien yang dilayani, teknologi yang digunakan, strategi yang diambil, serta faktor-faktor lain yang memengaruhi perilaku organisasi [79]. Oleh karena itu, desain organisasi yang efektif harus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan dan kebutuhan internal, serta memberikan ruang untuk fleksibilitas dalam mencapai tujuan bersama..

8.6 Pengembangan organisasi

Aktivitas dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh cara manajer melakukan perubahan. Kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan antar pribadi

sehari-hari merupakan variabel penting yang mempengaruhi kinerja organisasi. Apa yang diterima dan diharapkan oleh pegawai, serta perilaku yang dapat memandu tindakan mereka, memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan dinamika internal organisasi [80].

Selama tahun 1960-an, berbagai teknik pengembangan organisasi mulai dikembangkan dan diterapkan pada berbagai jenis organisasi untuk meningkatkan kinerja dan hubungan antar pekerjaan melalui intervensi perilaku. Meskipun tanpa melakukan perubahan langsung pada struktur organisasi atau aktivitas, perubahan dapat terjadi sebagai akibat adanya harapan dan kenyataan yang berhubungan dengan cara menjalankan pekerjaan serta hubungan antar pegawai. Fokus utama dalam pengembangan organisasi adalah pada proses perubahan organisasi, dengan sedikit penekanan pada faktor isi seperti aktivitas atau pekerjaan, teknologi, atau struktur formal organisasi [81]. Teknik yang digunakan dalam pengembangan organisasi meliputi pengembangan tim, survei umpan balik, pelatihan kelompok, wawancara diagnostik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah, pelatihan tenaga kerja, dan pelatihan manajemen. Semua teknik ini bertujuan untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan dalam cara organisasi bekerja dan berinteraksi dengan anggotanya.



BAB IX

MANAJEMEN KARIR

Perusahaan juga perlu memberikan perhatian lebih pada karir pekerja. Dengan tingginya tingkat turnover, terbatasnya pasokan tenaga kerja yang berkompeten, dan perubahan permintaan pasar, pengembangan karir menjadi fokus yang sangat penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Bagi perusahaan, peningkatan pemanfaatan pekerja internal menjadi semakin penting dibandingkan menarik pekerja dari lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan semakin pentingnya perhatian dalam seleksi, penilaian, bimbingan individual, perencanaan karir, serta program-program pelatihan dan pengembangan yang inovatif [82].

Pengelolaan karir yang baik dapat membantu organisasi mengurangi tingkat turnover, memperbaiki retensi karyawan, serta meningkatkan kepuasan dan motivasi pekerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kebijakan yang mendukung pengembangan karir jangka panjang bagi karyawannya. Sebagai contoh, perusahaan dapat menyusun program bimbingan yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan, serta memberikan peluang promosi internal yang lebih besar. Selain itu, pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada kebutuhan karyawan juga dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan [82].

9.1 Manajemen Karir: Konsep dan Proses

Manajemen karir adalah proses yang melibatkan kolaborasi antara manajer, staf SDM, pihak luar, dan masing-masing individu itu sendiri. Proses ini bersifat inklusif dan tidak hanya bergantung pada satu pihak atau tanggung jawab yang spesifik. Manajemen karir melibatkan berbagai aktivitas yang bertujuan untuk membantu individu dalam merencanakan, mengembangkan, dan mencapai tujuan karir mereka. Aktivitas tersebut mencakup berbagai aspek seperti perencanaan karir, pengembangan keterampilan, pemetaan jalur karir, serta evaluasi kinerja secara periodik.

Menurut [83], manajemen karir bukan hanya mengenai pencapaian tujuan pribadi karyawan, tetapi juga berfokus pada bagaimana individu dapat memberikan kontribusi maksimal dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa manajemen karir melibatkan komunikasi yang efektif antara pihak organisasi dan individu, serta mendukung pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan tren industri yang terus berubah. Dengan pengelolaan yang tepat, manajemen karir dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja individu, serta memperkuat kemampuan organisasi untuk mempertahankan talenta terbaik dalam jangka panjang.

9.1.1. Permasalahan-permasalahan manajemen karir

Permasalahan manajemen karir sangat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terkait dengan kebijakan organisasi serta keputusan individu. Setiap langkah dalam perjalanan karir seorang karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek yang ditetapkan oleh manajemen. Pilihan yang diambil organisasi, seperti program penarikan, penugasan, dan pengembangan karyawan, sangat bergantung pada kebijakan yang ada di dalam perusahaan. Misalnya, pemilihan penugasan karyawan sangat dipengaruhi oleh kebijakan internal mengenai penempatan dan seleksi yang diterapkan perusahaan. Begitu juga dengan kinerja pekerjaan, yang dipengaruhi oleh desain pekerjaan serta standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya [84].

Selain itu, keputusan terkait pensiun atau pemecatan juga dipengaruhi oleh manfaat yang diberikan oleh perusahaan, seperti tunjangan pensiun dan rangsangan lain yang tersedia. Keputusan-keputusan ini memiliki dampak yang signifikan terhadap perjalanan karir individu dan juga dapat mempengaruhi motivasi serta komitmen karyawan dalam jangka panjang [84]. Gambar di bawah ini menunjukkan beberapa permasalahan penting dalam perencanaan sumber daya manusia yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk menjawab tantangan yang dihadapi baik dari sisi organisasi maupun individu karyawan. Masalah-masalah ini, jika tidak ditangani dengan baik, dapat memengaruhi efektivitas sistem manajemen karir dalam perusahaan.



Gambar 7: Manajemen Karir

Terkadang, perusahaan terlalu fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan melupakan aspek pengembangan karir karyawan. Hal ini seringkali menjadi masalah utama dalam perusahaan, di mana kepuasan dan motivasi kerja karyawan mulai menurun. Padahal, kondisi ini seharusnya menjadi perhatian utama bagi departemen Sumber Daya Manusia (SDM), terutama jika karyawan tersebut dianggap memiliki potensi besar untuk berkembang lebih lanjut. Manajemen karir yang baik sangat penting dalam situasi seperti ini, karena karyawan yang berkembang dan merasa

dihargai akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pada akhirnya, kinerja yang lebih baik dari karyawan tidak hanya bermanfaat bagi mereka secara pribadi, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap keuntungan dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan [2].

Sebagai bagian dari tugas mereka, departemen SDM perlu merancang strategi yang dapat mendukung perkembangan karir karyawan, seperti program pelatihan dan pengembangan, jalur karir yang jelas, serta umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya memastikan pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang mendukung perkembangan jangka panjang karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan [2].

9.1.2. Manajemen Karir dari Sisi Organisasi & Individu

Manajemen karir dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi individu dan sisi organisasi. Dari perspektif individu, manajemen karir merupakan perencanaan nyata dari aktivitas individu yang berkaitan dengan keterlibatannya dalam pekerjaan sepanjang hidupnya, guna mencapai pemenuhan diri, pertumbuhan pribadi, serta stabilitas keuangan. Sedangkan dari sisi organisasi, manajemen karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola pergerakan karyawan sepanjang waktu, memanfaatkan jabatan yang ada dengan cara yang dapat memenuhi tujuan baik dari organisasi maupun individu [83].

Manajemen karir memiliki kemiripan dengan manajemen organisasi, karena pada dasarnya, sebuah organisasi adalah kumpulan individu. Proses manajemen karir dimulai dengan perumusan tujuan jangka pendek yang ingin dicapai, yang kemudian dapat berkembang menjadi tujuan jangka panjang. Penjurangan karir karyawan merupakan bagian integral dari manajemen karir, yang mencakup perencanaan karir, pengembangan, konseling, dan pengambilan keputusan terkait karir. Bagi perusahaan, manajemen karir penting untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Manajemen karir juga merupakan bagian penting dari strategi manajemen SDM, karena

dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan serta memastikan ketersediaan talenta untuk perusahaan [85].

Jika manajemen karir tidak diterapkan dengan baik, perusahaan dapat menghadapi beberapa konsekuensi negatif, seperti kekurangan karyawan untuk mengisi posisi yang tersedia, komitmen karyawan yang lebih rendah, serta penggunaan dana pelatihan yang tidak efektif. Dari sisi karyawan, ketidakadanya manajemen karir dapat menyebabkan frustrasi akibat kurangnya pertumbuhan dan tantangan di tempat kerja, perasaan tidak dihargai, dan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi, seperti merger atau restrukturisasi [83].

Dari uraian di atas, jelas bahwa prospek karir adalah hal yang sangat penting bagi karyawan. Ketidakmampuan organisasi dalam mengelola manajemen karir seringkali menjadi alasan utama karyawan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap organisasi untuk membangun sistem manajemen karir yang efektif agar karyawan merasa dihargai dan terencana dengan baik dalam pengembangan karir mereka.

9.1.3. Berbeda dengan Pengembangan Karir

Manajemen karir berbeda dengan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan bagian dari konsep dan program manajemen karir yang bertujuan untuk mengembangkan potensi karyawan menuju karir yang diinginkan, yang selaras dengan harapan baik dari karyawan maupun perusahaan. Melalui pengembangan karir, departemen SDM (Sumber Daya Manusia) dan manajemen memberikan berbagai program yang bertujuan untuk membantu karyawan mencapai tujuan karirnya sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi [86].

Di sisi lain, pengembangan organisasi adalah proses yang lebih luas dan berbasis pada pendekatan ilmiah yang membantu organisasi membangun kapasitasnya untuk beradaptasi dan berubah agar dapat mencapai efektivitas yang lebih besar. Pengembangan organisasi berfokus pada peningkatan dan penguatan strategi, struktur, serta proses kerja untuk menciptakan kondisi yang mendukung perubahan dan keberlanjutan organisasi. Dalam pengembangan karir, perhatian lebih diberikan pada individu, yaitu bagaimana

karyawan dapat berkembang sesuai dengan kapasitas dan aspirasinya, sementara pengembangan organisasi mencakup perubahan yang lebih luas dalam struktur dan proses organisasi untuk meningkatkan kinerja keseluruhan. Meskipun keduanya berbeda, manajemen karir dan pengembangan organisasi saling melengkapi dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang [87].

9.1.4. Manfaat Melakukan Program Manajemen Karir Di Perusahaan

Menumbuhkan dan Mengumpulkan Pemimpin dan Spesialis Masa Depan

Manajemen karir yang efektif sangat penting untuk menumbuhkan keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan oleh perusahaan, baik untuk kebutuhan bisnis saat ini maupun di masa depan. Melalui percakapan karir yang efektif, karyawan akan mendapatkan informasi yang lebih baik dan mempersiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab baru. Hal ini akan membuat transisi ke peran baru lebih lancar dan sukses. Dengan demikian, perusahaan dapat menyiapkan calon pemimpin dan spesialis masa depan yang dapat mendukung tujuan jangka panjang organisasi [88].

Pengelolaan SDM yang Lebih Baik

Ketika terjadi perubahan dalam struktur organisasi yang mengharuskan adanya perubahan peran atau deskripsi pekerjaan, manajemen karir dapat membantu untuk mereview dan memindahkan SDM ke posisi yang lebih sesuai dengan keterampilan mereka. Proses ini akan memastikan bahwa baik kebutuhan organisasi maupun aspirasi individu dapat terpenuhi dengan baik [89].

Peningkatan Motivasi Bekerja

Motivasi yang berasal dari diri sendiri merupakan motivasi yang paling efektif. Dengan adanya manajemen karir, motivasi diri karyawan dapat tumbuh dengan baik karena mereka diberikan kesempatan untuk berkembang, baik secara profesional maupun pribadi. Dengan ruang untuk berkembang,

karyawan akan merasa lebih dihargai dan terdorong untuk memberikan yang terbaik [88].

Meningkatkan Kinerja Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa memberi peluang karir kepada karyawan adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi karena ada peluang untuk mengembangkan karirnya, cenderung menunjukkan prestasi yang lebih tinggi. Hal ini pada akhirnya akan berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik [89].

Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan meningkat ketika pekerjaan yang mereka lakukan memenuhi kebutuhan intrinsik mereka dan tujuan pribadi. Dengan membantu karyawan mengelola karir mereka dan memberikan peluang untuk pengembangan karir, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan produktif. Keterlibatan ini juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan [88].

Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan maju di perusahaan akan lebih cenderung tetap tinggal dan berkontribusi pada perusahaan. Meskipun tidak selalu menjadi prioritas dalam perekonomian yang sulit, organisasi perlu bersiap untuk menghadapi masalah retensi yang mungkin muncul saat kondisi ekonomi membaik [89].

Karyawan Lebih Mengenal Diri Sendiri

Melalui berbagai program pengembangan karir, karyawan akan lebih mengenal potensi diri mereka. Hal ini akan membantu mereka menemukan kemampuan yang belum mereka sadari sebelumnya, yang pada akhirnya dapat mendorong mereka untuk mengeluarkan kemampuan terbaik mereka. Keuntungan bagi perusahaan adalah karyawan yang lebih produktif dan bersemangat dalam pekerjaannya [88].

Menyehatkan Iklim Perusahaan

Manajemen karir yang baik membantu menciptakan iklim kerja yang positif di perusahaan. Ketika karyawan merasa puas dengan kondisi kerja dan pengembangan karir mereka, suasana kerja akan menjadi lebih kondusif. Iklim kerja yang sehat dan mendukung akan meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan berkontribusi lebih maksimal terhadap tujuan perusahaan[89].

9.2 Recruitment

Elemen logis pertama dalam manajemen karir adalah perekrutan seseorang yang diharapkan mampu mengisi kebutuhan staf dalam organisasi. Tentu saja, ini hanya satu aspek dalam memenuhi kebutuhan organisasi dari sisi kualitatif. Permasalahan lain dalam manajemen karir terkait dengan proses rekrutmen adalah mencari pekerja yang memiliki harapan karir dan pengembangan yang sesuai dengan harapan organisasi, sehingga perputaran karyawan dapat diminimalkan [54].

Menarik Pelamar Berkualitas

Dalam buku teks manajemen sumber daya manusia, disebutkan berbagai sumber rekrutmen yang sering digunakan, antara lain sekolah, institut, universitas, pemerintah, militer, dan pasar tenaga kerja berpengalaman. Tujuan utama dari semua sumber tersebut adalah menarik pelamar yang memiliki kecocokan antara kualitas yang diharapkan dengan yang tersedia. Permasalahan dalam pengalaman merekrut, baik dari sisi jumlah maupun kualitas, lebih besar dibandingkan masalah tentang teknik rekrutmen yang harus digunakan. Pengetahuan tentang kondisi pasar tenaga kerja, kebutuhan pesaing, serta rekrutmen eksekutif merupakan faktor penting dalam perencanaan sumber daya manusia dalam konteks perekrutan [90].

