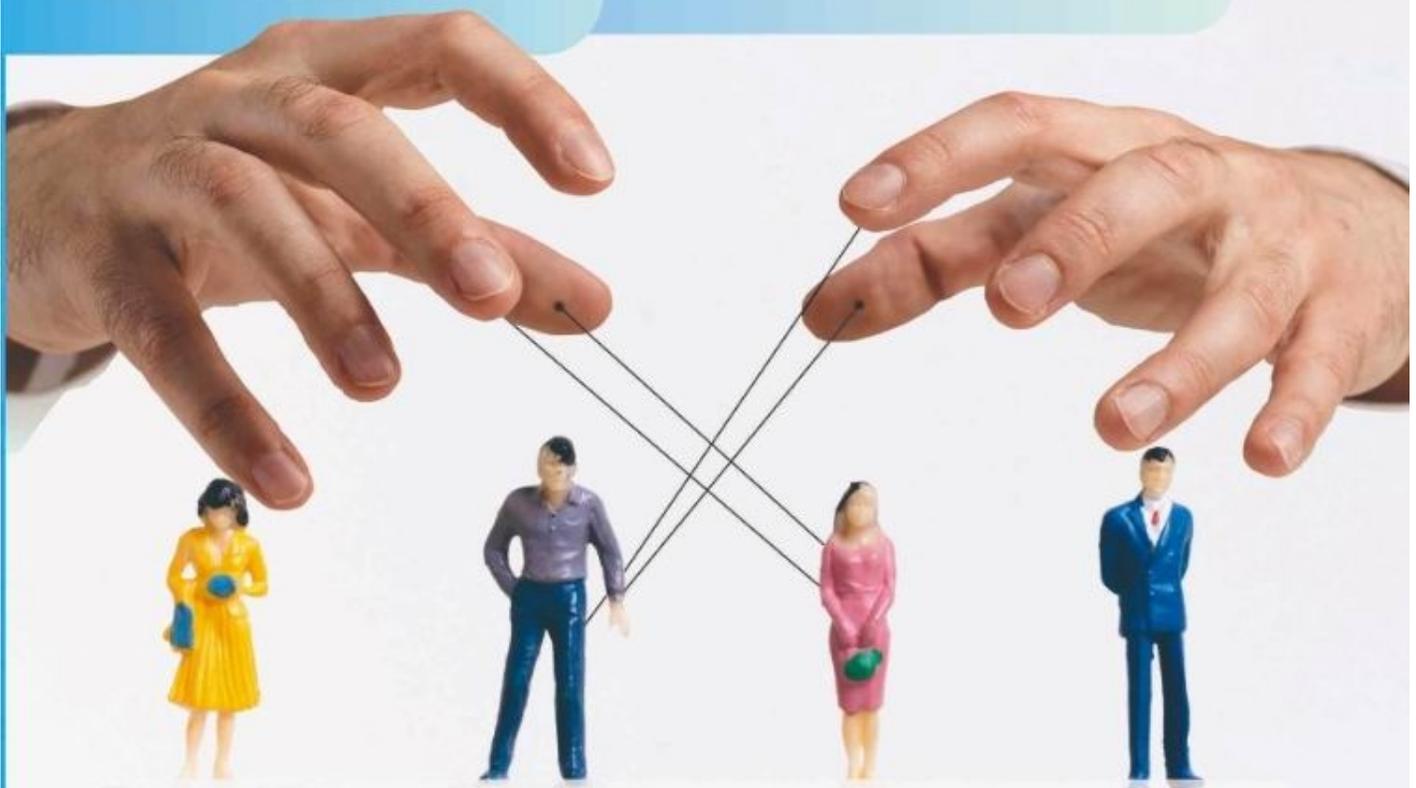


Editor: Abdul Gafur, M.Pd

**ZAHIR**  
publishing

# BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Cepi Budiyanto, M.Pd.I | Dr. Hasnawati, M.Pd  
Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA, BET  
Dr. Ir. Ririt Dwiputri Permatasari, S.T., M.SI | Dr. I Made Sondra Wijaya, S.T., MT.  
Dr. Dasep Suryanto, AT, M.M | Ansari, SE., M.M  
Anwar Firdaus Mutawally, S.Pd. | Mas Fierna Janvierna Lusie Putri. S.Pd., M.Pd  
Dr. Muhammad Odik A., M.Pd., M.Pd.I | Dedi Rismanto, M.Sos  
Apt. Indah Zahara, S.Farm., M.Farm. | David Djerubu, S. Fi., MA

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Cepi Budiyanto, M.Pd.I.  
Dr. Hasnawati, S.Ag., M.Pd.  
Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA, BET  
Dr. Ir. Ririt Dwiputri Permatasari, S.T., M.SI.  
Dr. I Made Sondra Wijaya, S.T., MT.  
Dr. Dasep Suryanto, AT, MM.  
Ansari, S.E., M.M.  
Anwar Firdaus Mutawally, S.Pd.  
Mas Fierna Janvierna Lusie Putri. S.Pd., M.Pd.  
Dr. Muhammad Odik Afifin, M.Pd.  
Dedi Rismanto, M.Sos.  
apt. Indah Zahara, S.Farm., M.Farm.  
David Djerubu, S.Fil., MA.

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Penulis**

Cepi Budiyanto, M.Pd.I  
Dr. Hasnawati, S.Ag., M.Pd  
Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA, BET  
Dr. Ir. Ririt Dwiputri Permatasari, S.T., M.SI  
Dr. I Made Sondra Wijaya, S.T., MT.  
Dr. Dasep Suryanto, AT, M.M.  
Ansari, S.E., M.M.  
Anwar Firdaus Mutawally, S.Pd.  
Mas Fierna Janvierna Lusie Putri. S.Pd., M.Pd  
Dr. Muhammad Odik Afifin, M.Pd  
Dedi Rismanto, M.Sos  
apt. Indah Zahara, S.Farm., M.Farm.  
David Djerubu, S.Fil., MA

### **Editor:**

Abdul Gafur, M.Pd.

### **Tata Letak**

Al-Istiqlal

### **Desain Sampul**

Indy

15,5 x 23 cm, x + 192 hlm.

Cetakan I, Juli 2023

**ISBN:** 978-623-466-296-2

Diterbitkan oleh:

### **ZAHIR PUBLISHING**

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,  
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571  
e-mail : zahirpublishing@gmail.com

Anggota IKAPI D.I. Yogyakarta

No. 132/DIY/2020

### **Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.**

Dilarang mengutip atau memperbanyak  
sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT., yang Maha *Rahman* dan Maha *Rahim*. Shalawat serta salam senantiasa selalu tercurah limpahkan kepada baginda Rasul sang cendekiawan muslim yakni Nabi Muhammad SAW., beserta keluarga, sahabat, tabiin, hingga kepada kita selaku umatnya. Berkat ridha dan karunianya bunga rampai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini dapat terbit dan dipublikasikan sehingga sampai di tangan pembaca. Bunga rampai ini disusun oleh para akademisi dan praktisi manajemen/manajemen pendidikan. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Bunga rampai ini merupakan buku bahan ajar bagi mahasiswa manajemen, manajemen pendidikan, dan yang mengambil mata kuliah manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan harapan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman secara komprehensif mengenai konsep dasar MSDM; tujuan dan sasaran MSDM; tantangan bagi MSDM; definisi dan tahapan perencanaan SDM; faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM; strategi pengembangan SDM; evaluasi perencanaan SDM; definisi dan tahapan pengadaan SDM; proses dan tujuan pengadaan SDM; proses dan prinsip-prinsip penarikan SDM; metode, kendala dan faktor-faktor yang mempengaruhi penarikan SDM; konsep, tujuan, proses dan strategi proses seleksi SDM; dan definisi, tujuan, prinsip, serta prosedur penempatan tenaga kerja.

Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan, sejatinya kesempurnaan itu hanya milik Allah SWT., Oleh sebab itu, kami tentu menerima masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses

penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Zahir Publishing sebagai inisiator Bunga rampai ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Surabaya, 2023

Tim Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
BAB I	
KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM).....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM).....	2
C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ...	4
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
E. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
F. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
DAFTAR PUSTAKA .....	13
PROFIL PENULIS .....	16
BAB II	
TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	17
A. Pendahuluan.....	17
B. Rincian Pembahasan Materi .....	19
DAFTAR PUSTAKA .....	28
PROFIL PENULIS .....	30
BAB III	
TANTANGAN BAGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ....	31
A. Pendahuluan.....	31
B. Definisi dan Tantangan.....	32
C. SDM dan Organisasi .....	33
D. Tantangan SDM Utama untuk Manajer SDM.....	35
E. Tantangan Terbesar SDM di Generasi 5.0.....	40
DAFTAR PUSTAKA .....	45
PROFIL PENULIS .....	46

BAB IV	
DEFINISI DAN TAHAPAN PERENCANAAN SDM.....	47
A. Pendahuluan.....	47
B. Definisi dan Tahapan Perencanaan SDM.....	48
C. Tujuan Perencanaan SDM.....	49
D. Manfaat Merencanakan SDM.....	50
E. Langkah-Langkah dalam Perencanaan SDM.....	50
F. Kendala-Kendala dalam Perencanaan SDM.....	52
G. Elemen-Elemen dalam Perencanaan SDM.....	53
H. Tahap Perencanaan SDM.....	55
I. Prosedur dalam Perencanaan SDM.....	55
J. Perencanaan Fungsi-Fungsi SDM.....	56
DAFTAR PUSTAKA.....	61
PROFIL PENULIS.....	62
BAB V	
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM.....	63
A. Pendahuluan.....	63
B. Mengapa Manusia Menjadi Faktor Penting dalam Organisasi.....	64
C. Faktor Penting dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	65
D. Faktor-Faktor yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Perencanaan SDM.....	68
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM.....	68
F. Faktor-Faktor Keberhasilan dalam Perencanaan SDM.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	75
PROFIL PENULIS.....	76
BAB VI	
STRATEGI PENGEMBANGAN SDM.....	77
A. Pendahuluan.....	77
B. Pengertian dan Konsep Strategi Pengembangan SDM.....	77
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pengembangan SDM.....	79
D. Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	83

E. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan SDM .....	84
F. Implementasi Strategi Pengembangan SDM.....	85
DAFTAR PUSTAKA .....	90
PROFIL PENULIS .....	92
BAB VII	
EVALUASI PERENCANAAN SDM .....	93
A. Pendahuluan.....	93
B. Evaluasi .....	94
C. Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	95
D. Rekrutmen .....	98
E. Penempatan Tenaga Kerja.....	103
DAFTAR PUSTAKA .....	105
PROFIL PENULIS .....	106
BAB VIII	
DEFINISI DAN TAHAPAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	107
A. Pendahuluan.....	107
B. Definisi Pengadaan Sumber Daya Manusia.....	108
C. Tahapan Pengadaan Sumber Daya Manusia.....	109
DAFTAR PUSTAKA .....	117
PROFIL PENULIS .....	119
BAB IX	
PROSES DAN TUJUAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	121
A. Pendahuluan.....	121
B. Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia .....	122
C. Tujuan Pengadaan Sumber Daya Manusia .....	130
DAFTAR PUSTAKA .....	131
PROFIL PENULIS .....	132

BAB X	
PROSES DAN PRINSIP-PRINSIP PENARIKAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	133
A. Pendahuluan.....	133
B. Proses Penarikan Sumber Daya Manusia .....	134
C. Proses Seleksi .....	137
D. Kendala dalam Seleksi .....	139
E. Prinsip-Prinsip Penarikan Sumber Daya Manusia .....	141
F. Alternatif Penarikan Sumber Daya Manusia.....	143
DAFTAR PUSTAKA .....	144
PROFIL PENULIS .....	145
BAB XI	
MOTODE, KENDALA DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENARIKAN SDM .....	147
A. Pendahuluan.....	147
B. Pengadaan SDM.....	148
C. Penarikan ( <i>Recruitment</i> ) .....	151
D. Metode Penarikan SDM .....	153
E. Kendala dan Tantangan Penarikan SDM.....	154
F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penarikan SDM .....	155
G. Pengertian Perencanaan SDM .....	156
H. Faktor-Faktor Perencanaan SDM.....	156
DAFTAR PUSTAKA .....	157
PROFIL PENULIS .....	158
BAB XII	
KONSEP TUJUAN PROSES DAN STRATEGI SELEKSI SDM .....	159
A. Konsep Seleksi SDM .....	159
B. Tujuan Seleksi SDM .....	160
C. Proses Seleksi SDM.....	161
D. Kendala-kendala dalam Proses Seleksi .....	166
E. Elemen Pokok dalam Proses Seleksi .....	168
F. Strategi Seleksi SDM .....	169
G. Indikator yang Mempengaruhi Seleksi .....	170

DAFTAR PUSTAKA .....	171
POFIL PENULIS .....	172
BAB XIII	
DEFINISI, TUJUAN, PRINSIP DAN PROSEDUR PENEMPATAN	
TENAGA KERJA.....	173
A. Pendahuluan.....	173
B. Definisi Tenaga Kerja dan Penempatan Tenaga Kerja.....	175
C. Tujuan Penempatan Tenaga Kerja.....	179
D. Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja.....	181
E. Prosedur Penempatan Kerja.....	182
DAFTAR PUSTAKA .....	190
PROFIL PENULIS .....	192



# **BAB I**

## **KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)**

Cepi Budiyanto, M.Pd.I  
**Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT)  
Al-Ihsan Baleendah Bandung**

### **A. Pendahuluan**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen itu sendiri. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu (Hasibuan, 2007). Dalam bahasa Inggris manajemen diartikan *management*, dan dalam bahasa Indonesia *management* diartikan dalam beberapa istilah, seperti: pengelolaan, kepemimpinan, kepengurusan, penyelenggaraan, pembinaan, pembimbingan, penanganan, dan ketatalaksanaan. Adapun menurut Sondang P. Sigian dalam Ramayulis (2008) berpendapat bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.

Dalam Syarif, Kurniawan, *et al* (2022) mengemukakan manajemen adalah ilmu atau seni yang mengatur tentang proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang juga dianggap sebagai *asset* perusahaan, karena MSDM berperan sebagai penggerak dalam menjalankan operasi dan produksi di sebuah institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan serta penting dalam menjaga kesinambungan *survive* institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan dalam pengembangannya, selain itu MSDM digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan merupakan tolak ukur utama dalam pengembangan SDM, adanya pengelolaan

sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Sedangkan menurut Syarif, Utomo, *et al* (2021) dalam ilmu manajemen mempunyai enam unsur yaitu: manusia, uang, metode, bahan baku, mesin, dan pasar. Unsur tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya, namun unsur terpenting adalah manusia, mengingat unsur tersebut akan menggerakkan semua unsur agar berjalan efektif dan efisien, selain itu unsur manusia atau MSDM mampu melakukan pengaturan dari manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personal management*) tersebut.

## **B. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber daya manusia yang biasa kita kenal dengan singkatan SDM merupakan potensi yang ada dalam diri setiap individu (manusia) oleh karena itu untuk memaksimalkan dan menjadikan peranannya sebagai makhluk sosial yang adaptif, transformatif dan mampu mengurus dirinya sendiri serta semua potensi yang ada di alam, untuk terwujudnya kesejahteraan hidup dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Secara sederhana, SDM dapat dipahami sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu institusi/lembaga, organisasi, dan perusahaan.

Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia atau (MSDM). Dalam bidang ilmu ini, terjadi sintesa antara ilmu manajemen dan psikologi. Mengingat struktur SDM dalam industri organisasi dipelajari oleh ilmu manajemen, sementara manusianya sebagai subyek pelaku adalah bidang kajian ilmu psikologi (Tsauri, 2013).

Seiring dengan perkembangan zaman dan pengetahuan ada perubahan terbaru terhadap cara pandang SDM, yaitu bukan lagi sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi/lembaga, organisasi, dan perusahaan. Oleh karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (*Human Resources*), yaitu H.C. atau *Human Capital*. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat

dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban, *cost*). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka (Tsauri, 2013).

Menurut Nawawi (2000) ada tiga pengertian Sumber daya manusia yaitu: 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan); 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/ non finansial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan *non*-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Adapun menurut Hamali (2016) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Menurut Sunyoto (2015) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/ non finansial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan *non* fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat dipahami bahwa sumber daya manusia hendaklah menjadi perhatian khusus agar dikelola dengan baik sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan efisien institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan, sebagai salah satu fungsi dalam institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan yang harus dirawat, dijaga dan diberdayakan

sebaik mungkin agar tujuan institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan dapat tercapai.

### **C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengotrol sumber daya manusia pada institusi/lembaga, organisasi, dan perusahaan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Menurut Tsauri (2013) manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan buka semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan bidang ilmu yang lainnya.

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, Cushway (1994) dalam Priyono dan Marnis, (2008) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai '*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*'. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'. Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini: *Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society*'. Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: Manajemen Sumber Daya Manusia/

MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Secara ringkas pernyataan para pakar di atas pada dasarnya menyatakan MSDM itu merupakan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan organisasi seperti dikemukakan Mondy, Noe and Premeaux (1999), mengemukakan bahwa: *Human resources management (HRM) is the utilization of human resources to achieve organizational objectives*. Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun pemanfaatan SDM tersebut harus didasarkan kepada program dan kebijakan yang diambil seperti dikemukakan oleh Haris (2000) dalam Tsauri (2013) menyatakan bahwa: *Human resources management as programs, polices, and practices for managing an organization's work force*.

Berdasarkan pada pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memfokuskan kepada praktik dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan isntitusi/lembaga, organisasi, dan perusahaan.

#### **D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen, maka dari itu fungsi manajemen sumber daya manusia akan melekat pada fungsi-fungsi manajemen. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007) dalam Adamy (2016) menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*). Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan isntitusi/ lembaga, organisasi dan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*). Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan/tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Pengarahan (*Directing*). Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan institusi/lembaga, organisasi, perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian (*Controlling*). Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan Tenaga Kerja (*procurement*). Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan institusi/lembaga, organisasi, dan perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*). Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*Compensation*). Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada institusi/lembaga, organisasi dan perusahaan.
8. Pengintegrasian (*Integration*). Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*). Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.
10. Kedisiplinan (*Discipline*). Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*). Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu institusi/lembaga, organisasi, dan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam institusi/lembaga, organisasi, dan perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh institusi/lembaga, organisasi, dan perusahaan.

## **E. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia (*the goals of human resources management*) menurut Cushway (2017) dalam Wardhana, *et al* (2021) dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Membuat kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah untuk mengembangkan sistem kinerja organisasi yang unggul melalui peningkatan motivasi kerja karyawan yang tinggi dengan merancang, mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi kebijakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Kebijakan ini dalam bentuk perancangan peraturan perusahaan yang mampu meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap aturan organisasi sehingga dapat mencegah dan meminimalisir pelanggaran aturan kerja, kebijakan pemberian kompensasi dan jenjang karir yang menarik bagi karyawan untuk meraih kinerja unggul, memastikan keadilan dan persamaan kesempatan tersedia bagi seluruh karyawan tanpa diskriminasi, kebijakan jaminan kesehatan dan keselamatan

kerja bagi seluruh karyawan, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Combs, Liu, Hall, dan Ketchen (2006), Wright, Gardner, Moynihan dan Allen (2005), Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012).

2. Membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah merancang sistem kinerja karyawan yang mampu melibatkan seluruh karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Bentuk kegiatan ini seperti penyusunan sasaran kerja individu (SKI) yang merupakan *breakdown* dari target kinerja organisasi mulai dari target kinerja direktorat, di-*breakdown* ke target kinerja divisi, di-*breakdown* ke tingkat unit-unit dibawah divisi. Termasuk target kinerja direksi, di-*breakdown* ke target kinerja karyawan tingkat divisi, di-*breakdown* ke target kinerja karyawan tingkat unit-unit dibawah divisi. Selain itu bentuk kegiatan ini seperti sistem penilaian kinerja yang adil dan profesional, penciptaan kondisi kerja yang kondusif dan produktif, penerapan praktik manajemen terbaik melalui implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance*, budaya organisasi dan manajemen pengetahuan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Bowen dan Ostroff (2004), Ericksen dan Dyer. (2005), Dimba (2010), Collins dan Clark (2003).
3. Memberikan dukungan terhadap organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah pemberian dukungan terhadap organisasi dalam bentuk seperti penyediaan karyawan yang kompeten dari kegiatan rekrutmen dan seleksi maupun pelatihan dan pengembangan, penciptaan iklim kerja yang kondusif melalui kesehatan dan keselamatan kerja (K3), pengamanan asset perusahaan dari berbagai kemungkinan ancaman, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Paauwe dan Boselie (2005), Boohene dan Asuinura (2011), dan Cheung (2013).
4. Menyelesaikan masalah. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah menyelesaikan berbagai masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dapat

mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Penyelesaian masalah ini menyangkut kegiatan pelanggaran yang dilakukan karyawan atas peraturan perusahaan seperti mangkir kerja maupun tindakan indisipliner lainnya, demo karyawan atas kebijakan perusahaan, kekurangan karyawan yang kompeten, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Macky dan Boxall (2007), Nishii, Lepak dan Schneider (2008).