Mendefinisikan Kebutuhan

Definisi kebutuhan dapat diturunkan dari spesifikasi pekerjaan. Untuk pekerja di level operasional, spesifikasi pekerjaan yang berisi tentang keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan cenderung lebih jelas. Namun, untuk level manajerial, penyusunan spesifikasi pekerjaan lebih sulit, yang

membuat masalah definisi kebutuhan menjadi kompleks. Walaupun begitu, hal ini tetap harus dilakukan dan harus realistis [54].

Seleksi

Proses rekrutmen merupakan bagian dari proses seleksi. Tujuan seleksi adalah menemukan karyawan yang sesuai, baik dari sisi kapabilitas maupun komitmennya terhadap pekerjaan dan organisasi. Faktor lain yang perlu diperhatikan dalam seleksi adalah peraturan dan perundang-undangan yang relevan, seperti EEO dan AA [90].

Orientasi dan Penempatan

Orientasi dan penempatan bertujuan untuk menelaraskan calon pekerja dengan lingkungan kerjanya, seperti jenis pekerjaan, hubungan dengan pekerjaan lain, tanggung jawab, dan ukuran kinerja, sehingga harapan calon karyawan dapat disesuaikan dengan harapan organisasi [54].

9.3 Seleksi dan Penilaian

Efektivitas seleksi dan penilaian dapat dilihat dari hubungan positif antara nilai seleksi dan nilai kinerja. Misalnya, semakin tinggi nilai seleksi seorang karyawan, semakin tinggi pula nilai kinerjanya. Hal ini dapat tercapai apabila alat dan teknik seleksi yang digunakan valid dan reliable [90]. Beberapa faktor yang biasanya diperhatikan dalam menyeleksi calon karyawan adalah:

1. Pendidikan formal yang sesuai dengan kebutuhan, biasanya dengan grade tinggi.
2. Pengalaman calon dalam bisnis terkait.
3. Status pernikahan dan jumlah tanggungan, serta referensi dari pegawai sebelumnya.

Teknik Seleksi dan Penilaian

Selama lebih dari setengah abad, para psikolog industri dan organisasi telah meneliti dan menerapkan teknik-teknik untuk menyeleksi pegawai. Aturan tradisional dari para psikolog adalah untuk memberikan informasi sebagai dasar pembuatan kebijakan atau keputusan. Sampai saat ini, mereka terus

mengembangkan dan menguji hipotesis tentang karakteristik pelamar yang dapat digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai dan menunjukkan cara bagaimana menilai mereka. Jika tes yang dilakukan sudah valid, maka keputusan yang diambil akan lebih valid [54].

Proses seleksi yang dilakukan oleh manajer bergantung pada kebijakan masing-masing. Namun, kebijakan tersebut juga dipengaruhi oleh tes seleksi yang digunakan. “Tes-tes” yang digunakan secara profesional dan legal meliputi seluruh proses seleksi, mulai dari merekrut pelamar yang prospektif, pengisian formulir lamaran, wawancara, tes tugas, tes fisik, dan sebagainya [90].

Harapan Kinerja

Kinerja yang diinginkan dari proses seleksi ditunjukkan oleh tujuan manajemen: hasil secara kualitatif dan kuantitatif, penilaian kinerja, masa jabatan, ketersediaan orang, efektivitas hubungan pelanggan, dan sebagainya. Faktor-faktor kinerja tersebut digunakan sebagai kriteria untuk membangun alat seleksi dan juga sebagai dasar evaluasi efektivitas prosedur seleksi itu sendiri [54].

Tes Wawancara

Proses seleksi yang paling sulit dalam menentukan pekerja adalah tes wawancara. Hasil dari tes wawancara sangat tergantung pada kebijakan dan persepsi pewawancara. Sementara itu, alat tes seleksi lainnya cenderung lebih dapat diprediksi hasilnya dengan melalui pengujian validitas dan reliabilitas alat tersebut [90].

9.4 Perencanaan dan Pengembangan Karir

9.4.1. Perencanaan Karir.

Berdasarkan definisi tersebut, yang dimaksud dengan “Perencanaan Karir” adalah “suatu perencanaan mengenai kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan atau anggota organisasi untuk meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuan yang dimilikinya [54]. Perencanaan karir harus didasari oleh penyusunan persyaratan-persyaratan

yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mendukung peningkatan karirnya. Keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Pendidikan formal
2. Pengalaman kerja
3. Sikap atasan
4. Prestasi kerja
5. Bobot pekerjaan
6. Adanya lowongan jabatan
7. Produktivitas kerja, dan sebagainya.

Namun demikian, meskipun meniti karir mungkin sangat sulit, perencanaan karir tetap diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap memanfaatkan kesempatan karir yang ada dengan sebaik-baiknya. Seseorang yang berhasil baik dalam penugasannya di dalam suatu organisasi biasanya sangat memperhatikan masalah-masalah perencanaan dan pengembangan karir tersebut [91].

9.4.2. Pengembangan Karir

Pengembangan karir atau “career development” adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir setiap anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena sangat bergantung pada berbagai faktor yang telah disebutkan sebelumnya [91]. Meskipun demikian, secara umum, dapat dikemukakan suatu bagan yang menggambarkan jalur pengembangan karir sebagai berikut::

9.4.3 Kerangka Perencanaan dan Pengembangan Karir



Gambar 8: Kerangka Perencanaan dan Pengembangan Karir

Menurut [92], Kerangka Perencanaan dan Pengembangan Karir adalah upaya untuk menentukan jalur karir yang paling tepat bagi seseorang, yang dilakukan melalui penyadaran akan minat dan kemampuan dalam memilih jalur karir yang paling sesuai. Hal ini dapat dilakukan melalui tes-tes bakat yang dikaitkan dengan kemungkinan jalur karir yang paling efektif. Pembimbing karir mendorong individu untuk melakukan evaluasi diri dan menilai lingkungan, yakni faktor-faktor yang dapat menghambat pencapaian karir, sehingga dapat dipertimbangkan oleh pegawai dalam merencanakan langkah-langkah pengembangan karir mereka.

Informasi Karir adalah informasi yang dibutuhkan untuk merumuskan rencana karir yang efektif, seperti uraian jabatan (job description), persyaratan jabatan (job specification), dan standar kerja (performance standard). Dengan adanya informasi ini, individu dapat merencanakan jalur karir yang paling tepat sesuai dengan keahlian dan potensi yang dimilikinya, serta memahami langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Pola dan Jalur Karir

Pola dan jalur karir yang harus dirancang oleh perusahaan terdiri atas dua jenis: pola dan jalur karir jabatan serta pola dan jalur karir karyawan. Pola dan jalur karir jabatan lebih bersifat perencanaan, sedangkan pola dan jalur karir karyawan adalah tindakan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat, yaitu “the right man in the right place” [93].

Jalur Karir (career path) adalah pola pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Sasaran Karir (career goals) adalah posisi di masa depan yang ingin dicapai oleh seseorang dalam perjalanannya untuk membangun karir. Misalnya, seorang calon karyawan di sektor perbankan bisa meniti karir hingga mencapai posisi Direktur dan melanjutkan hingga masa pensiun pada usia 56 tahun. Dalam hal ini, panjang jalur karir yang ditempuh dan berapa lama waktu yang diperlukan untuk mencapai karir puncak sangat bergantung pada dua faktor utama:

1. Kemampuan intelektual
2. Kepribadian dalam kepemimpinan

Oleh karena itu, kedua faktor tersebut perlu senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi, terutama mereka yang dianggap “potensial,” jika ingin maju dalam karir mereka. Semua ini pada dasarnya merupakan bagian dari perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

9.5 Ruang Lingkup Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, bahkan turut menentukan dinamika organisasi [92]. Dengan demikian, ruang lingkup perencanaan karir mencakup beberapa hal berikut:

1. Perencanaan Jenjang Jabatan/Pangkat Individu Karyawan/Anggota Organisasi
2. Perencanaan Tujuan-Tujuan Organisasi

Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena keduanya saling berkaitan. Sebagai contoh, jelas bahwa seseorang yang meniti jenjang karir bertujuan untuk menunjang kepentingan dan/atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap perencanaan karir pasti mengarah pada tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Semakin lancar perencanaan dan pelaksanaan karir anggota organisasi sesuai persyaratan yang ada, semakin dinamis organisasi yang bersangkutan [92].

Perencanaan Jenjang Jabatan/Pangkat

Dengan “jabatan,” dimaksudkan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang anggota organisasi/karyawan dalam struktur organisasi/perusahaan. Jabatan ini bisa bersifat struktural (misalnya pimpinan) maupun nonstruktural atau fungsional, seperti jabatan peneliti, dokter, penasihat ahli, dan sebagainya [92].

Sedangkan dengan “pangkat,” dimaksudkan kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas jumlah personil yang menduduki pangkat tersebut, sehingga terdapat piramida kepangkatan yang sesuai dengan prinsip “span of control” atau “rentang kendali” dalam suatu organisasi [92].

Dalam perencanaan jenjang jabatan/pangkat ini, perlu diperhatikan beberapa faktor yang menentukan, antara lain:

1. Sifat Tugas
2. Beban Tugas
3. Tanggung Jawab yang Dipikul oleh Jabatan yang Bersangkutan

Ini berarti bahwa semakin tinggi jabatan/pangkat seseorang dalam suatu organisasi, semakin kompleks sifat tugasnya, dan semakin berat pula tanggung jawab yang dipikul. Tujuan kenaikan pangkat atau jabatan adalah untuk mengembangkan kebijakan dan metode kerja yang lebih lanjut yang akan membawa organisasi menuju kemajuan. Dalam hal ini, tetap perlu diperhatikan berbagai aspek seperti tingkat pangkat, masa kepangkatan, jenis kenaikan pangkat, dasar pendidikan, dasar kemampuan, dan sebagainya [92].

9.5.1. Perencanaan Tujuan Organisasi.

Setiap organisasi, apapun bentuknya, mutlak harus memiliki tujuan yang jelas. Perumusan tujuan yang jelas harus didasarkan pada pengamatan dan perencanaan yang cermat serta mantap. Sebab, dari tujuan dan/atau tujuan-tujuan organisasi itulah akan dapat ditentukan hal-hal berikut:

1. Besar kecilnya ukuran organisasi

2. Berat ringannya tugas pekerjaan
3. Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan
4. Berapa banyak kelompok pekerjaan yang perlu disusun
5. Kuantitas dan kualitas periode yang harus diperhatikan dalam berbagai jenis struktur jabatan dalam organisasi yang bersangkutan

Dengan demikian, tujuan organisasi yang dimulai dari tingkat teratas hingga eselon di bawahnya, akan menetapkan jalur karir bagi anggota organisasi yang bersangkutan. Di sini, kemampuan intelektual maupun kepribadian kepemimpinan seseorang akan diuji untuk dapat mencapai jenjang karir yang diinginkan [94].

Penyusunan Perencanaan Karir

Pada bagian terdahulu telah dibahas panjang lebar tentang perencanaan pengadaan tenaga kerja, penarikan tenaga kerja, analisis jabatan, seleksi, dan orientasi jabatan, serta spesifikasi jabatan. Kesemuanya ini pada dasarnya merupakan prasyarat-prasyarat yang diperintahkan dalam rangka penyusunan perencanaan. Selanjutnya, apabila semua prasyarat tersebut telah dipenuhi, maka dalam bukunya Manajemen Personalia [94], masih perlu diperhatikan beberapa hal berikut:

1. Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang
2. Pola Jalur Karir Bertahap
3. Jabatan Sementara
4. Tenggang Waktu Jabatan.

9.6 Perencanaan dan Pengembangan Karir

Karir merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir atau karier berasal dari bahasa Belanda *carrière*, yang berarti perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seseorang. Karir dapat diartikan sebagai perkembangan dan kemajuan pekerjaan seseorang dalam suatu jenjang tertentu. Karir mencerminkan perkembangan dan kemajuan pekerjaan anggota organisasi secara individu dalam jenjang jabatan yang dapat dicapainya selama bekerja. Misalnya, seorang wartawan muda, wartawan

madya, dan wartawan utama. Jenjang jabatan pekerjaan wartawan dari yang rendah sampai yang tinggi ini menunjukkan peranan atau status mereka masing-masing [95].

Oleh karena itu, perencanaan karir merupakan suatu rancangan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang anggota organisasi dengan kemampuan tertentu dapat memperoleh kenaikan jabatan tertentu sesuai dengan persyaratan organisasi. Perencanaan karir seseorang dilandasi oleh persyaratan-persyaratan yang disusun oleh organisasi. Berdasarkan persyaratan-persyaratan tersebut, individu berusaha meningkatkan kompetensinya. Keberhasilan perencanaan karir dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain pendidikan formal, pengalaman kerja, serta aspek-aspek yang terdapat pada organisasi, seperti sikap atasan [95].

Perencanaan karir bermanfaat sebagai pedoman bagi karyawan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang tersedia dalam organisasi dan kesempatan-kesempatan yang dapat diperolehnya selama bekerja. Individu yang berhasil dalam penugasannya biasanya sangat memperhatikan masalah-masalah perencanaan dan pengembangan karir. Mereka memiliki kepedulian besar terhadap peningkatan status mereka dalam jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi [95].

9.6.1. Penyusunan Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan bagian yang sangat penting dan bahkan menentukan dinamika organisasi. Oleh karena itu, ruang lingkup perencanaan karir mencakup dua hal yang saling berkait, yaitu perencanaan jenjang jabatan anggota organisasi dan perencanaan tujuan-tujuan organisasi. Seseorang dijenjangkarir untuk menunjang kepentingan dan/atau tujuan-tujuan organisasi. Semakin lancar perencanaan dan pelaksanaan karir anggota organisasi sesuai dengan persyaratan yang ada, semakin dinamis organisasi tersebut [95].

Penyusunan suatu perencanaan karir perlu memperhatikan empat hal, yaitu jabatan pokok dan jabatan penunjang, pola jalur karir bertahap, jabatan struktural, dan tenggang waktu jabatan [95].

1. **Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang**

Jabatan pokok adalah jabatan yang memiliki fungsi dan tugas yang langsung menunjang pencapaian sasaran pokok organisasi. Misalnya, dalam lembaga pendidikan, jabatan pokok adalah bidang yang menangani operasi pendidikan dan pengajaran. Di dalam organisasi perusahaan, jabatan pokoknya adalah bidang jabatan yang menangani produksi dan pemasaran. Jabatan-jabatan pokok sebaiknya diduduki oleh orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai.

Sementara itu, jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugasnya menunjang atau membantu pencapaian sasaran pokok organisasi. Jabatan penunjang di lembaga pendidikan atau perusahaan biasanya meliputi bagian umum atau bagian keuangan. Meskipun tidak langsung menunjang pencapaian sasaran pokok organisasi, bagian-bagian ini membantu pencapaian tujuan atau sasaran pokok. Penempatan personel di bagian-bagian ini perlu didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai [95].