5. Media komunikasi yang baik. Tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah membangun komunikasi yang baik dalam perusahaan yang dapat dilakukan dalam bentuk penyelenggaraan *coffee morning*, *employee gathering*, *family gathering*, mengantisipasi terjadinya berita *hoax* dalam internal organisasi, penyelenggaraan *press conference* antara pimpinan/ manajemen organisasi dengan serikat pekerja maupun karyawan, dan lain sebagainya. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Hur, Han, Yoo and Moon (2015), Collins dan Clark (2003).

Sedangkan menurut Adamy (2016) mengemukakan tujuan manajemen sumber daya manusia ada empat yaitu tujuan organisasi, fungsional, sosial, dan personal. sebagai berikut.

1. Tujuan Organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
2. Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.
4. Tujuan personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

#### **F. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ruang lingkup MSDM meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam institusi/ lembaga, organisasi, dan perusahaan seperti yang dikemukakan Russel dan Bernandun dalam Tsauri (2013) bahwa "*...all decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function.*" Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup: 1) Rancangan organisasi; 2) Staffing; 3) Sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/*comliane*; 4) Manajemen performansi; 5) Pengembangan kerja dan organisasi; 6) Komunikasi dan hubungan masyarakat. Kegiatan-kegiatan utama yang tergolong dalam keenam kelompok tersebut dirinci dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Kegiatan-kegiatan utama MSDM

Rancangan Organisasi: a. Perencanaan sumber daya manusia b. Analisis pekerjaan c. Rancangan pekerjaan d. Tim kerja (system sosioteknik) e. System informasi	Rancangan Performasi: a. Penilaian manajemen/MBO b. Program peningkatan/ produktivitas c. Penilaian performansi yang difokuskan pada klien
--	--

<p>Staffing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rekrut/interview/mempekerjakan</li> <li>b. <i>Affirmative action</i></li> <li>c. Promosi/pemindahan/separasi</li> <li>d. Pelayanan-pelayanan <i>outplacement</i></li> <li>e. Pengangkatan/orientasi</li> <li>f. Metode-metode seleksi pekerjaan</li> </ul>	<p>Pengembangan pekerja dan organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengembangan pengawasan/manajemen</li> <li>b. Perencanaan/pengembangan karier</li> <li>c. Program-program pembinaan/asistensi pekerja</li> <li>d. Pelatihan keterampilan, non manajemen</li> <li>e. Program-program kesiapan pensiun</li> <li>f. Penelitian terhadap sikap</li> </ul>
<p>Sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/<i>compliance</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Program-program keamanan</li> <li>b. Pelayanan-pelayanan kesehatan/medis</li> <li>c. Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin</li> <li>d. Administrasi pengupahan/penggajian</li> <li>e. Administrasi tunjangan asuransi</li> <li>f. Rencana-rencana pembagian keuntungan/pensiun</li> <li>g. Hubungan-hubungan kerja</li> </ul>	<p>Komunikasi dan hubungan masyarakat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sistem-sistem informasi / laporan / catatan-catatan sumber daya manusia</li> <li>b. Komunikasi/publikasi kerja</li> <li>c. Sistem penyaranan</li> <li>d. Penelitian sumber daya manusia</li> </ul>

Jadi ruang lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang dipaparkan pada tabel di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja (karyawan) dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan (Cardoso Gomes, 2003) dalam (Tsauri, 2013).

Sedangkan menurut Boxal, Purcell dan Wright (2008) dalam Worrall dan Hoppas (2013) yang dikutip oleh Wardhana, Butarbutar, Budiana, *et al* (2021) mengungkapkan bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia ialah sebagai berikut.

1. *Micro HRM* (MHRM) atau Manajemen Sumber Daya Manusia Mikro yang meliputi kebijakan dan praktek sumber daya

manusia. MHRM ini terdiri dari dua kelompok yaitu kelompok besar yang memfokuskan perhatian pada pengelolaan kelompok kecil dan individu seperti rekrutmen, seleksi, induksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan remunerasi. Sedangkan kelompok kecil memfokuskan perhatian pada organisasi kerja dan sistem komunikasi karyawan (serikat pekerja).

2. *Strategic HRM (SHRM)* atau manajemen sumber daya manusia strategik yang memfokuskan perhatian pada keseluruhan strategi sumber daya manusia yang diimplementasikan oleh perusahaan dan seluruh unit bisnisnya dengan mengukur dampaknya terhadap kinerja. SHRM dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) dan proses pengambilan keputusan strategik (*strategic decision process*).
3. *International HRM (IHRM)* atau manajemen sumber daya manusia internasional. IHRM memfokuskan perhatian pada implementasi manajemen sumber daya perusahaan yang beroperasi di berbagai Negara yang sangat berhubungan dengan bisnis internasional dan proses internasionalisasi seperti regulasi sumber daya manusia internasional (konvensi *International Labour Organization*), regulasi ketenagakerjaan domestik di setiap negara (seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia).

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. UNIMAL Press.
- Boohene, R and Asuinura, E. (2011). The effect of human resource management practices on corporate performance: A study of graphic communications group Ltd. *International Business Research*, 4(1), 266-272.
- Bowen, D and Ostroff, C. (2004). Understanding, HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Cheung, M. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.
- Collins, C. J and Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. J. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Cushway, Barry. (2017). *The Employer's Handbook*. Kogan Page.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., Rozzett, K. (2012), Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dimba, B. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137.
- Ericksen, J and Dyer, L. (2005). Towards a SHRM model in high reliability organization performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman manajemen sumberdaya manusia*. Center for Academic Publishing Service.

- Hasibuan, Malayu S. P. (2007). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT. Bumi Aksara.
- Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., and Moon, T. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Macky, K and Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human Resource Management*. 7th edition. Prentice Hall, Inc.
- Nawawi, Hadari. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjra Mada Universitas Press.
- Nishii, L., Lepak, D., and Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. Cornell University. Ithaca: *Center for Advance Hyman Resource Studies* (CAHRS).
- Paauwe, J and Boselie, P. (2005). HRM and performance: what's next? Cornell University. Ithaca: *Center for Advance Hyman Resource Studies* (CAHRS).
- Priyono dan Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zipatama Publisher.
- Ramayulis. (2008). *Ilmu Pendidikan Islam*. Kalam Mulia.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., Smart, J. P., & Huber, V. (1992). *Human Resource Management in Australia*. Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Sulistiyani, A. T dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Sunyoto, Danang. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Center for Academic Publishing Service.
- Syarif, F., Utomo, K. P., Winardi, M. N. A., & Kurniawan, A. (2021) Pengaruh Promosi Jabatan dan Kualitas terhadap Motivasi Pemerintah Kota Bekasi. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 11 (Oktober 2021), 208-224
- Tsauri, Sofyan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STAIN Jember Press.