2. **Pola Jalur Karir Bertahap**

Pola Jalur Karir Bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap ini harus ditempuh oleh seorang karyawan/anggota organisasi dalam meniti karirnya. Di sini, sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang bertekad meniti karir.

3. **Jabatan Struktural**

Pada dasarnya, jabatan struktural adalah jabatan karir, yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan menuju jenjang tertinggi dalam organisasi. Bagi “orang baru” atau “karyawan baru”, mereka harus melalui program orientasi dan diberi pengalaman pada jabatan-jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural. Oleh karena itu, untuk

jabatan-jabatan struktural sangat diperlukan kemantapan psikologis, selain kemantapan kemampuan pribadi masing-masing.

4. Tenggang Waktu

Kurun waktu jabatan seseorang atau masa jabatan dalam suatu organisasi, sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat. Penentuan ini akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan. Semua faktor ini harus diperhatikan dalam penyusunan perencanaan karir.

9.6.2. Pertimbangan dalam Perencanaan Karir

Dalam proses perencanaan karir, perlu dipertimbangkan beberapa hal yang khusus menyangkut masa jabatan atau pemindahan jabatan seseorang yang berpengaruh pada jenjang karirnya. Pertimbangan-pertimbangan tersebut meliputi durasi masa jabatan, terlalu lamanya masa jabatan, dan keinginan untuk dipindahkan dari jabatan. Ketiga hal ini patut mendapatkan perhatian lebih dalam penyusunan perencanaan karir [95].

1. Singkatnya Masa Jabatan

Jika seseorang memangku jabatan dalam waktu yang terlalu singkat, pemindahan jabatan dapat mengakibatkan beberapa hal yang kurang menguntungkan, yaitu:

- › Pemahaman yang kurang mendalam terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya selama jabatan tersebut.
- › Program kerja yang mungkin sudah ditetapkan belum sempat diselesaikan secara maksimal.
- › Penghayatan terhadap jabatan yang kurang bulat, yang menyebabkan ketidaksiapan dalam memahami jabatan baru.
- › Secara psikologis, hal ini dapat menimbulkan pertanyaan yang sulit dijawab mengenai penyebab pemindahan tersebut.

2. Terlalu Lamanya Masa Jabatan

Masa jabatan yang terlalu lama dalam suatu posisi atau organisasi juga dapat menyebabkan gejala tidak sehat. Beberapa akibat yang mungkin timbul adalah:

- › Rasa bosan yang meningkat karena pekerjaan yang repetitif dan kurangnya variasi dalam tugas.
- › Sikap pasif dan apatis, serta menurunnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja.
- › Kreativitas yang menurun akibat tidak adanya tantangan baru dalam pekerjaan.
- › Munculnya iklim kerja yang statis, yang menghambat perubahan dan menutup kemungkinan bagi pejabat baru dari generasi penerus untuk masuk.

3. Keinginan Pindah Jabatan

Harapan untuk dipindahkan ke jabatan baru sering kali muncul dalam pikiran para karyawan atau anggota organisasi. Berbagai penyebab keinginan untuk pindah jabatan antara lain:

- › Terlalu lama menjabat di suatu posisi yang terpencil atau di daerah yang sulit dijangkau, sehingga dirasa sulit untuk mengembangkan diri.
- › Perasaan tidak cocok dengan jabatan yang sedang dijalankan, karena tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, atau keinginan pribadi.
- › Jabatan yang dijalani dianggap sebagai batu loncatan untuk meniti karir yang lebih baik ke depannya.

Demikian beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun perencanaan karir di dalam suatu organisasi. Ketidaktepatan dalam mempertimbangkan hal-hal tersebut dapat menyebabkan kegagalan dalam mendinamiskan organisasi, lebih-lebih dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan disetujui bersama[95].

9.6.3. Pengembangan Karir

Penetapan karir seseorang merupakan langkah awal dalam menentukan jenjang karirnya. Pada tahap ini, seseorang mulai memikirkan bagaimana mengembangkan diri sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Departemen personalia dapat berperan dalam membantu pengembangan karir karyawan atau anggota organisasi dengan memperhatikan pengembangan karir dari sudut pandang organisasi [96].

Pengembangan karir seharusnya tidak hanya bergantung pada usaha individual, karena terkadang hal tersebut tidak sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk memastikan sinkronisasi dengan kepentingan organisasi, pihak organisasi yang berwenang, misalnya dengan departemen personalia, dapat mengatur pengembangan karir anggota organisasi melalui program-program pelatihan atau kursus yang disesuaikan dengan kebutuhan. Keberhasilan program-program ini akan lebih efektif jika didukung dan disetujui oleh pimpinan organisasi. Dengan demikian, pimpinan selalu mendapatkan informasi yang jelas mengenai upaya-upaya pengembangan karir dalam organisasi [97].

Secara individual, setiap anggota organisasi harus siap untuk mengembangkan dirinya dalam rangka mencapai tujuan karir [97]; [96]. Ada beberapa kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh masing-masing individu, di antaranya adalah:

1. Prestasi Kerja

Kegiatan yang paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini merupakan dasar dari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada kinerja individu. Tanpa prestasi kerja yang baik, seseorang akan sulit untuk mencapai jenjang karir yang diinginkan.

2. Exposure

Kemajuan karir juga dipengaruhi oleh exposure atau sejauh mana seseorang dikenal oleh orang-orang yang memiliki kewenangan dalam promosi, transfer, dan kesempatan karir lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi tinggi mungkin tidak mendapatkan kesempatan

untuk berkembang lebih jauh. Para manajer biasanya mendapatkan exposure melalui prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja tim, pelayanan masyarakat, dan bahkan durasi jam kerja mereka.

3. Permintaan Berhenti

Permintaan berhenti adalah cara yang digunakan oleh individu untuk mencapai tujuan karir apabila terdapat kesempatan karir yang lebih baik di tempat lain. Berpindah tempat kerja menjadi bagian dari strategi karir bagi beberapa manajer profesional. Meskipun hal ini bisa menjadi tantangan, terkadang langkah ini menjadi cara untuk berkembang lebih cepat dalam karir.

4. Kesetiaan Organisasional

Kesetiaan organisasional turut menentukan kemajuan karir seseorang. Meskipun demikian, kesetiaan pada organisasi sering kali lebih rendah pada sarjana baru yang penuh harapan namun kecewa dengan pekerjaan pertama mereka, atau pada para profesional yang kesetiiaannya lebih pada profesi daripada organisasi.

5. Mentors dan Sponsors

Para mentor atau pembimbing karir informal memiliki peran penting dalam membantu pengembangan karir karyawan. Jika mereka berhasil membimbing karyawan ke arah yang lebih baik, mereka bisa menjadi sponsor bagi karyawan tersebut. Seorang sponsor adalah individu yang memiliki kekuatan di dalam organisasi untuk menciptakan kesempatan bagi pengembangan karir orang lain. Biasanya, sponsor adalah atasan langsung dari karyawan.

6. Kesempatan-kesempatan untuk Tumbuh

Kesempatan untuk tumbuh terjadi apabila karyawan meningkatkan kemampuannya melalui berbagai program pelatihan, kursus, atau peningkatan gelar. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan sumber daya manusia internal dalam organisasi, tetapi juga mendukung pencapaian rencana karir karyawan, yang pada gilirannya membantu organisasi mencapai tujuannya.

9.6.4. Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karir

Perencanaan karir, sebagaimana telah diuraikan di atas, jelas sangat bermanfaat tidak hanya bagi para karyawan atau anggota organisasi dalam pelaksanaan tugasnya, tetapi juga bagi organisasi itu sendiri secara keseluruhan [97]; [96]. Berikut adalah beberapa manfaat dari perencanaan karir yang dapat dirinci:

1. Mengembangkan Karyawan yang Dapat Dipromosikan

Perencanaan karir membantu mengembangkan suplai karyawan internal, terutama mereka yang berpotensi untuk dipromosikan. Dengan perencanaan karir yang matang, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan dan potensi untuk berkembang akan siap untuk mengisi posisi yang lebih tinggi.

2. Menurunkan Perputaran Karyawan (Turnover)

Perhatian terhadap karir individu dalam perencanaan karir dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang akan lebih cenderung bertahan, sehingga perputaran karyawan dalam organisasi dapat ditekan.

3. Mengungkap Potensi Karyawan

Dengan adanya perencanaan karir yang jelas dan mantap, karyawan akan didorong untuk menggali potensi diri mereka. Ini akan meningkatkan motivasi dan prestasi individu, serta membantu mereka mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan.

4. Mendorong Pertumbuhan

Perencanaan karir yang baik dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan memberikan kesempatan untuk berkembang, motivasi karyawan akan terus terjaga, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja mereka.

5. Mengurangi Penimbunan

Salah satu manfaat dari perencanaan karir adalah membantu mengangkat karyawan yang berkualifikasi dan berpotensi untuk maju, sehingga tidak ada karyawan yang merasa “tertimbun” dalam posisi yang tidak berkembang. Hal ini memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan untuk naik dan berkembang sesuai dengan kemampuan mereka.

6. Memuaskan Kebutuhan Karyawan

Dengan adanya perencanaan karir yang jelas, karyawan merasa dihargai dan diakui atas prestasi mereka. Hal ini penting karena salah satu kebutuhan dasar karyawan adalah penghargaan atas kerja keras dan kontribusi mereka, yang akan meningkatkan kepuasan mereka di tempat kerja.

7. Membantu Pelaksanaan Rencana Kegiatan yang Telah Disetujui

Perencanaan karir juga membantu anggota organisasi agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan yang matang ini akan mendukung pencapaian rencana kegiatan yang telah disetujui dan memastikan kelancaran operasional organisasi.

Selain itu, pengembangan karir yang berfokus pada pendidikan dan pelatihan juga memiliki manfaat tersendiri [97]; [96], yang meliputi:

1. Meningkatkan Kemampuan Karyawan

Pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan. Dengan peningkatan ini, karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.

2. Meningkatkan Suplai Karyawan yang Berkualitas

Pengembangan karir meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan, yang pada gilirannya memperbesar jumlah karyawan yang berkualitas. Hal ini akan mempermudah pihak manajemen untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, sehingga membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.



BAB X

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan unit ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami kebutuhan dan pentingnya perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Mengetahui tujuan dari perencanaan SDM.
3. Menjelaskan langkah-langkah dalam perencanaan SDM.
4. Mengidentifikasi berbagai jenis perencanaan SDM.
5. Memahami konsep perencanaan perusahaan dan proses perencanaan SDM.
6. Menjelaskan sistem informasi SDM.
7. Memahami minat dan kondisi terkini dalam perencanaan SDM.

10.1 PENDAHULUAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia berkaitan dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja masa depan sebuah perusahaan. Manajer SDM harus memastikan bahwa perusahaan memiliki jenis manusia yang tepat yang terlatih dan termotivasi pada jumlah yang tepat serta pada waktu dan tempat yang tepat untuk melakukan jenis pekerjaan yang tepat pada waktu

yang tepat. Jelas, perencanaan sumber daya manusia bertujuan membuat proyeksi yang tepat untuk kebutuhan tenaga kerja sebuah perusahaan di masa depan membayangkan rencana untuk mengembangkan tenaga kerja untuk memenuhi perubahan kebutuhan perusahaan dari waktu ke waktu, dan meramalkan bagaimana cara memantau dan mengevaluasi kinerja di masa depan. Hal ini juga termasuk rangkaian perencanaan manajerial [98], [99], [100], [101].

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen menentukan bagaimana perusahaan harus bergerak dari kondisi tenaga kerja saat ini menuju kondisi tenaga kerja yang diinginkan. Melalui perencanaan, manajemen berusaha memiliki jumlah pegawai yang tepat dengan keahlian yang tepat di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk melakukan hal-hal yang mengakibatkan baik perusahaan maupun tenaga kerja mendapat manfaat jangka panjang maksimal [102], [103].

10.2 Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Coleman, (1994) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana untuk memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu perusahaan.
2. Menurut [105] perencanaan SDM terdiri dari serangkaian kegiatan, yaitu;
 - a. **Prediksi** kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam hal proyeksi tren matematis dalam lingkungan ekonomi dan perkembangan industri maupun dalam hal perkiraan berdasarkan rencana masa depan tertentu dari sebuah perusahaan;
 - b. **Melakukan inventarisasi** sumber daya manusia yang ada dan menilai sejauh mana sumber daya tersebut bekerja secara optimal;
 - c. **Mengantisipasi** masalah ketenagakerjaan dengan memproyeksikan SDM yang ada saat ini ke masa depan dan membandingkannya dengan perkiraan persyaratan untuk menentukan kelayakan mereka, baik secara kuantitatif maupun kualitatif; dan

- d. **Merencanakan** program yang diperlukan untuk persyaratan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemanfaatan, mutasi, peningkatan karir, motivasi dan kompensasi untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja di masa depan terpenuhi dengan baik.
3. **Coleman, (1965)** mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana untuk memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia adalah pedang bermata ganda. Jika digunakan dengan benar, ia akan membawa pemanfaatan maksimal sumber daya manusia, mengurangi perpindahan tenaga kerja yang berlebihan dan angka bolos kerja yang tinggi; meningkatkan produktivitas dan membantu mencapai tujuan perusahaan. Namun, jika digunakan dengan salah, ia akan membawa gangguan dalam aliran kerja, produksi rendah, kepuasan kerja kurang, tingginya biaya produksi dan permasalahan terus menerus untuk manajemen personalia. Oleh karena itu, untuk keberhasilan suatu perusahaan, perencanaan sumber daya manusia adalah fungsi yang sangat penting yang hanya dapat diabaikan jika terdapat situasi darurat.

10.3 Kebutuhan Dan Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses di mana manajemen menentukan bagaimana perusahaan harus bergerak dari yang kondisi tenaga kerja saat ini ke kondisi tenaga kerja yang dicita-citakan. Melalui perencanaan, manajemen berusaha memiliki jumlah tenaga kerja yang benar dan jenis tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat serta pada waktu yang tepat, untuk mengerjakan hal-hal yang mengakibatkan baik perusahaan maupun tenaga kerja menerima manfaat jangka panjang maksimum [107], [100], [108].

Perencanaan sumber daya manusia adalah pedang bermata ganda. Jika digunakan dengan tepat, ia akan membawa pemanfaatan maksimal sumber daya manusia, mengurangi perpindahan tenaga kerja yang berlebihan dan tingkat bolos kerja yang tinggi; meningkatkan produktivitas dan membantu

perusahaan dalam mencapai tujuan. Namun, jika digunakan dengan salah, ia akan membawa ke gangguan aliran kerja, produksi yang lebih rendah, kepuasan kerja kurang, tingginya biaya produksi dan menjadi permasalahan konstan untuk manajemen personalia. Oleh karena itu, untuk keberhasilan suatu perusahaan, perencanaan sumber daya manusia adalah fungsi yang sangat penting yang hanya dapat diabaikan pada kondisi darurat. Coleman, (1965) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana untuk memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu perusahaan.

A. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan utama perencanaan SDM dalam perusahaan adalah untuk [109], [99], [100]:

1. Menjamin penggunaan optimal sumber daya manusia yang saat ini bekerja;
2. Mencapai keseimbangan dalam distribusi dan alokasi sumber daya manusia;
3. Menetapkan atau memprediksi keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan keseluruhan perusahaan;
4. Memberikan standar kontrol untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat ketika diperlukan;
5. Mengontrol aspek biaya sumber daya manusia;
6. Merumuskan kebijakan mutasi dan peningkatan karir.

10.4 Langkah-Langkah Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia mengacu pada proses di mana perusahaan memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang-orang yang tepat di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat yang mampu melaksanakan pekerjaan yang berbeda secara efisien. Perencanaan penggunaan sumber daya manusia merupakan fungsi penting dalam setiap perusahaan [109]; [99]. Prediksi rasional untuk berbagai kategori personalia dalam

perusahaan adalah aspek penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan SDM meliputi langkah-langkah berikut:

1. **Analisis Rencana Perusahaan dan Tujuan:** Perencanaan SDM merupakan bagian dari rencana keseluruhan perusahaan. Rencana mengenai teknologi, produksi, pemasaran, keuangan, ekspansi dan diversifikasi memberikan gambaran tentang volume aktivitas pekerjaan di masa depan. Setiap rencana selanjutnya dapat dianalisis ke dalam sub-perencanaan dan program secara rinci. Adalah perlu untuk menentukan horison waktu di mana perencanaan sumber daya manusia akan dipersiapkan. Masa depan struktur dan desain pekerjaan harus dibuat secara jelas dan perubahan dalam struktur perusahaan harus diperiksa sedemikian rupa untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja tersebut.
2. **Prediksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia:** Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan estimasi jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada tingkat yang berbeda di berbagai departemen. Langkah-langkah utama yang terlibat dalam proses perencanaan tenaga kerja adalah (a) menentukan dan mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa mendatang, (b) menemukan dan merekrut jumlah tenaga kerja yang diperlukan, (c) memilih jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat dari calon yang ada, (d) mempekerjakan dan menempatkan tenaga kerja di posisidi mana tenaga kerja tersebut dapat diandalkan, (e) memberikan informasi kepada orang yang dipilih tentang karakter pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka, (f) meningkatkan karir atau memutasi sesuai kebutuhan dan kinerja karyawan, (g) mengarahkan jika karyawan tidak bersemangat atau kinerja mereka tidak sesuai ekspektasi perusahaan, (h) mengakhiri kerjasama jika tenaga kerja tidak diperlukan atau kinerja mereka di bawah standar dan tidak menunjukkan adanya harapan perbaikan. Ini adalah area yang paling penting dan kritis dari seorang manajer SDM. Manajer SDM harus memperhatikan dengan sungguh-sungguh dalam menempatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat melalui rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan penempatan karyawan. Ini

mebutuhkan adopsi prosedur yang sistematis untuk menyelesaikan perekrutan dan seleksi.

3. **Memprediksi Kebutuhan Pasokan Sumber Daya Manusia:** Salah satu ranah penting dari perencanaan sumber daya manusia adalah penanganan alokasi tenaga kerja untuk departemen yang berbeda yang bergantung pada beban kerja dan kebutuhan departemen tersebut. Sembari mengalokasikan tenaga kerja untuk departemen yang berbeda, pengamatan harus dilaksanakan untuk mempertimbangkan penunjukkan berdasarkan peningkatan karir dan mutasi. Alokasi sumber daya manusia harus direncanakan sehingga tenaga kerja yang tersedia dapat difungsikan secara penuh untuk memastikan kelancaran fungsi semua departemen.
4. **Memperkirakan Kesenjangan Tenaga Kerja:** Kualifikasi persyaratan sumber daya manusia atau kesenjangan tenaga kerja dapat diidentifikasi dengan membandingkan estimasi permintaan dan penawaran. Perbandingan ini akan menunjukkan kondisi defisit atau surplus sumber daya manusia di masa mendatang. Kondisi defisit menunjukkan kebutuhan sejumlah orang yang akan direkrut dari luar sedangkan kondisi surplus menunjukkan kelebihan tenaga kerja hingga harus didistribusikan atau dihentikan masa kerjanya. Demikian pula, kondisi kesenjangan tenaga kerja dapat terjadi dalam hal pengetahuan, keterampilan dan bakat. Karyawan yang kurang memenuhi kualifikasi dapat dilatih sedangkan karyawan dengan keterampilan yang lebih tinggi dapat diberi pekerjaan yang lebih beragam.
5. **Menyelaraskan Permintaan dan Pasokan:** Salah satu tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menilai permintaan dan penawaran sumber daya manusia dan menyesuaikan kekurangan dan surplus tenaga kerja baik dari segi jenis tenaga kerja maupun jumlah tenaga kerja. Hal ini akan membuat departemen sumber daya manusia mengetahui kondisi kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Setelah kesenjangan tenaga kerja teridentifikasi, rencana dipersiapkan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Rencana untuk mengatasi surplus tenaga kerja dapat dilakukan dengan pemindahan ke departemen lain

dan pengurangan tenaga kerja dengan berkonsultasi dengan serikat pekerja. Tenaga kerja dapat dibujuk untuk berhenti bekerja melalui pensiun sukarela. Kondisi defisit tenaga kerja dapat dipenuhi melalui rekrutmen, seleksi, mutasi, peningkatan karir, dan pelatihan. Rencana yang realistis untuk pengadaan dan pengembangan tenaga kerja harus dilakukan setelah mempertimbangkan lingkungan makro dan mikro yang mempengaruhi tujuan tenaga kerja perusahaan.

10.5 Jenis Perencanaan Sumber Daya Manusia

Di kebanyakan negara berkembang, perkembangan sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu di antara begitu banyak tujuan jangka panjang pertumbuhan ekonomi. Akibatnya, bahkan tujuan perencanaan ekonomi dan prioritas mulai bergeser menjauh dari strategi pembangunan berorientasi pertumbuhan bagi mereka yang mengakuinya dan sebagai hal yang diabaikan di masa lalu di bidang sektor sosial seperti perencanaan penduduk, kesehatan, pendidikan, perumahan, jaminan sosial, dan layanan sosial lainnya [108], [110]. Berikut ini adalah perhatian utama dari pemerintah di negara-negara berkembang.

1. Cara mengatasi ledakan populasi yang fenomenal;
2. Bagaimana menyediakan lapangan kerja produktif bagi pengangguran dan mereka yang mulai memasuki pasar tenaga kerja.
3. Apa program tambahan untuk gagasan yang membidik kelompok tertentu (pedesaan/perkotaan miskin, kelompok yang kurang beruntung secara sosial seperti kasta/suku tertentu, masyarakat kelas bawah, minoritas, perempuan, anak-anak, warga dengan cacat fisik, dll) untuk penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan dan pengentasan kemiskinan.
4. Apa langkah-langkah pro-aktif yang harus diambil untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja berketerampilan sehingga tidak ada masalah dalam mewujudkan target rencana yang disebabkan kekurangan tenaga kerja terampil yang penting di berbagai tingkatan dan di berbagai perdagangan/disiplin.

5. Bagaimana meningkatkan keterampilan teknis, administratif dan manajerial di berbagai sektor ekonomi untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas dan selanjutnya meningkatkan laju pembangunan ekonomi.
6. Cara mengatasi ketidakseimbangan pertumbuhan pasokan dan kebutuhan sumber daya manusia dalam lingkungan yang tak pasti dan terus berubah baik di dalam maupun di luar negeri yang semakin dalam dunia yang saling bergantung satu sama lain (interdependen)

Kerangka luas untuk Perencanaan Sumber Daya Manusia di level makro akan mencakup semua masalah di atas dan permasalahan lainnya yakni berurusan dengan sisi permasalahan sekait pasokan dan permintaan. Kerangka ini harus mencakup tidak hanya aspek kuantitatif tetapi juga faktor-faktor kualitatif. Tujuan perencanaan sumber daya manusia di Indonesia, seperti di sebagian besar negara-negara berkembang lainnya, di tingkat makro, harus mencakup semua aspek pengembangan sumber daya manusia di mana di satu sisi ia membahas tentang perencanaan populasi untuk investasi dalam bidang kesehatan, pendidikan, perumahan dan pelayanan kesejahteraan sosial lainnya di sisi lain [98], [111], [103].

Komponen utama perencanaan sumber daya manusia berdasarkan analisis lingkungan dan penyesuaian adalah:

1. Perencanaan kependudukan dan perencanaan kerja
2. Perencanaan pendidikan
3. Aspek sosial dan pembangunan manusia lainnya

Dengan demikian, terlihat dalam kerangka yang luas bahwa isi dan proses yang terlibat dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia di tingkat makro memang sangat kompleks. Kompleksitas ini diperparah dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan di berbagai situasi. Oleh karena itu, pendekatan perencanaan sumber daya manusia di tingkat makro telah menjadi proses yang dinamis. Memang sulit untuk membuat evaluasi keberhasilan obyektif apa pun dalam konteks kesuksesan upaya ini.

Tujuan perencanaan sumber daya manusia di level mikro adalah untuk memastikan bahwa perusahaan:

1. memperoleh dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkannya pada waktu dan tempat yang tepat; dan
2. memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal.

B. Proses Perencanaan Korporat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari rencana perusahaan dan memenuhi tujuan perusahaan dengan lebih dari satu cara. Misalnya, membantu perusahaan (i) memanfaatkan kekuatan tenaga kerja mereka; (ii) menentukan tingkat perekrutan; (iii) mengantisipasi kelebihan tenaga kerja; (iv) menentukan tingkat pelatihan yang optimal; (v) berfungsi sebagai dasar program pengembangan manajemen; (vi) menghargai tenaga kerja untuk proyek-proyek baru; (vii) membantu proses perundingan produktivitas; (viii) menilai kebutuhan masa depan; (ix) mempelajari biaya *overhead* dan nilai fungsi pelayanan; dan (x) memutuskan apakah kegiatan tertentu perlu disubkontrakkan [112], [113], [114].

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian dari rencana perusahaan. Tanpanya, tidak ada rencana SDM untuk tenaga kerja. Jika ada beberapa hal yang tak terpikirkan dan terduga dalam rencana perusahaan, akan ada kesulitan dalam perencanaan SDM. Apakah perencanaan sumber daya manusia memenuhi kebutuhan dan selaras dengan realitas atau tidak bergantung pada kejelasan tujuan dan validitas asumsi yang telah disampaikan. Poin penting lainnya adalah kerangka waktu dalam pendefinisian masa depan. Dalam perencanaan sumber daya manusia, masa depan dapat diklasifikasikan menjadi tiga periode:

1. jangka pendek;
2. jangka menengah; dan
3. jangka panjang.

Tidak satu pun dari ketiganya dapat terbilang dari sejumlah satuan hari, bulan atau tahun. Masa depan jangka pendek, misalnya, dapat merujuk kepada situasi dan pengalaman saat ini dan mungkin bahkan berkaitan dengan isu seperti lembur dan penggantian tenaga kerja. Jika ada

perencanaan sebelumnya untuk sumber daya manusia, rencana tersebut dapat berfungsi sebagai panduan dalam waktu dekat. Jika tidak, awal yang baru harus segera dilakukan.

Masa depan jangka menengah memiliki jangka waktu yang berbeda di berbagai perusahaan. Rentang ini dapat membentang selama beberapa bulan atau selama beberapa tahun. Sebagian besar menyepakati bahwa rentang waktu masa depan jarak menengah adalah sekitar 2 -3 tahun. Rencana jangka panjang bisa selama lima tahun, di mana rencana 10 sampai 15 tahun dapat digunakan sebagai rencana perspektif. Rencana jangka panjang harus dilakukan atas dasar berbagai kecenderungan dalam perekonomian dan dalam pasar tenaga kerja, serta tren produksi jangka panjang dalam perusahaan. Rencana jangka panjang bersifat umum dan bukan spesifik, fleksibel dan bukan kaku.

Namun demikian, sebuah rencana dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi faktor dan tren yang perlu diperhitungkan untuk peringatan dini kemungkinan terjadinya masalah. Waktu yang lama memberikan kesempatan dan ketahanan untuk memenuhi urgensi dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Rencana yang lebih lengkap dimiliki seiring waktu yang membawa rencana jangka panjang menjadi rencana jangka pendek.

Langkah pertama dalam proses perencanaan sumber daya manusia adalah pembentukan horison perencanaan. Seorang manajer harus tahu periode di mana rencananya akan diberlakukan. Kemudian, tujuan tertentu perusahaan dan strategi perusahaan harus jelas. Berdasarkan ini, memperkirakan atau memproyeksikan permintaan dan penawaran sumber daya manusia dapat dilakukan. Perbedaan perkiraan pasokan permintaan sumber daya manusia sering disebut sebagai kesenjangan SDM, dan salah satu komponen utama dari strategi SDM adalah merumuskan rencana untuk menutup kesenjangan tersebut dengan perekrutan dan pelatihan (jika kondisi permintaan positif, yaitu permintaan melebihi penawaran) atau pemutusan kerja terencana (jika kesenjangan negatif).

10.6 Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) merupakan elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Sistem ini adalah sistem pemeliharaan, pengumpulan, dan analisis data yang berkaitan dengan sumber daya manusia sebuah perusahaan. Ini membantu manajer dalam pengambilan keputusan dalam hal peningkatan karir, penetapan upah, perekrutan, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Dengan cara ini SISDM bertindak sebagai sistem pendukung keputusan [115]. Masukan dari SISDM meliputi informasi yang berkaitan dengan karyawan, kemampuan, kualifikasi, potensi, dan naluri kreatif, usia, skala gaji, berbagai pekerjaan dalam perusahaan, keterampilan mereka yang dibutuhkan dan kualifikasi untuk melakukan sebuah pekerjaan, jumlah karyawan dan para eksekutif yang menjabat berbagai posisi, tujuan perusahaan, kebijakan dan prosedur, dll.