- Wardhana, A., Butarbutar, M., Mardah, S., Budiana, I., Aprilia, H. D., Munandar, A., Zunaidi, A., Sembiring, V. br., Rozinah, S., & Arif, Y. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Media Sains Indonesia.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationships between HR practices and firm performance: examining causal links. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-447.

## PROFIL PENULIS



**Cipi Budiyo** Lahir di Lebak Banten pada tanggal 28 April 1987. Merupakan Dosen Tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Al-Ihsan Baleendah Bandung dan mengemban amanah sebagai Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) jenjang Sarjana (S1) periode 2021-2026.

Yang beralamat di Jl. Adipati Agung No. 40 Baleendah Kabupaten Bandung.

Cipi Budiyo menamatkan Sekolah Dasar di SDN Mekarmanik 1 Banten lulus tahun 1999, Madrasah Tsanawiyah Al-Idrus di Rangkasbitung Banten lulus tahun 2002, Sekolah Menengah Atas Al-Ittihad di Cianjur Jawa Barat lulus tahun 2005, melanjutkan studi ke tingkat Sarjana Jurusan Kependidikan Islam (KI) lulus tahun 2009 di UIN Sunan Gunung Djati dan setelah empat tahun lanjut ke program Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) lulus tahun 2015, di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

Di antara buku dan karya tulis ilmiah yang ditulisnya adalah: 1) Book Chapter Manajemen Pendidikan Islam, 2) Buku Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 3) Book Chapter Adminitrasi Pendidikan Tinjau Konsep, Teori, dan Praktik, 4) Book Chapter Manajemen Pendidikan Islam Tinjau Konsep, Kurikulum, dan Sistem Informasi Sekolah, 5) Manajemen Pendidikan Kepramukaan Dalam Pembentukan Karakter. Email Penulis: [cepibudiyo@stitalihsan.ac.id](mailto:cepibudiyo@stitalihsan.ac.id)

## **BAB II**

# **TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Hasnawati, S.Ag., M.Pd  
**UIN Imam Bonjol Padang**

### **A. Pendahuluan**

Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi-sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Menurut Anderson (1992) bahwa: *"Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya hasilkan."*

Manusia-sumber daya manusia-merancang dan membuat organisasi sehingga dapat bertahan dan berhasil mencapai tujuan. Bila sumber daya manusia diabaikan maka organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua

individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, rekrutasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, sistem harus direncanakan, dan diimplementasikan oleh manajemen puncak.

Semua manajer secara nyata harus terlibat dalam proses sumber daya manusia secara terintegrasi, baik dalam organisasi besar atau kecil. Dalam organisasi kecil, manajer berperan sebagai figur utama, seperti pemilik yang mengkoordinasi aspek-aspek sumber daya manusia dalam organisasi secara luas. Dalam organisasi besar yang memiliki departemen personalia, manajer memainkan peran utama dalam perencanaan, pengembangan, dan implementasi dari sistem personalia. Kunci utama pengambilan keputusan sumber daya manusia dibuat oleh direktur sumber daya manusia dan manajer puncak secara bersama-sama. Lebih jauh, departemen sumber daya manusia membuat keputusan yang berhubungan dengan langkah-langkah prosedur personalia, sedangkan manajer lain membuat keputusan lain selain personalia. Walaupun gabungan pengambilan keputusan dapat menimbulkan ketegangan dalam hubungan, tetapi adanya partisipasi manajemen dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia dapat meredakan ketegangan tersebut. Dampak secara luas pada sumber daya manusia berpengaruh terhadap proses dan sifat organisasi, termasuk keputusan strategis dari pimpinan sumber daya manusia yang berpengaruh pada organisasi masa kini.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia- bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah atau instansi (SDM), baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah baik sebagai manager dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut

## **B. Rincian Pembahasan Materi**

### **1. Pengertian Tujuan Sumber Daya Manusia**

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wether dan Davis (Fisher,1990:23):

*"The purpose of human reseource management is to improve the productive contribution of people so the organization in an ethically and socially responsible way".*

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah diungkapkan menurut pendapat ahli diatas adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif dari seseorang kepada organisasinya dengan cara yang etis dan bertanggung jawab sosial.

Sementara menurut Notoatmodjo (2012:86) mengungkapkan bahwa:" Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang diungkapkan para ahli diatas pada dasarnya adalah untuk meningkatkan kontribusi berupa produktivitas atau kinerja dari Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **2. Tujuan Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli**

Tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Seperti telah diungkapkan oleh Ulrich dan Lake (1990), sistem MSDM

dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah sebagai berikut.

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan;
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia - kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis. (Becker *et al.*, 1997);
- d. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
- e. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
- f. Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
- g. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
- h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
- i. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
- j. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua;

- k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

- a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat.

Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan

sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat mengkehendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- 5) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan. Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan.

Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Menurut soekidjo notoatmodjo (2009, 118) mengatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan

tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Menurut soekidjo notoatmodjo Ada 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Kemasyarakatan/sosial.

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

b. Tujuan Organisasional.

Tujuan organisasional departemen sumber daya adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara berikut:

- 1) Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
- 3) Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja (*work life*) dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
- 4) Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman dan perlindungan terhadap hak karyawan.
- 5) Membantu organisasi mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan organisasi bagi karyawan-karyawan yang termotivasi dan terlatih dengan baik.

- 7) Mengomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada karyawan.
  - 8) Membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial.
  - 9) Mengelola perubahan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat
- c. Tujuan Fungsional.

Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, pengembangan yang inovatif serta menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik.

- d. Tujuan Pribadi.

Tujuan pribadi adalah tujuan dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, karyawan barangkali memilih menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran dan bahkan sabotase. Agar setiap tujuan perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tujuan perusahaan harus diterima dulu oleh kalangan karyawan.

Penerimaan (*goal acceptance*) merupakan prasyarat yang penting bagi terhadap tujuan perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan mencapai tujuan pribadi tersebut meningkatkan kontribusi para karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan uraian bisa disimpulkan bahwa departemen sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi suatu perusahaan/lembaga atau instansi yang dalam menjalankan tujuannya harus dapat menyesuaikan antar factor eksternal dan factor internal. Kedua factor ini saling memengaruhi antara satu dan lainnya.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan/ lembaga secara tidak langsung akan memengaruhi tujuan perusahaan/ lembaga atau instansi tersebut. Semakin berkualitas tenaga kerja yang direkrut dan semakin baik perlakuan perusahaan terhadap tenaga kerja, perusahaan akan dapat mencapai tujuannya dalam mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Wherther (1996, 35), tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler (1992, 45) *et al* setidaknya MSDM memiliki 3 tujuan utama yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktifitas
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- c. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:

- a. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
- b. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
- c. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini.
- d. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.
- e. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson Gordon, 1992, *Selection* dalam Brian, Towers ed, *The Handbook Of Human Resource Management*, Oxford, Blackweel Publisher.
- Armstrong Michael, 1998, *Performance Management*, London, Kogan page limited.
- Bacal Robert, 1999, *Performance Management*, New York, Mc. Graw. Hill.
- Baharuddin dan Moh. Makin, 2020, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press,
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. dan Shaw, J. B. (1990). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Flippo Edwin B, 1994, *Personal Management* (6th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company. Greenhouse Jeffry H, 1987, *Career Management*, Chicago, The Dryden Press.
- Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, *Journal Of Management Studies*, 24: 5, September.
- Hasibuan Malayu, 1997, *MSDM*, Gunung Agung, Jakarta.
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, *MSDM Abad 21*, Erlangga, Jakarta.
- Robbin SP, Colter Marry, 1999, *Manajemen*, Prenhallindo, Jakarta. Yusuf
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, *Human Resource Management in Australia*, Anatarmon-sw, Harper Educational Publisher.
- Siagian Sondang P, 1998, *MSDM*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sikula Andrew, 1981, *Personal Administration and Human Resource Management*, New York, : A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc
- Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009),cet.Ke-4,
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press

Werther, William B., Jr., and Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. International Edition. New York: McGraw-Hill, Inc

## PROFIL PENULIS



**Hasnawati** Penulis mengawali pendidikan di Perguruan Tinggi Islam dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Pendidikan Agama Islam di IAIN Imam Bonjol Padang pada tahun 1995. Penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Administrasi pendidikan di Universitas Negeri Padang pada tahun 1999. Setelah itu menyelesaikan Pendidikan S3 pada prodi Ilmu Pendidikan di UNP pada tahun 2012

Penulis memiliki kesempatan pada tahun 2008 mengikuti program Sandwich yang didanai oleh KemenristekDIKTI ke OHIO State University Amerika Serikat, Pada tahun 2018 diberi Hibah penelitian DIKTIS ke Belanda mengenai Ulama Perempuan di Minangkabau tentang pendidikan perempuan di Minangkabau dan pada tahun 2019 diundang untuk mempresentasikan hasil penelitian tentang pendidikan perempuan di Minangkabau yang berkaitan dengan pola matriakat di India. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas dedikasi dan kerja keras dalam menulis buku, berupa buku ilmiah dan buku Daras yang digunakan untuk kelancaran perkuliahan

Email Penulis: [hasnawatimpd@uinib.ac.id](mailto:hasnawatimpd@uinib.ac.id) // wajib diisi untuk mengirim buku digital dan sertifikat

# **BAB III**

## **TANTANGAN BAGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA, BET  
**Universitas Sahid Jakarta**

### **A. Pendahuluan**

Bagian ini menyajikan tantangan yang dihadapi manajer sumber daya manusia ketika memastikan bahwa organisasi mereka berhasil di lingkungan global. Globalisasi menimbulkan berbagai tantangan bagi sumber daya manusia (SDM) eksekutif. Pada tingkat makro (atau organisasi), beberapa bisnis masih berjuang dengan sejauh mana manusia kebijakan dan praktik manajemen sumber daya (HRM). dibakukan dengan tetap menghormati adat istiadat setempat, tradisi dan kebutuhan.

Bab Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) ini terdiri atas Sub-bab Pendahuluan, Tantangan SDM utama untuk manajer SDM, Tantangan terbesar SDM di generasi 5.0, dan Penutup. Bab buku ini mengupas secara ringkas keterkaitan SDM dan Organisasi terkait dengan permasalahan SDM dan tantangan lingkungan, organisasi, serta individu. Pemaparan bab ini dilanjutkan pada tantangan bagaimana melibatkan tenaga kerja, menarik bakat ke perusahaan, mengelola hubungan, strategi pelatihan dan pengembangan, mengelola hubungan, strategi pelatihan dan pengembangan, retensi bakat, keanekaragaman di tempat kerja, perubahan yang tak terhindarkan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan mengatasi tantangan manajemen SDM. Semoga bab buku ini melengkapi referensi yang telah ada dalam mendukung terwujudnya SDM yang handal.

## **B. Definisi dan Tantangan**

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses mengelola orang dalam organisasi secara terstruktur dan menyeluruh. Kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (Noe et al., 2014). Ini mencakup bidang kepegawaian (mempekerjakan orang), retensi orang, pengaturan dan manajemen gaji dan tunjangan, manajemen kinerja, manajemen perubahan, dan mengurus keluar dari perusahaan untuk mengakhiri kegiatan.

Manajemen SDM adalah fungsi dalam suatu organisasi yang berfokus pada perekrutan, pengelolaan, dan memberikan arahan bagi orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi (Zeuch, 2016). SDM adalah proses mempekerjakan dan mengembangkan karyawan sehingga mereka menjadi lebih berharga bagi organisasi.

Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah fungsi penting dari setiap organisasi. Ini adalah praktik mengelola orang untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Tantangan SDM ini mungkin berupa tantangan lingkungan, tantangan organisasi dan tantangan individu, dll. Semua tantangan yang disebutkan di atas tersebut tidak terkait dengan satu dimensi; melainkan diarahkan pada masalah multi-dimensi yang harus ditangani dengan segera. Berikut ini adalah kategori luas tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di dunia yang kompetitif saat ini (Daniels, 2022).

Profesional sumber daya manusia telah menghadapi tantangan demi tantangan dalam era generasi industry 4.0, dan tahun 2022 ini yaitu era generasi society 5.0. Tantangan ini tampaknya akan menjadi kelanjutan dari banyak masalah pengelolaan sumberdaya manusia (SDM)—dengan beberapa masalah global baru. Beberapa tantangan manajemen SDM dalam generasi 5.0 diantaranya (Larralde, 2022): melibatkan tenaga kerja, menarik bakat ke perusahaan, mengelola hubungan, strategi pelatihan dan pengembangan, retensi bakat, keanekaragaman di tempat kerja, rangkullah perubahan yang tidak terhindarkan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, mengatasi tantangan manajemen SDM di tahun 2022.

### C. SDM dan Organisasi

Suatu organisasi berkinerja terbaik ketika semua praktik ini dikelola dengan baik. Pada perusahaan dengan manajemen SDM yang efektif, karyawan dan pelanggan cenderung lebih puas, dan perusahaan cenderung lebih inovatif, memiliki produktivitas yang lebih besar, dan mengembangkan reputasi yang lebih baik di masyarakat (Noe *et al.*, 2014).



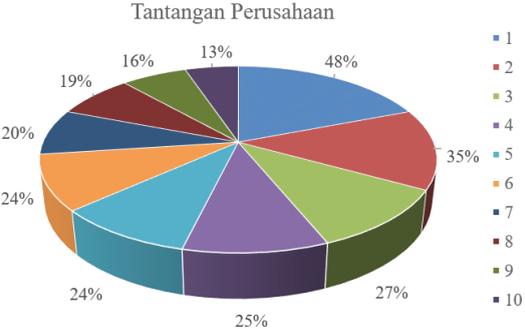
Gambar 1. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Gambar 1, menekankan bahwa ada beberapa praktik manajemen SDM penting yang harus mendukung strategi bisnis organisasi: menganalisis pekerjaan dan merancang pekerjaan, menentukan berapa banyak karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan khusus dibutuhkan (perencanaan sumber daya manusia), menarik karyawan potensial (merekrut), memilih karyawan (seleksi), mengajar karyawan bagaimana melakukan pekerjaan mereka dan mempersiapkan mereka untuk masa depan (pelatihan dan pengembangan), mengevaluasi kinerja mereka (manajemen kinerja), memberi penghargaan kepada karyawan (kompensasi), dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan karyawan).