A. Kepentingan saat ini dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Alasan utama untuk menekankan adanya perencanaan tenaga kerja meliputi:

1. **Situasi Pekerjaan-Pengangguran:** Meskipun secara umum jumlah penganggur terdidik terus meningkat, ada kekurangan yang akut di berbagai kebutuhan keterampilan. Ini menekankan adanya kebutuhan perekrutan yang lebih efektif dan mempertahankan tenaga kerja.
2. **Perubahan Teknologi:** Perubahan dalam teknologi produksi, metode pemasaran dan teknik manajemen telah menjadi makin luas dan cepat. Efeknya telah mengubah isi dan konteks pekerjaan secara mendalam. Perubahan ini dapat menyebabkan masalah yang berkaitan dengan kelebihan tenaga kerja, pelatihan ulang dan mutasi. Semua ini menjadi alasan kebutuhan untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia secara intensif dan sistematis.
3. **Perubahan Perusahaan:** Dalam lingkungan yang penuh gejolak yang ditandai dengan siklus fluktuasi dan diskontinuitas, karakter dan laju

perubahan dalam lingkungan perusahaan, kegiatan, dan struktur perusahaan mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia dan ini memerlukan pertimbangan strategis.

4. **Perubahan Demografi:** Perubahan profil tenaga kerja dari segi usia, jenis kelamin, tingkat literasi, kemampuan teknis dan latar belakang sosial mereka memiliki implikasi dalam perencanaan sumber daya manusia.
5. **Kekurangan Keterampilan:** Kontrol pemerintah dan perubahan undang-undang yang berkaitan dengan tindakan afirmatif bagi mereka yang kurang beruntung, kondisi kerja dan jam kerja, pembatasan pekerja perempuan dan anak, tenaga kerja lepas dan kontrak, dll. telah mendorong perusahaan untuk terlibat dalam perencanaan sumber daya manusia secara sistematis.
6. **Kontrol Legislatif:** Masa pengangkatan dan pemecatan sewenang-wenang sudah berlalu. Sekarang undang-undang perusahaan makin sulit untuk mengurangi tenaga kerja perusahaan dengan cepat dan murah. Sangat mudah untuk meningkat jumlah tenaga kerja namun sulit untuk mengurangi jumlahnya karena perubahan terbaru dalam undang-undang ketenagakerjaan yang berkaitan dengan PHK dan pengakhiran masa kerja. Tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia harus melihat jauh depan dan mencoba untuk meramalkan posisi sumber daya manusia.
7. **Dampak Tekanan Kelompok:** Tekanan kelompok seperti serikat pekerja, politisi dan orang-orang yang tanahnya diambil untuk perusahaan raksasa telah meningkatkan tekanan pada manajemen perusahaan di berbagai bidang seperti rekrutmen internal dan peningkatan karir, preferensi mempekerjakan anak karyawan atau orang yang tanahnya digusur, putra daerah, dll.
8. **Konsep Sistem:** Penyebaran sistem pemikiran dan munculnya mikro-komputer sebagai bagian dari revolusi yang sedang berlangsung dalam teknologi informasi menekankan perencanaan dan adopsi cara baru dalam penanganan catatan personalia yang tebal.

9. **Lead Time:** *Lead time* (waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan konsumen) yang lebih lama diperlukan untuk proses seleksi dan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru dengan gemilang.

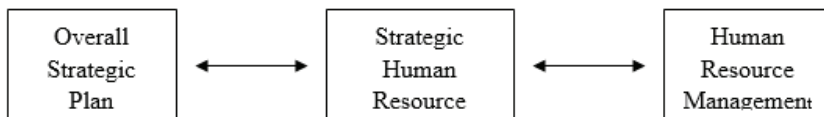
10.7 Human Resources Information System

Human Resources Information System can serve a number of functions within an organization. HRIS can help to reduce errors, increase efficiency, and reduce costs for an organization. As decision support system, it can provide valuable information to decision makers and alert them to potential future problems or opportunities [116]–[120].

A. Pendahuluan

Dalam banyak paper membahas strategi sumber daya manusia untuk dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang proses pengambilan strategi sumberdaya manusia baru kemudian membahas system informasi dan manfaat system informasi terhadap perencanaan sumberdaya manusia.

Perencanaan sumberdaya manusia memiliki hubungan yang vital bagi strategi organisasi. Perencanaan sumberdaya manusia merupakan proses pembuatan keputusan dalam perekrutan dan penyusunan kepegawaian untuk organisasi [121], [122], [123], [113], [110]. Perencanaan dan penyusunan kepegawaian termasuk desain pekerjaan, perekrutan, screening, kompensasi, training, promosi dan kebijakan pekerjaan.



Gambar 9: Perencanaan sumber daya Manusia

B. Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi organisasi harus disesuaikan dengan siklus pertumbuhan dan perencanaan [124], [125], [126]. Setiap tingkatan siklus organisasi memerlukan strategi yang berbeda-beda misalnya:

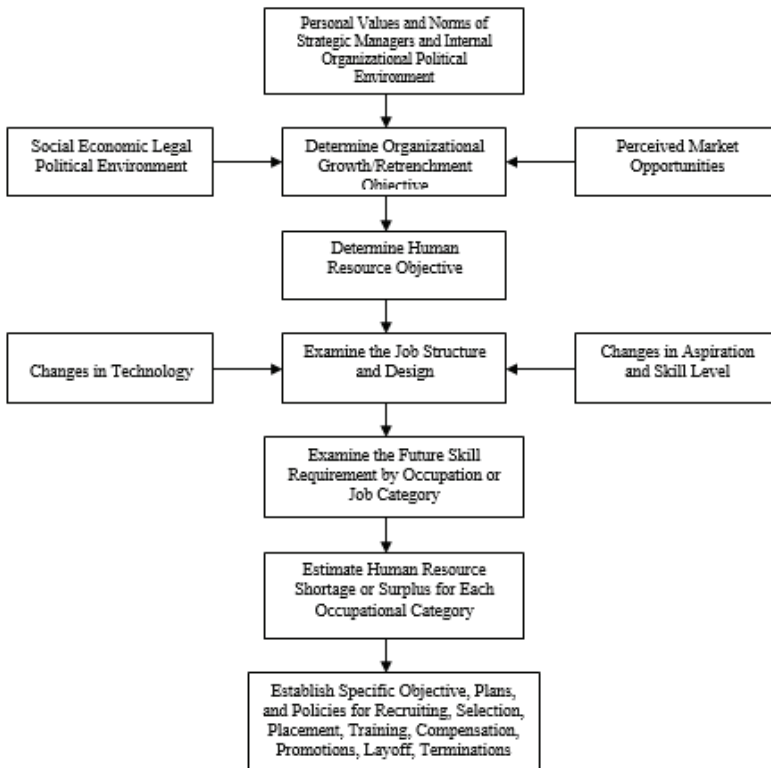
1. Tingkat embrio: Bersifat informal dan reaktif terhadap perkembangan yang terjadi.
2. Growth: Kebutuhan pada perencanaan lebih jelas karena pada fase ini organisasi mengalami pertumbuhan yang paling tinggi dalam siklusnya. Organisasi lebih membutuhkan pekerja yang siap pakai.
3. Mature: Pertumbuhan lebih lambat dibanding dengan fase growth. Perencanaan menjadi lebih formal, kurang fleksible dan kurang innovative. Pada fase ini organisasi lebih memilih mengembangkan sumberdaya sendiri (tidak beli jadi).
4. Aging or declining: pada tahap ini perusahaan mengalami penurunan (pasar, keuntungan, dll). Perencanaan yang diperlukan adalah perencanaan pengurangan karyawan, dan perhatian utamanya lebih tertuju pada penurunan kemampuan keuangannya.

Beberapa hal yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Kebijakan ekonomi. Perencanaan sumberdaya manusia dipengaruhi oleh kebijakan ketenaga kerjaan dan kebijakan ekonomi dari pemerintah seperti masalah suku, agama, ras, umur, jenis kelamin atau upah minimum regional dan kebijakan jangka panjang maupun jangka pendek serta kebijakan sentralisasi maupun desentralisasi.
2. Pasar tenaga kerja. Perencanaan sumberdaya manusia juga dipengaruhi kondisi pasar tenaga kerja yang ada. Seperti:
 - › Jumlah, umur, jenis kelamin, dan pendidikan tenaga kerja yang tersedia.
 - › Keinginan konsumen terhadap barang maupun jasa yang dibutuhkan.
 - › Perkembangan teknologi dalam proses produksi.
 - › Labor force participation rates.
3. Perubahan ketrampilan tenaga kerja yang dibutuhkan dan pengu-
rangan karyawan. Perubahan kebutuhan terhadap ketrampilan karya-
wan akibat perubahan teknologi produksi maupun perubahan jenis
produk dan jasa, mengakibatkan karyawan dengan ketrampilan lama

sudah tidak lagi dibutuhkan. Hal ini berdampak pada pengurangan karyawan. sementara itu dilain pihak karyawan dengan ketrampilan baru kurang terpenuhi dari pasar tenaga kerja. Oleh sebab itu, dalam perencanaan sumberdaya manusia, harus juga di buat ramalan tentang kebutuhan SDM (kualitas dan kuantitas) dalam jangka pendek serta jangka panjang.

C. Model untuk Perencanaan Sumberdaya Manusia



Gambar 10: A Model for Constructing a Human Resource Plan Resource: [127]

D. Keputusan Penambahan atau Pengurangan Karyawan

Lingkungan external organisasi sangat berpengaruh pada sasaran atau tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pengaruh tersebut antara lain berdampak pada keputusan organisasi apakah harus

merestrukturisasi, mengembangkan usaha atau bahkan mengurangi. Hal tersebut akan berpengaruh pada keputusan penambahan atau pengurangan karyawan dengan ketrampilan yang sesuai [128], [129], [130].

Sasaran pertumbuhan atau penurunan usaha dapat dilihat dari penjualan, pangsa pasar, asset organisasi, return on investment, pengembangan produk atau jasa, dan pengembangan pasar baru. Departemen sumberdaya manusia harus mampu menyesuaikan antara perencanaan strategi perusahaan dengan strategi sumberdaya manusia. Dalam hal ini strategi sumberdaya manusia harus mampu mendukung strategi organisasinya. Hubungan antara strategi organisasi dengan strategi sumberdaya manusia dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 6: Hubungan antara strategi organisasi dengan strategi sumberdaya manusia

Strategi organisasi		Strategi SDM
Growth/Expansion		Aggressive Hiring, Training, Promotions
Retrenchment		Layoffs, Terminations, Early Retirement
Diversification		New Corporate Staff Configuration, Hiring or Laying off
Merger, Acquisitions		Corporate Acculturation, Hiring or Laying Off
Divestiture		Staff Reconfiguration, Layoff, Reassignment
Differentiation		Decentralized Hiring And Training
Low-Cost Producer		Cost Reduction, Wage cut, Efficiency improvement
Luxury/High Quality		Hiring Highly Skilled Personnel, Training, Special Compensation Plan

E. Penentuan tujuan Sumber Daya Manusia

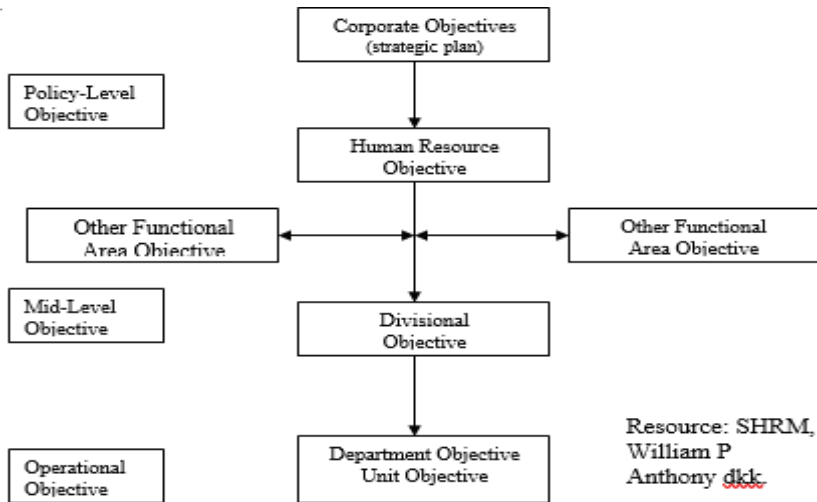
Ketika tujuan organisasi sudah ditentukan maka Departemen sumberdaya Manusia juga harus menentukan strategi yang akan digunakan. Pada tahap ini Departemen SDM menentukan tenaga kerja sesuai dengan level masing-masing dengan memperhatikan penggunaan sumberdaya manusia dalam organisasi [131], [98], [111], [132]. Dalam menentukan kebijakan SDM, departemen SDM dapat memformulasikan berdasarkan hal-hal seperti tersebut dibawah ini:

1. Apakah kita akan mengisi posisi dengan cara mengambil orang dari dalam atau luar organisasi?
2. Dapatkah kita menyelaraskan antara komitmen dengan tindakan nyata?
3. Bagaimana mempertemukan antara tujuan pelatihan dan pengembangan dengan tujuan perencanaan sumberdaya manusia?
4. Bagaimana kita mempertemukan antara perencanaan sumberdaya manusia dengan serikat pekerja, dan kebijakan seperti apa yang efektif untuk mengatasinya?
5. Kebijakan seperti apa yang harus diterapkan agar setiap orang dalam organisasi bisa berfungsi?
6. Bisakah beberapa posisi atau pekerjaan dikurangi agar kita bias menjadi lebih kompetitif?
7. Pada tingkatan seperti apa kita dapat menggunakan otomatisasi proses produksi dan operasi?
8. Bagaimana kita yakin mampu menyesuaikan diri secara terus-menerus dengan perubahan yang terjadi (continuously adaptive)?

Pertanyaan-pertanyaan diatas dapat dijadikan panduan bagi pengambil keputusan dalam membuat perencanaan sumber daya manusia agar lebih terfokus dan fleksibel. Keputusan tersebut menyangkut hal-hal antara lain: promisi, staffing, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, tingkat pekerjaan, system gaji dan sebagainya.

Sebagai catatan bahwa tujuan perencanaan SDM harus dapat berintegrasi dengan tujuan fungsional lainnya. Sebagai contoh, pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan SDM pada fungsi operasional, pemasaran, dan fungsi keuangan organisasi.