Lanskap bisnis yang berubah dengan cepat berarti bahwa saat ini ada banyak tantangan manajemen sumber daya manusia yang akan terus berkembang di tahun-tahun mendatang. Oleh karena itu, departemen SDM benar-benar perlu menambahkan

nilai bisnis nyata ke dalam organisasi mereka. Sepanjang pandemic covid-19, meskipun pembatasan resesi belum berakhir, perusahaan menyadari bahwa mereka perlu mengambil langkah-langkah untuk mempertahankan tenaga kerja mereka. Ini bisa melalui peningkatan penekanan pada program pelatihan dan keterlibatan atau dengan berinvestasi di area yang akan mengoptimalkan pengeluaran, seperti sistem teknologi terintegrasi atau skema daya tarik kandidat yang lebih baik. Tanda-tandanya adalah bahwa departemen SDM bersiap untuk memaksimalkan sumber daya dan staf mereka seiring pertumbuhan organisasi.

Karena ekonomi yang berfluktuasi serta kemajuan lokal dan global, ada banyak perubahan yang terjadi dengan cepat yang mempengaruhi SDM dalam berbagai masalah. Dalam Survei "Tantangan SDM Global: Kemarin, Hari Ini, dan Besok", yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers atas nama Federasi Asosiasi Manajemen Personalia Dunia (WFPM), terungkap beberapa tantangan manajemen sumber daya manusia. Survei ini, yang menyimpulkan bahwa "terlepas dari perbedaan nasional dan regional, ada kebulatan suara yang luar biasa," mengungkapkan 10 tantangan manajemen sumber daya manusia, diagram hasil survei ditunjukkan pada Gambar 2.



Keterangan: 1 Ubah manajemen, 2 Pengembangan kepemimpinan, 3 Pengukuran efektivitas SDM, 4 Efektivitas organisasi, 5 Kompensasi, 6 Kepegawaian: Rekrutmen dan ketersediaan tenaga kerja lokal yang terampil, 7 Perencanaan suksesi, 8 Pembelajaran dan pengembangan, 9 Staf: Retensi, 10 Manfaat biaya: Kesehatan & kesejahteraan

Gambar 2. Sepuluh Jenis Tantangan SDM Perusahaan

Melihat lebih dekat tiga tantangan manajemen sumber daya manusia sesuai hasil urutan proporsi tiga teratas.

1. Perubahan Manajemen. Karena ini umumnya bukan titik fokus untuk pelatihan dan pengembangan profesional SDM, manajemen perubahan merupakan tantangan khusus untuk manajemen personalia. Fokus intensif pada pelatihan mungkin diperlukan untuk mengembangkan kompetensi tambahan untuk menghadapi manajemen perubahan.
2. Pengembangan Kepemimpinan. Profesional SDM dihadapkan pada harapan untuk menyediakan struktur, proses, alat, dan sudut pandang penting untuk membuat pilihan terbaik dan mengembangkan pemimpin masa depan organisasi. Pengembangan kepemimpinan menjadi sebagai inisiatif strategis penting dalam memastikan bahwa karyawan yang tepat dipertahankan, bahwa budaya organisasi mendukung kinerja dari dalam untuk memperoleh posisi pasar, dan bahwa para manajer diperlengkapi untuk mengambil alih. peran kepemimpinan masa depan sehingga organisasi dapat bertahan dalam jangka panjang.
3. Pengukuran Efektivitas SDM. Seperti banyak bidang bisnis lainnya, profesi ini juga harus mampu mengukur hasil dalam hal pengelolaan transaksi, serta dalam hal pengaruh positif terhadap bisnis. Isu penting SDM di masa depan adalah efektivitas organisasi, sehingga perlu mendukung peran penting SDM sebagai mitra strategis bagi manajemen dalam organisasi dan fungsi administratif.

#### **D. Tantangan SDM Utama untuk Manajer SDM**

Terdapat tiga tantangan kunci bagi manajer mengembangkan sumber daya manusia (SDM), yaitu (1) Tantangan lingkungan adalah kekuatan di luar perusahaan. Mereka mempengaruhi kinerja organisasi tetapi sebagian besar berada di luar kendali manajemen. (2) Tantangan organisasi: Masalah atau masalah internal perusahaan; seringkali merupakan produk sampingan dari kekuatan lingkungan.

(3) Tantangan individu: Masalah SDM yang membahas keputusan yang paling relevan dengan masing-masing karyawan. Ketiga tantangan tersebut diatas dianggap sebagai tantangan utama manajer. Gambar 3 menunjukkan gambaran selengkapnya.



Gambar 3. Tantangan SDM Kunci: Lingkungan, Organisasi, dan Individu

### 1. Tantangan Lingkungan

Tantangan manajemen SDM yang dianggap sebagai tantangan lingkungan dan dapat mempengaruhi kinerja manajemen organisasi yaitu: perubahan cepat, keragaman tenaga kerja, globalisasi, legislasi, teknologi, peran pekerjaan dan keluarga, dan kurangnya keterampilan

- a. Perubahan Cepat. Manajemen SDM dari suatu organisasi memainkan peran dasar dalam menanggapi perubahan lingkungan. Jadi manajemen organisasi harus cepat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan lingkungan jika tidak mereka menjadi usang dari pasar. Implikasinya, departemen SDM harus mengadopsi kebijakan yang dapat memanfaatkan peluang baru dari lingkungan dan menjauhkan organisasi dari ancaman yang baru muncul.

- b. Keragaman tenaga kerja. Lingkungan yang berubah memberikan peluang dan ancaman bagi manajemen SDM organisasi. Manajer SDM harus mengadopsi kebijakan semacam itu yang memungkinkan tenaga kerja karyawan yang beragam. Meskipun di satu sisi keragaman menimbulkan masalah besar, namun dalam jangka panjang kelangsungan hidup dan kinerja organisasi menjadi subur.
- c. Globalisasi. Dunia berubah menjadi bisnis global dan persaingan ketat dimulai antara perusahaan domestik dan asing. Persaingan seperti itu mengakibatkan pemecatan tenaga kerja efektif organisasi. Departemen SDM dapat memainkan peran penting dalam menjaga budaya organisasi sebagai global dan lebih luas.
- d. Legislasi. Undang-undang ketenagakerjaan dirancang untuk kepentingan karyawan yang bekerja. Di lain sisi merugikan kepentingan organisasi sehingga merupakan salah satu tantangan besar bagi manajemen SDM untuk menerapkan undang-undang tersebut di dalam organisasi. Konsekuensi melanggar dapat mengakibatkan hukuman serius bagi manajemen organisasi.
- e. Teknologi. Teknologi dan informasi yang berkembang cepat menuntut munculnya metode baru dan menggantikan metode lama. Oleh karena itu, perlu *upgrading* keterampilan dan keahlian sehingga memaksa pekerja untuk meningkatkan keterampilan tersebut tiga sampai empat kali selama masa kerja mereka. Pada akhirnya, ini menjadi beban bagi departemen SDM untuk menyediakan biayanya.
- f. Peran Pekerjaan dan Keluarga. Dalam beberapa tahun terakhir, keluarga dengan karir ganda meningkat di mana istri dan suami bekerja. Hal ini menimbulkan beban serius bagi perempuan bahwa mereka juga harus memberikan waktu untuk keluarga mereka. Di lain pihak, laki-laki yang bekerja juga menderita akibat kebijakan ketenagakerjaan ini

karena mereka tidak memberikan waktu dengan semestinya kepada keluarga mereka.