F. Integration of Human Resource Objective



Gambar 11: Integration of Human Resource Objective Resource: SHRM, William P Anthony dkk, [133]

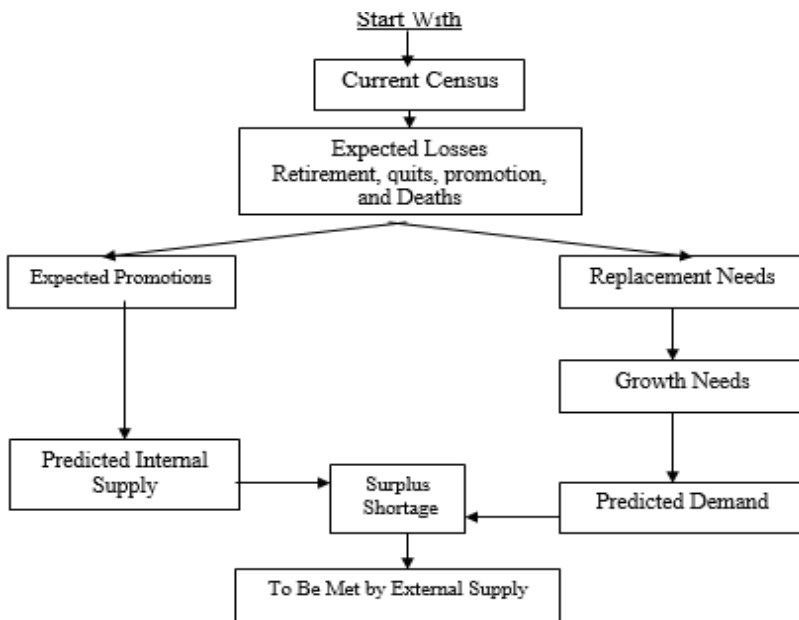
G. Desain dan Struktur Pekerjaan

Langkah selanjutnya adalah membuat desain dan struktur pekerjaan. Pada tahap ini perusahaan dapat menentukan pekerjaan seperti apa yang harus tetap dikerjakan oleh manusia atau diganti dengan memanfaatkan teknologi yang ada. *Computer-assisted design / computer-assisted manufacturing (CAD/CAM)*, dapat mengakibatkan penurunan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Sebagai contoh pada industri automotive CAD dipergunakan untuk membuat desain mobil atau desain mesin dengan lebih cepat dan akurat pengukurannya, dan CAM digunakan dalam proses produksi untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibanding dengan menggunakan tenaga kerja manusia (robot). Penggunaan CAD dan CAM sangat

tergantung antara lain oleh kuantitas produk yang diminta dan kemampuan organisasi untuk membangun istem tersebut.

Pada tahap ini organisasi harus menentukan jenis pekerjaan dan struktur pekerjaan agar sesuai dengan skill dan pendidikan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Dan pada tahap ini pula dapat ditentukan system pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ramalan kebutuhan tenaga kerja pada masa yang akan datang. Kerangka dibawah ini menunjukka langkah-langkah dalam mengestimasi kebutuhan tenaga kerja.

H. Procedure for Estimating Human Resource Surplus or Shortage

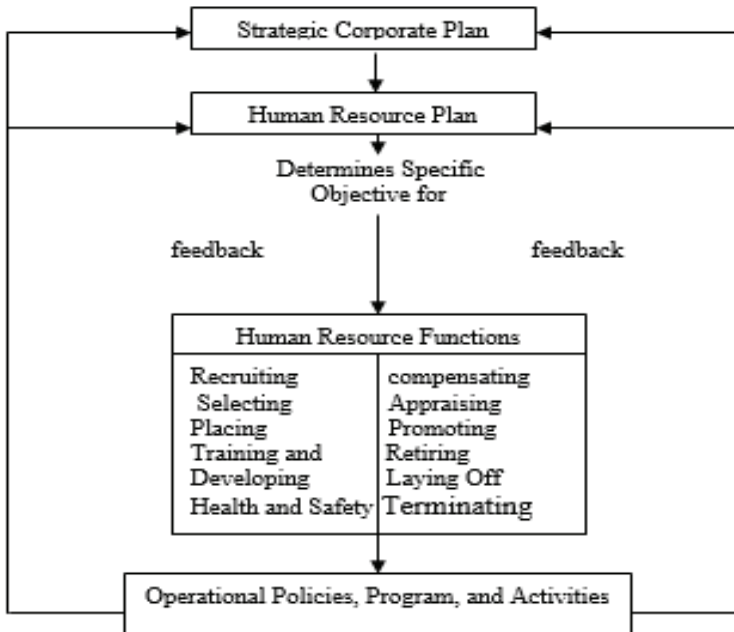


Gambar 12: Procedure for Estimating Human Resource Surplus or Shortage, [134]

I. Penentuan Tujuan Khusus Untuk fungsi-fungsi human resource

Langkah terakhir dalam perencanaan sumberdaya manusia adalah menentukan atau menetapkan aturan tertentu pada masing-masing fungsi

sumberdaya manusia. Penentuan aturan ini harus menyangkut semuanya mulai dari perekrutan karyawan sampai dengan pemecatan karyawan.



Gambar 13: Penentuan Tujuan Khusus Untuk fungsi-fungsi human resource [133]

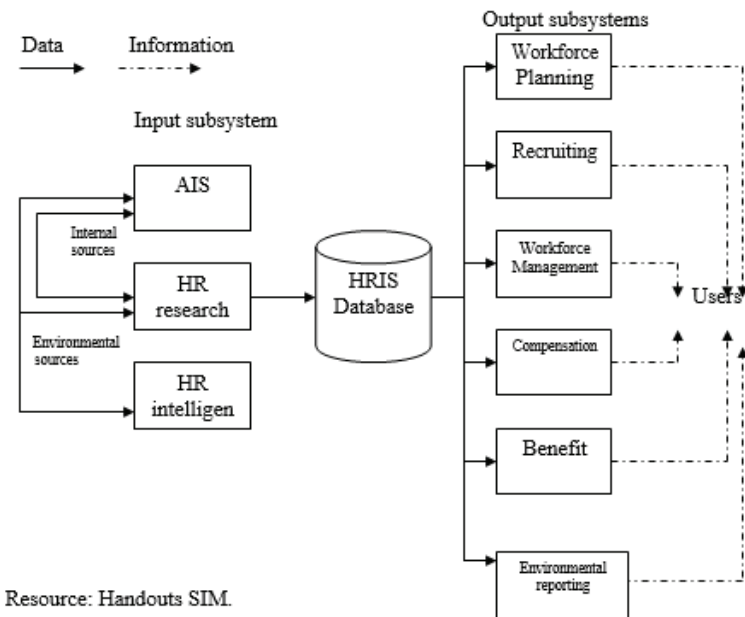
J. Human Resource Information Systems

Dasar dari pengambilan keputusan yang tepat mengenai sumberdaya manusia ditentukan oleh ketepatan informasi sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Informasi sumberdaya manusia harus mampu mendukung dalam pengambilan keputusan. Konsep seperti ini dikenal dengan nama decision support system (DSS). Dengan menggunakan PC atau terminals, para manajer dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan mulai dari penerimaan karyawan, promosi, penggajian maupun pembuatan kebijakan yang menyangkut sumberdaya manusia.

Human Resource Information Systems sebagai suatu system juga terdiri dari bagian-bagian antara lain input (aplikasi pekerjaan pada departemen keuangan, sebagai contoh), proses (persetujuan penerimaan karyawan

dari departemen HR), output (pemberian persetujuan pada departemen keuangan), teknologi (PC), data base (data-data karyawan), dan control (password atau umpan balik berupa laporan hasil dari departemen keuangan, [118]–[120], [135], [136].

Human Resource Information Systems merupakan sub system dari Manajemen information system yang lebih besar dari organisasi, yang didalamnya juga termasuk akuntansi, produksi, dan fungsi marketing. Fungsi khusus dari HRIS adalah untuk pengambilan keputusan bagi fungsi sumberdaya manusia dengan lebih efektif dan efisien [116], [117], [137]–[139].



Resource: Handouts SIM.

Gambar 14: Human Resource Information Systems Resource: Handouts SIM, [140]

K. Inputs

Informasi tentang pegawai, kebijakan perusahaan, dan informasi terkait lainnya harus dimasukkan kedalam system agar dapat dipergunakan. Informasi tersebut biasanya dimasukkan dari document kedalam PC yang ter-sambung dengan mainframe. Sebagai satu contoh jika salah satu departemen membutuhkan karyawan, maka departemen tenaga kerja akan

dengan mudah mendapatkan informasi yang tepat tentang calon karyawan jika input data sudah dimasukkan kedalam system.

L. Transformation / Proses

Pada bagian ini terdiri dari hardware dan software yang didalamnya juga memuat instruksi-instruksi tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan kapan mengerjakannya. Computer dan software yang dipergunakan tergantung dari kebutuhan dan kemampuan masing-masing organisasi. Untuk perusahaan kecil dapat menggunakan PC dan standart database. Sedangkan untuk perusahaan besar atau perusahaan multinasional mungkin menggunakan mainframe computer [141], [142], [143]. Sebagai contoh fungsi dari transformation misalnya, dengan kita memasukkan jam kerja karyawan, maka system akan mengelolanya mulai dari gaji kotor karyawan tersebut, pajak yang ditanggung, sampai pada gaji bersih yang akan diterimanya.

M. Outputs

Outputs dalam hal ini adalah hasil yang dibutuhkan misalnya slip gaji karyawan, absensi karyawan, promosi, dan lain lain [144], [145], [146], [147] Syarat dari output yang berkualitas yaitu:

1. *Accurate*. Informasi yang diberikan harus benar-benar merefleksikan apa yang dilaporkannya.
2. *Significant and relevant*. Informasi yang dihasilkan harus berguna dan dapat dipergunakan, serta tepat waktu.
3. *Comprehensive*. Informasi yang dihasilkan harus benar-benar menggambarkan masalah yang ada dan memberikan kemungkinan-kemungkinan solusinya.
4. *Readable and visual impact*. Informasi yang dihasilkan harus mudah dimengerti.
5. *Consistent in format*. Untuk informasi yang sejenis, user akan mendapatkan laporan yang sama.

N. Feedback

Feedback berfungsi untuk meyakinkan bahwa system telah memberikan informasi yang dibutuhkan atau memberikan informasi tentang kekurangan dari system [148], (Nafiudin, 2019), [150]. Wages and salaries: struktur gaji, rencana kenaikan gaji, dan sejarah gaji. Benefit: EEO compliance: informasi pada penerimaan karyawan, pengerahan, dan kenaikan pangkat. Labor relations: data kontrak karyawan, informasi keluhan, dan daftar masa kerja pegawai.

Training and development: informasi tentang program-program pelatihan, daftar pegawai yang sedang mengikuti pelatihan, dll. Health and safety: informasi tentang kecelakaan kerja dan karyawan yang mengalami kecelakaan kerja, biaya atas kecelakaan kerja, dan data lain yang dibutuhkan oleh pemerintah maupun perusahaan asuransi. Management succession/ career planning: informasi tentang skill, spesialisasi, prestasi, dan kemungkinan promosi.

HR planning: proyeksi tentang kebutuhan pada masa yang akan datang. Staffing: HR data management: informasi dasar pegawai seperti gaji, jenis pekerjaannya, dll. Monitoring and reporting HR policy: komponen DSS. General organizational data: struktur organisasi, level Manajemen, informasi tentang fungsi-fungsi khusus. Demographics: informasi tentang keadaan, pendidikan, dan umur pegawai. External database: informasi tentang organisasi lain atau trend perekonomian.

HRIS dapat digunakan untuk membantu mempermudah pekerjaan departemen SDM pada khususnya dan seluruh organisasi pada umumnya untuk men-sejalankan antara strategi organisasi dengan strategi SDM. Dengan menggunakan HRIS, pengambil keputusan akan membuat keputusannya dengan lebih cepat dan tepat serta dapat mengurangi biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan. Agar tujuan HRIS dapat diperoleh, dibutuhkan piranti system yang sejalan baik berupa hardware maupun software dan didukung dengan kemampuan untuk memakai system tersebut. Besar kecilnya piranti system tergantung dari kebutuhan dan kemampuan tiap-tiap organisasi. Dan didukung dengan adanya system control yang baik agar kerahasiaan informasi dapat dijaga.



Bio Data Penulis



Dr. Indra Prasetyo, SP., MM. lahir di Surabaya pada tanggal 24 Maret 1970. Beliau menyelesaikan pendidikan S-1 di Fakultas Pertanian Universitas Wijaya Putra dan lulus dengan gelar Sarjana Pertanian (S.P.) pada tahun 1997. Kemudian, beliau melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tahun 2000. Selanjutnya, beliau menyelesaikan Program Pascasarjana S-3 di Program Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya dan lulus dengan gelar Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) pada tahun 2006.

Bidang keahlian penulis adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada manajemen konflik. Saat ini, penulis bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Wijaya Putra. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Manajemen Konflik. Dalam bidang pekerjaan, penulis mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media

massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.

- WA +62 812-3007-808
- SINTA ID: 6154868; SCOPUS ID: 55601102600
- ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8199-5297>
- Email: indraprasetyo@uwp.ac.id



Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHt Lahir Di Pamekasan 03 Februari 1980 Pendidikan Tinggi Strata S1 Ditempuh Di Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Madura (Unira) Lulus Sarjana Ekonomi (S.E) Tahun 2010, Pascasarjana Strata S2 Program Studi Magister Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional” Veteran” Jawa Timur (UPN”Veteran”Jatim) Lulus

Program Studi Magister Akuntansi (M.Ak) Tahun 2012, Pascasarjana Strata Program Doktor Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Airlangga Surabaya (Unair) Lulus Program Pascasarjana Doktor Ilmu Akuntansi (Dr) Tahun 2021.

Bidang keahlian penulis adalah Akuntansi Keprilakuan. Motivasi penulis adalah sekecil kebaikan yang dilakukan sekarang, maka akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Akuntansi. Dalam bidang pekerjaan penulis sampai saat ini mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada Program Studi Akuntansi dan Program Studi Manajemen Universitas Gresik (UniGres), menjadi Dosen LB Stiesia Surabaya, Serta UWP Surabaya, Mata kuliah yang diampuh, Pengantar Akuntansi 1 dan 2, Aplikasi Komputer Akuntansi, Akuntansi Keuangan Menengah 1 dan 3, Akuntansi Keuangan Lanjutan 1 dan 2, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis Buku, Artikel Ilmiah dalam media massa/ Majalah/ Jurnal Ilmiah Nasional bereputasi terindeks Sinta dan Jurnal Internasional bereputasi Terindeks Scopus

- WA +62-82231047290

- SINTA ID: 6676135
- SCOPUS ID: 57238673100
- ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7456-7072>
- Email: rusdiyanto.se.m.ak-2017@feb.unair.ac.id Email: nurfadjrih@stiesia.ac.id



Nabilah Aliyyah, S, Par., MBA. lahir di Surabaya pada tanggal 19 Oktober 1996. Telah menyelesaikan pendidikan S-1 di Fakultas Ilmu Budaya Program Studi Pariwisata Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Sarjana Pariwisata (S.Par.) pada Tahun 2018. Kemudian, melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Master of Business Administration (MBA) pada Tahun 2021.

Bidang keahlian penulis adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada entrepreneurship. Saat ini, penulis bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Manajemen Manajemen, Universitas Wijaya Putra. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Manajemen khususnya entrepreneurship Dalam bidang pekerjaan, penulis mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada mata kuliah Pengantar entrepreneurship, entrepreneurship Di Era Digital, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.

- Scopus ID: 57222544433
- ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8572-7409>
- Email: nabilahaliyyah@uwp.ac.id



Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M,AP. lahir di Surabaya pada tanggal 15 Agustus 2000. Telah menyelesaikan Pendidikan Tinggi S-1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Sarjana Ilmu Politik (S.I.P.) pada Tahun 2023. Kemudian, melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada dalam proses dengan gelar Magister Administrasi Publik (M.AP)

Bidang keahlian penulis adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada kebijakan publik. Saat ini, penulis menyelesaikan proses Magisternya di Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu kebijakan Publik. Aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.

- Scopus ID: 59897002800
- ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7654-9866>
- Email: rahmat@uwp.ac.id



Reference

- [1] D. L. Stone and D. L. Deadrick, “Challenges and opportunities affecting the future of human resource management,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 25, no. 2, pp. 139–145, 2015.
- [2] M. Armstrong and S. Taylor, *Armstrong’s handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers, 2023.
- [3] D. Permana and F. S. Schouten, “The Role of Innovation Management on Maintaining a Competitive Edge,” *J. Acad. Sci.*, vol. 2, no. 1, pp. 300–307, 2025.
- [4] O. E. Flippo and B. Jansen, “Duality and sensitivity in nonconvex quadratic optimization over an ellipsoid,” *Eur. J. Oper. Res.*, vol. 94, no. 1, pp. 167–178, 1996.
- [5] J. Schilling *et al.*, “Die verschiedenen Phasen der COVID-19-Pandemie in Deutschland: Eine deskriptive analyse von Januar 2020 bis Februar 2021,” *Bundesgesundheitsblatt-Gesundheitsforschung-Gesundheitsschutz*, vol. 64, no. 9, pp. 1093–1106, 2021.
- [6] C. J. N. Makawimbang, L. O. H. Dotulong, and Y. Uhing, “Kajian Kualitatif Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Cv. Kharisma Indah Lestari Mokupa,” *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 11, no. 3, pp. 1337–1346, 2023.
- [7] A. Marshall, *Principles of economics*, by Alfred Marshall. Macmillan and Company, 1890.

- [8] M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Learning and Development: A Guide to the Theory and Practice of L&D*. Kogan Page Publishers, 2021.
- [9] M. Dodgson, "The strategic management of technology and innovation," in *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 2021.
- [10] J. M. Myszak, "Management of the personnel function in a changing environment," *Eur. J. Serv. Manag.*, vol. 27, no. 3/1, pp. 165–171, 2018.
- [11] E. Y. Putri, A. Putri, A. R. Rahma, and F. M. Maolani, "Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan," *J. Ekobis Ekon. Bisnis Manaj.*, vol. 12, no. 2, pp. 343–356, 2022.
- [12] Y. Zhou, D. Teresienė, G. Keliuotytė-Staniulėnienė, R. Kanapickienė, R. K. Dong, and A. Kaab Omeir, "The impact of COVID-19 pandemic on government bond yields," *Front. Environ. Sci.*, vol. 10, p. 881260, 2022.
- [13] B. Laiu and S. Voicu, "Personnel Management: Needs-oriented Recruitment Planning in Organizational Development," *Int. J. Pap. Public Rev.*, vol. 2, no. 1, pp. 1–8, 2021.
- [14] F. R. Otoluwa, A. Salam, and A. S. Baruadi, "Tingkat Kesejahteraan Nelayan Buruh Pukat Cincin di Kelurahan Tenda Kota Gorontalo," *NIKE J.*, vol. 2, no. 4, 2014.
- [15] N. Alabshar, L. A. Pujiwati, T. Munawaroh, and Z. Fatoni, "Disabilitas dan Kemiskinan Ekstrem di Indonesia: Analisis Data Survei Sosial Ekonomi Nasional Tahun 2020," *J. Kawistara*, vol. 14, no. 1, pp. 86–102, 2024.
- [16] B. P. P. Nasional, "Rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) 2015-2019." Jakarta, 2014.
- [17] P. Cammack, "The UNDP, the world bank and human development through the world market," *Dev. Policy Rev.*, vol. 35, no. 1, pp. 3–21, 2017.
- [18] M. Faishal, S. Mathew, K. Neikha, K. Pusa, and T. Zhimomi, "The future of work: AI, automation, and the changing dynamics of

- developed economies,” *World J. Adv. Res. Rev.*, vol. 18, no. 3, pp. 620–629, 2023.
- [19] E. Juliyani, “Peran Perempuan dalam Perekonomian Keluarga Nelayan di Pesisir Utara Kabupaten Lamongan,” *Al-Maqashid J. Econ. Islam. Bus.*, vol. 2, no. 2, pp. 24–30, 2022.
- [20] E. P. M. Damarsiwi, N. Nurzam, and S. Nasution, “The Influence Of Leadership And Reward Style On Employee Performance (Case Study: DPRD Offices Seluma District),” *BIMA J. (Business, Manag. Account. Journal)*, vol. 2, no. 1, pp. 13–22, 2021.
- [21] D. Votaw, “Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility Pt. I,” *Calif. Manage. Rev.*, vol. 15, no. 2, pp. 25–31, 1972.
- [22] B. Prasetyo, “Penerapan Point Of Sales dalam Peningkatan Customer Satisfaction Pada Bisnis Ritel Modern,” *Jesya (Jurnal Ekon. dan Ekon. Syariah)*, vol. 3, no. 2, pp. 389–395, 2020.
- [23] M. Dodgson, D. Gann, and A. Salter, “The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble,” *R&d Manag.*, vol. 36, no. 3, pp. 333–346, 2006.
- [24] W. Nalurita and R. D. A. K. Sari, “Perkembangan Teori Manajemen,” *MUARA J. Manaj. Pelayaran Nas.*, vol. 6, no. 1, 2023.
- [25] K. Oakes, “Let your top performers move around the company,” *Harvard Bus. Rev. Harvard Bus. Publ.*, 2021.
- [26] R. Mawarni, “Penerapan Digital Banking Bank Syariah Sebagai Upaya Customer Retention Pada Masa Covid-19,” *Al Iqtishod J. Pemikir. Dan Penelit. Ekon. Islam*, vol. 9, no. 2, pp. 39–54, 2021.
- [27] G. Dessler, *Fundamentals of human resource management*. Pearson, 2020.
- [28] M. M. Ali, “The strategic role of human resources planning to achieve sustainable competitive advantage,” *Електронно списание» Диалог* «, no. 02, pp. 1–13, 2019.
- [29] V. Pucik, P. Evans, I. Bjorkman, and S. Morris, *The global challenge: International human resource management*. SAGE Publications, 2016.
- [30] A. A. Geru, Z. A. Birbirsa, and G. N. Dinber, “The impact of strategic human resource practices on intellectual capital development in

- Ethiopia: empirical evidence from Oromia regional public service organizations,” *Int. J. Organ. Anal.*, 2025.
- [31] W. F. Cascio and J. W. Boudreau, “The search for global competence: From international HR to talent management,” *J. World Bus.*, vol. 51, no. 1, pp. 103–114, 2016.
- [32] F. N. Ezeanokwasa, C. O. Onwuka, and F. L. Onyeulo, “Employee Resourcing and Service Delivery among Non-Academic Staff of Public Universities in Southeast, Nigeria,” *Int. J. PUBLIC Adm. Dev. Stud.*, vol. 1, no. 2, pp. 78–92, 2024.
- [33] R. L. Tung, “New perspectives on human resource management in a global context,” *J. World Bus.*, vol. 51, no. 1, pp. 142–152, 2016.
- [34] D. Briscoe, R. Schuler, and I. Tarique, *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. Routledge, 2012.
- [35] A. Chourasia and P. C. Bahuguna, “Organizational performance as dependent variable in strategic human resource management literature—a journey so far,” *Benchmarking An Int. J.*, 2024.
- [36] R. S. Anwar and K. A. C. A. Channa, “From Retrospective to Prospective View of Xenophobia Through the Lens of Human Resource Diversity Management Xenophobia and Diversity Management,” *South Asian Rev. Bus. Adm. Stud.*, vol. 5, no. 1, pp. 41–62, 2023.
- [37] U. U. KOKU and A. U. EGYE, “EMPLOYEE RETENTION STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY IN NASARAWA STATE: A STUDY OF NASARAWA STATE MINISTRY OF EDUCATION,” *Int. J. African Res. Sustain. Stud.*, 2025.
- [38] I. Tarique, *Contemporary talent management*. Routledge Research Companions in Bus. & Economics, 2022.
- [39] C.-H. Chuang, S. E. Jackson, and Y. Jiang, “Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge,” *J. Manage.*, vol. 42, no. 2, pp. 524–554, 2016.
- [40] N. Bowles, “The delphi technique,” *Nurs. Stand. (through 2013)*, vol. 13, no. 45, p. 32, 1999.

- [41] K. L. Chung, "Markov chains," *Springer-Verlag, New York*, 1967.
- [42] A. Demir, "THE IMPACT OF STRATEGIC OPERATIONS MANAGEMENT DECISIONS ON SHOPPERS' WELLBEING.," *Asian Acad. Manag. J.*, vol. 24, no. 1, 2019.
- [43] D. Firmansyah, "Manajemen sumber daya manusia: Fungsi dan peran SDM perusahaan, kompetensi strategis di industri 4.0," 2023.
- [44] M. Haming, "Mahfud Nurnajamuddin. 2011," *Manaj. Produksi Mod. Operasi Manufaktur dan Jasa*.
- [45] W. J. Stevenson, D. Angelica, M. Masykur, P. A. Budiarti, and S. C. Chuong, *Manajemen operasi: perspektif Asia*. Salemba Empat, 2014.
- [46] S. Anwar *et al.*, "Tim Penulis".
- [47] J. Heizer and B. Render, "Manajemen Operasi (alih bahasa oleh Hirson Kurnia, Ratna Saraswati dan David Wijaya)," *Salemba Empat, Jakarta*, 2015.
- [48] D. Febrianti, "The Role of Operational Management in Improving Supply Chain Performance," *J. Sinar Manaj.*, vol. 12, no. 1, pp. 23–29, 2025.
- [49] M. T. N. Lozano and E. Ballesté-Morillas, *Fundamentals of operations management*. EDITORIAL SANZ Y TORRES SL, 2024.
- [50] G. W. Bohlander and S. Snell, *Principles of human resource management*. South-Western Cengage Learning Jersey City, NJ, 2013.
- [51] J. M. Werner, R. L. DeSimone, J. M. Werner, and R. L. DeSimone, "Human resource development," 2006.
- [52] D. Torrington, L. Hall, C. Atkinson, and S. Taylor, *Human resource management*. Pearson UK, 2020.
- [53] H. V. ERKUTLU and J. Ben CHAFRA, *Organizational Behavior: Theory, Concepts and Practice*. Akademisyen Kitabevi, 2022.
- [54] N. A. Assi, B. F. Hamza, A. G. Saadoun, Z. A.-A. Ali, and Z. K. Nayef, "HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND THEIR IMPACT ON ACHIEVING HIGH PERFORMANCE," *Int. J. Bus. Manag. Sci.*, vol. 4, no. 05, pp. 155–169, 2024.
- [55] W. F. Cascio, "Managing human resources," *Color. Mc Graw-Hill*, 2003.

- [56] J. Heizer, B. Render, and C. Munson, *Operations management: Sustainability and supply chain management*. Pearson, 2020.
- [57] V. D. Miller and M. E. Gordon, *Meeting the Challenge of Human Resource Management*. Routledge, 2014.
- [58] A. Cohen, *Counterproductive work behaviors: Understanding the dark side of personalities in organizational Life*. Routledge, 2018.
- [59] G. L. Stewart and K. G. Brown, *Human resource management*. John Wiley & Sons, 2019.
- [60] L. L. Bierema, J. L. Callahan, C. J. Elliott, T. W. Greer, and J. C. Collins, *Human resource development: Critical perspectives and practices*. Routledge, 2023.
- [61] S. E. Jackson and R. S. Schuler, "Managing human resources: A partnership perspective," (*No Title*), 2000.
- [62] K. W. Lamm, A. J. Lamm, and D. Edgar, "Scale development and validation: Methodology and recommendations," *J. Int. Agric. Ext. Educ.*, vol. 27, no. 2, pp. 24–35, 2020.
- [63] F. P. Morgeson, M. Spitzmuller, A. S. Garza, and M. A. Campion, "Pay attention! The liabilities of respondent experience and carelessness when making job analysis judgments," *J. Manage.*, vol. 42, no. 7, pp. 1904–1933, 2016.
- [64] R. D. Gatewood, H. S. Feild, and M. R. Barrick, "Human resource selection," (*No Title*), 2001.
- [65] S. D. Achebelema, "JOB ANALYSIS AND PEOPLE RESOURCING OF GOVERNMENT-OWNED COMPANIES IN RIVERS STATE.," *BW Acad. J.*, p. 7, 2024.
- [66] P. E. Spector, *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons, 2021.
- [67] U. C. NELSON and P. D. ACHO ELENDU, "ASSESSMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND WORKERS PRODUCTIVITY IN NIGERIA: A THEORETICAL PERSPECTIVE," *Int. J. Assess. Eval. Educ.*, 2023.
- [68] R. M. Daci, "HUMAN RESOURCE CAPABILITY AND PUBLIC SERVICES QUALITY IN NACIONAL D," 2019.

- [69] E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey," *Am. Psychol.*, vol. 57, no. 9, p. 705, 2002.
- [70] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The balanced scorecard: translating strategy into action," *Language (Baltim.)*, vol. 11, no. 322p, p. 23cm, 1996.
- [71] H. Aguinis, *Performance management*. Sage Publications, 2023.
- [72] A. A. A. P. Mangkunegara, "Manajemen sumber daya manusia perusahaan," 2011.
- [73] S. Suparmi *et al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip-Prinsip Dan Praktik Dalam Mengelola Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- [74] J. Clancy, P. Ryan, U. Andersson, and M. Giblin, "Subsidiary combi-native capability for knowledge creation as a co-evolutionary development process," *Contemp. Issues Int. Bus. Institutions, Strateg. Perform.*, pp. 211–229, 2018.
- [75] F. Luthans, "Organizational behavior: An evidence-based approach." McGraw-Hill/Irwin, 2011.
- [76] A. Akmal, E. Azliyanti, and Z. Rosha, "Does Organizational Commitment, Ethical Leadership and Ethical Climate Affect on Deviant Behavior in The Workplace," *J. Ekon. Dan Bisnis*, vol. 4, no. 4, pp. 378–385, 2024.
- [77] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organ. Behav. Hum. Perform.*, vol. 16, no. 2, pp. 250–279, 1976.
- [78] H. Mintzberg, *The structuring of organizations*. Springer, 1989.
- [79] R. L. Daft, *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc, 2015.
- [80] S. P. Robbins and T. A. Judge, "Organizational Behavior 17th Global Edition," *Lego, Italy: Pearson*, 2017.
- [81] M. S. Alhmeidiyeen, "Change management and organizational development: A critical conceptual study," *Glob. J. Manag. Bussiness Res.*, 2019.

- [82] B. E. Kaufman, *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. Cornell University Press, 2004.
- [83] J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, and V. M. Godshalk, *Career management*. Sage, 2009.
- [84] F. Cascio Wayne, *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill, 2006.
- [85] G. Olai, "Assessment and Development of Human Resources Practice in Business Organization," *BW Acad. J.*, p. 11, 2024.
- [86] T. Y. Khaw, A. P. Teoh, S. N. A. Khalid, and S. Letchmunan, "The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review," *J. Manag. Dev.*, vol. 41, no. 9/10, pp. 514–534, 2022.
- [87] M. Tushman, *Competing by design: the power of organizational architecture*. Oxford University Press USA., 1997.
- [88] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 1, no. 1, pp. 61–89, 1991.
- [89] B. K. Alharthey and A. Rasli, "Key role of strategic human resource management (SHRM) in advancing the degree of team learning," *African J. Bus. Manag.*, vol. 5, no. 26, p. 10446, 2011.
- [90] R. L. Mathis, J. H. Jackson, S. R. Valentine, and P. A. Meglich, *Human resource management*. Cengage learning, 2017.
- [91] K. S. McDonald and L. M. Hite, *Career development: A human resource development perspective*. Routledge, 2023.
- [92] G. Dessler, E. Tanya, and B. Supriyanto, *Manajemen sumberdaya manusia*. Indeks, 2005.
- [93] J. Hutasuhut, "ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI TEHADAP KINERJA DOSEN (Studi Kasus Pada Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah Medan)," in *PROSIDING SEMINAR NASIONAL HASIL PENELITIAN*, 2019, pp. 1099–1108.
- [94] S. Pasaribu, R. H. Harahap, and S. Mardiana, "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil," *Strukt. J. Ilm. Magister Adm. Publik*, vol. 2, no. 1, pp. 70–78, 2020.

- [95] P. L. Marini, "Analisis Gaya Kepemimpinan, Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sarana Tani Pratama Kabupaten Jembrana-Bali," *JEMBA J. Ekon. Manajemen, Bisnis Dan Akunt.*, vol. 2, no. 1, pp. 215–224, 2023.
- [96] M. U. Agbo, "Effects of Employee Discipline on Organizational Performance (A study of Nigeria Breweries Plc, Enugu, Enugu State, Nigeria," *IOSR J. Bus. Manag. Vol.*, vol. 22, pp. 34–40, 2020.
- [97] J. A. Wagner III and J. R. Hollenbeck, *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge, 2020.
- [98] A. Sudiro, *Perencanaan Sumberdaya Manusia*. Universitas Brawijaya Press, 2011.
- [99] S. Samsuni, "Manajemen sumber daya manusia," *Al-Falah J. Ilm. Keislam. dan Kemasyarakatan*, vol. 17, no. 1, pp. 113–124, 2017.
- [100] D. Sunarsi, "Buku Ajar: Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia." Asmoro Mediatama, 2018.
- [101] E. Widajanti, "Perencanaan Sumberdaya Manusia yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif," *J. Ekon. dan Kewirausahaan*, vol. 7, no. 2, 2012.
- [102] S. Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish, 2018.
- [103] C. V. R. A. De Rozarie and J. T. K. R. Indonesia, "Manajemen sumber daya manusia," 2017.
- [104] J. S. Coleman, *Foundations of social theory*. Harvard university press, 1994.
- [105] R. Virding, C. Wikström, and M. Williams, *Concurrent programming in ERLANG*. Prentice Hall International (UK) Ltd., 1996.
- [106] J. S. Coleman, "James S. Coleman," *Bull. Natl. Assoc. Second. Sch. Princ.*, vol. 49, no. 298, pp. 49–60, 1965.
- [107] M. Jabani, "Pentingnya perencanaan sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi," *MUAMALAH*, vol. 5, no. 1, pp. 1–10, 2015.
- [108] E. Winarti, "Perencanaan manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan," *Tarbiyatuna J. Pendidik. Ilm.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–26, 2018.
- [109] H. Hasnadi, "Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan," *Bidayah Stud. Ilmu-Ilmu Keislam.*, pp. 141–148, 2019.

- [110] I. G. K. Purnaya and S. H. SE, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, 2016.
- [111] M. T. E. Hariandja, *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo, 2002.
- [112] B. Setiani, “Kajian sumber daya manusia dalam proses rekrutmen tenaga kerja di perusahaan,” *J. Ilm. Widya*, vol. 1, no. 1, pp. 38–44, 2013.
- [113] H. Riniwati, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press, 2016.
- [114] R. Ike, “Manajemen sumber daya manusia,” *Yogyakarta Andi*, 2008.
- [115] T. Sagirani, “Sistem informasi manajemen,” 2006.
- [116] A. Tiouiouine *et al.*, “Determining the relevant scale to analyze the quality of regional groundwater resources while combining groundwater bodies, physicochemical and biological databases in southeastern france,” *Water (Switzerland)*, vol. 12, no. 12, pp. 1–21, 2020, doi: 10.3390/w12123476.
- [117] Y. Chi, D. He, and W. Jeng, “Laypeople’s source selection in online health information-seeking process,” *J. Assoc. Inf. Sci. Technol.*, vol. 71, no. 12, pp. 1484–1499, 2020, doi: 10.1002/asi.24343.
- [118] Y. Gao, M. Li, and P. Jiang, “Land-type mapping and its application to land-use zoning: a case study of Jiangsu province, eastern China,” *J. Maps*, vol. 16, no. 2, pp. 848–855, 2020, doi: 10.1080/17445647.2020.1838959.
- [119] M. B. Brandt and S. A. B. G. Vidotti, “Information architecture for business process: A way to data governance [Arquitetura da informação para processos de negócio: Um caminho para a governança de dados],” *Inf. e Soc.*, vol. 30, no. 4, pp. 1–16, 2020, doi: 10.22478/UFPB.1809-4783.2020V30N4.57349.
- [120] M. Motseki, “Understanding policing of human trafficking in Gauteng Province, South Africa: The phenomena, challenges and effective responses,” *Int. J. Criminol. Sociol.*, vol. 9, pp. 1312–1321, 2020, doi: 10.6000/1929-4409.2020.09.151.

- [121] L. P. Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara, 2021.
- [122] D. Hanggraeni, *Manajemen sumber daya manusia*. Universitas Indonesia Publishing, 2012.
- [123] B. Yusuf and M. N. R. Al Arif, “Manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah.” Rajawali Pers, 2015.
- [124] A. S. Setiawan, “PENGARUH PEMILIHAN STRATEGI DEFERENSIASI TERHADAP KINERJA KEUANGAN1 (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Food & Beverages terdaftar di BEI),” *J. Akunt.*, vol. 20, no. 1, pp. 104–116, 2016.
- [125] M. Z. Abiddin, I. Masudin, and D. M. Utama, “Pemilihan strategi pemasaran dengan metode SWOT dan TOPSIS,” *J. Tek. Ind.*, vol. 18, no. 1, pp. 55–67, 2017.
- [126] P. E. Setiawan and I. M. P. D. Putra, “Keputusan Pemilihan Strategi Manajemen Laba Pada Perusahaan Yang Mengalami Financial Distress di Indonesia,” *J. Ilm. Akunt. dan Bisnis*, vol. 14, no. 2, pp. 196–207, 2019.
- [127] Y. Liu and Y.-C. R. Shen, “Human Resource Management Framework Construction under Competency Model,” *Int. J. Learn*, vol. 5, no. 3, pp. 252–256, 2019.
- [128] S. Yuliyanti, D. Pradana, and A. U. Somantri, “SISTEM PENDUKUNG KEPUTUSAN PENENTUAN CALON KARYAWAN TETAP MENGGUNAKAN METODE SMART: Studi Kasus: PT. AJINOMOTO,” *J. Teknol. Inf. dan Komun.*, vol. 7, no. 1, pp. 49–67, 2018.
- [129] P. Firmansyah and A. Alamsyah, “Implementasi Metode Hungarian dalam Menentukan Keputusan Penambahan Karyawan pada UKM Puguh Jaya,” *Bull. Appl. Ind. Eng. Theory*, vol. 1, no. 1, 2020.
- [130] T. Tatik, “Analisis Pengambilan Keputusan Taktis Pelaku UMKM (Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah) Di Masa Pandemi Covid’19,” *RELASI J. Ekon.*, vol. 17, no. 1, pp. 165–180, 2021.
- [131] M. Catio, *Manajemen sumber daya manusia*. Indigo Media, 2020.

- [132] S. Daya, “Manajemen sumber daya manusia,” *Univ. Gunadarma*, 1996.
- [133] J. Freeman, “Building Retrofits: Energy Conservation and Employee Retention Considerations in Medium-Size Commercial Buildings.” 2013.
- [134] O. J. Akhigbe, “Human resource planning: A key factor in ensuring the effectiveness and efficiency of organization,” *J. Emerg. Trends Econ. Manag. Sci.*, vol. 4, no. 4, p. 388, 2013.
- [135] K. I. Bougioukas, E. C. Bouras, K. I. Avgerinos, T. Dardavessis, and A.-B. Haidich, “How to keep up to date with medical information using web-based resources: a systematised review and narrative synthesis,” *Health Info. Libr. J.*, vol. 37, no. 4, pp. 254–292, 2020, doi: 10.1111/hir.12318.
- [136] M. Yasir, S. Hui, H. Binghu, and S. U. Rahman, “Coastline extraction and land use change analysis using remote sensing (RS) and geographic information system (GIS) technology – A review of the literature,” *Rev. Environ. Health*, vol. 35, no. 4, pp. 453–460, 2020, doi: 10.1515/reveh-2019-0103.
- [137] A. Kazemi, M. Ghasvari, L. E. Eshlaghi, F. Moradi, and H. Molavi, “A Model for Measuring the Impact of Organisational Factors on the Effectiveness of the Knowledge Sharing System,” *J. Inf. Knowl. Manag.*, vol. 19, no. 4, 2020, doi: 10.1142/S0219649220500379.
- [138] A. Zigdon and R. Nissanholtz-Gannot, “Barriers in implementing the dying patient law: the Israeli experience—a qualitative study,” *BMC Med. Ethics*, vol. 21, no. 1, 2020, doi: 10.1186/s12910-020-00564-5.
- [139] M. Alluhidan *et al.*, “Challenges and policy opportunities in nursing in Saudi Arabia,” *Hum. Resour. Health*, vol. 18, no. 1, 2020, doi: 10.1186/s12960-020-00535-2.
- [140] M. C. Benfatto, “Human Resource Information Systems and the performance of the Human Resource Function.” LUISS Guido Carli, 2010.
- [141] A. Prijosaksono and M. Mardianto, *The power of transformation*. Elex Media Komputindo, 2003.

- [142] Y. Oslan and H. Kristanto, "Proses ETL (Extract Transformation Loading) Data Warehouse untuk Peningkatan Kinerja Biodata dalam Menyajikan Profil Mahasiswa dari Dimensi Asal Sekolah," *Res. FAIR UNISRI*, vol. 3, no. 1, 2019.
- [143] H. Junaedi, H. Budianto, I. Maryati, and Y. Melani, "Data transformation pada data mining," *Pros. Konf. Nas. Inov. dalam Desain dan Teknol.*, pp. 93–99, 2011.
- [144] C. K. Agatha and M. Mulyadi, "Analisis Sistem Informasi Akuntansi Atas Penggajian Dan Pengupahan Pada Pt. Batik Arjuna Cemerlang Sukoharjo," *ADVANCE*, vol. 5, no. 2, pp. 7–19, 2018.
- [145] R. F. Tampi and J. J. Tinangon, "Analisis sistem pengendalian intern terhadap penggajian pada Grand Sentral Supermarket Tomohon," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 3, no. 3, 2015.
- [146] K. Sari, "PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PENGGAJIAN DENGAN SISTEM BATCH PROCESSING PADA PT. PZ CUSSONS INDONESIA," *Maj. Ekon.*, vol. 16, no. 2, pp. 1–16, 2012.
- [147] S. C. RE, "manajemen sumber Daya manusia," 2003.
- [148] H. Al Fatta, *Analisis dan Perancangan Sistem Informasi untuk keunggulan bersaing perusahaan dan organisasi modern*. Penerbit Andi, 2007.
- [149] S. E. NAFIUDIN, *Sistem informasi manajemen*. Penerbit Qiara Media, 2019.
- [150] R. Romindo *et al.*, *Sistem Informasi Bisnis*. Yayasan Kita Menulis, 2020.

HASIL PLAGIARM TURNITIN

PSDM INDRA UWP

ORIGINALITY REPORT

17 %	16 %	3 %	15 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	docobook.com Internet Source	3 %
2	dspace.hangtuah.ac.id Internet Source	2 %
3	123dok.com Internet Source	1 %
4	pdfcoffee.com Internet Source	1 %
5	bagusekopangestu.blogspot.com Internet Source	1 %
6	repository.lib-binabangsa.ac.id Internet Source	1 %
7	sakriahakka.blogspot.com Internet Source	1 %
8	repository.unpas.ac.id Internet Source	1 %
9	Submitted to Universiti Teknologi Malaysia Student Paper	1 %
10	repository-penerbitlitnus.co.id Internet Source	1 %

SERTIFIKAT IKAPI



IKAPI

IKATAN PENERBIT INDONESIA

Jalan Kalipasir 32, Jakarta Pusat 10330 Telp.: +6221 3141907, 3146050
Email: sekretariat@ikapi.org - Website: www.ikapi.org

TANDA ANGGOTA

No. 340/JTI/2022

Nama Perusahaan

PT. Literasi Nusantara Abadi Group

Perumahan Puncak Juyo Agung Residence Blok B11
Kel. Merjosari, Kec. Lowokwaru, Malang, Jawa Timur 65144

Jakarta, 1 April 2024

PENGURUS PUSAT

Ketua Umum



Arys Hilman Nugraha

Ketua



PENGURUS DAERAH

Sekretaris

Irawan Novianto Pratama, ST.

Berlaku s/d : 31 Maret 2026



PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses strategis dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja suatu organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, keterampilan, dan kompetensi yang tepat untuk mencapai tujuan bisnisnya secara efektif dan efisien.

Dalam prosesnya, perencanaan SDM melibatkan analisis terhadap struktur organisasi, proyeksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, serta evaluasi terhadap ketersediaan dan kualitas tenaga kerja yang ada. Langkah-langkah utama meliputi: peramalan kebutuhan SDM, analisis kesenjangan, pengembangan strategi rekrutmen dan pelatihan, serta monitoring dan evaluasi berkelanjutan.

Perencanaan SDM sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat meminimalisir kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, serta mendukung pengembangan karier karyawan secara berkelanjutan.



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📱 @litnuspenerbit
📞 literasinusantara_
☎ 085755971589

Manajemen +17