- g. Kurangnya Keterampilan. Perkembangan sektor jasa karena berbagai alasan seperti perubahan selera dan preferensi pelanggan, perubahan teknologi, perubahan hukum, dll. Semua ini mempengaruhi struktur dan gaya pengelolaan organisasi bisnis. Oleh karena itu karyawan yang tidak memiliki keterampilan standar menjadi tantangan besar bagi manajemen SDM untuk melatih karyawan baru dan lama ini agar menjadi pekerja yang efisien dan efektif.

## 2. Tantangan Organisasi

Tantangan organisasi untuk manajemen SDM terkait dengan faktor-faktor yang terletak di dalam organisasi. Tantangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi termasuk posisi kompetitif dan fleksibilitas, restrukturisasi organisasi dan masalah perampingan, pelaksanaan tim swakelola, pengembangan budaya organisasi yang sesuai, dll. Posisi kompetitif organisasi dapat dipengaruhi oleh kebijakan SDM, yaitu melalui: mengontrol biaya, meningkatkan kualitas, mengembangkan kemampuan khas, restrukturisasi.

- a. Mengontrol Biaya. Suatu organisasi dapat memanfaatkan posisi kompetitif dengan menurunkan biaya dan memperkuat arus kasnya. Untuk tujuan ini, biaya tenaga kerja organisasi diminimalkan melalui sistem kompensasi yang efektif yang mengadopsi strategi penghargaan yang inovatif untuk kinerja yang baik. Dengan cara ini, perilaku yang baik dari karyawan dihargai sehingga organisasi akan mendapatkan keuntungan tertinggi. Departemen SDM juga harus memulihkan pekerjaan karyawan seiring dengan peningkatan masalah kesehatan dan keselamatan lingkungan kerja.
- b. Meningkatkan Kualitas. Metode lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif adalah mempekerjakan orang-

orang yang memiliki kemampuan berbeda untuk mengembangkan kompetensi luar biasa di bidang tertentu.

- c. Restrukturisasi. Teknik lain adalah restrukturisasi organisasi di mana metode pelaksanaan fungsi yang berbeda diubah secara positif. Di beberapa organisasi, fungsi utama departemen SDM sekarang dialihkan ke pihak lain dalam bentuk *outsourcing*, pusat layanan bersama, dll. Departemen SDM sekarang terlibat dalam kegiatan yang berorientasi pada misi dan strategis.

### 3. Tantangan Individu

Masalah organisasi dipengaruhi oleh fakta bahwa bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi, meliputi: produktifitas, pemberdayaan, pengurusan otak, etika dan tanggung jawab sosial, ketidakamanan pekerjaan, mencocokkan orang dan organisasi.

- a. Produktifitas. Kemampuan dan motivasi merupakan dua faktor penting yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Kemampuan karyawan dapat ditingkatkan dengan perekrutan dan penggantian seiring dengan pelatihan dan pengembangan karir yang tepat.
- b. Pemberdayaan. Organisasi dapat membuat perubahan sehingga karyawan individu bisa lebih mengontrol pekerjaannya sendiri dibandingkan oleh atasan mereka. Kontrol individu ini disebut pemberdayaan yang membantu karyawan untuk bekerja dengan antusias, komitmen dan mempelajari keterampilan baru karena mereka membuat keputusan yang lebih normal tentang bagaimana menikmati pekerjaan mereka sendiri.
- c. Tiriskan Otak. Salah satu tantangan untuk HRM adalah pelepasan karyawan potensial utama dari organisasi yang terhubung dengan pesaing untuk remunerasi yang lebih tinggi, dll. Dalam kasus seperti itu, organisasi kehilangan kekayaan intelektualnya dan dalam banyak situasi, karyawan yang keluar tidak hanya dari level yang lebih tinggi saja juga

level karyawan tingkat rendah. Drainase otak ini menjadi masalah serius di perusahaan teknologi tinggi.

- d. Etika dan Tanggung Jawab Sosial. Etika berfungsi sebagai prinsip dasar untuk perilaku sosial organisasi. Di dalam organisasi, departemen SDM mengembangkan kode etik dan prinsip kode etik yang berfungsi sebagai panduan perilaku pribadi karyawan organisasi. Karyawan juga mengharapkan manajemen untuk menunjukkan keputusan yang menguntungkan.
- e. Ketidakamanan Pekerjaan. Restrukturisasi dan perampingan menciptakan rasa ketidakamanan pekerjaan di dalam karyawan organisasi. Bahkan sebagian besar organisasi yang sukses memberhentikan karyawan mereka dalam periode persaingan ketat. Pasar saham juga menunjukkan hasil yang baik ketika PHK (pemutusan hubungan kerja) telah dilakukan. Semua hal ini menimbulkan ketakutan di kalangan karyawan tentang ketidakamanan pekerjaan mereka yang akan menghambat kinerja efektif mereka.
- f. Mencocokkan Orang dan Organisasi. Departemen SDM berkontribusi pada profitabilitas organisasi ketika membuat kebijakan pemilihan karyawan di mana karyawan tersebut dipilih dan dipertahankan yang paling sesuai dengan budaya organisasi dan tujuannya. Inilah tantangan departemen SDM untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang kemampuan dan kekuatannya sesuai dengan persyaratan dan keadaan organisasi.

## **E. Tantangan Terbesar SDM di Generasi 5.0**

### **1. Melibatkan Tenaga Kerja**

Keterlibatan karyawan telah menjadi perhatian terus-menerus bagi para profesional SDM khususnya sepanjang pandemi. Dimana terjadi perubahan keterlibatan karyawan dari model *work from office* (WFO) ke *work from home* (WFH) dan *Hybrid*. Atasi tantangan tersebut dengan berinvestasi dalam komunikasi

yang disengaja untuk membantu anggota tim melihat peran apa yang mereka mainkan dalam memajukan bisnis dan dalam mencapai misi, visi, dan nilai perusahaan. Menghubungkan pekerjaan sehari-hari dengan strategi bisnis membantu karyawan merasa lebih diinvestasikan, berprestasi, dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

## 2. Menarik Bakat ke Perusahaan

Akuisisi bakat adalah salah satu tantangan SDM prioritas tertinggi. Paket kompensasi dan tunjangan karyawan yang kompetitif sangat penting dalam menarik bakat ke organisasi. Namun, untuk benar-benar bersaing, perlu menggali lebih dalam dan menawarkan pengalaman yang bermakna dan tujuan yang lebih besar kepada karyawan Anda. Identifikasi budaya perusahaan yang anda inginkan berdasarkan misi, visi, dan nilai-nilainya. Hal ini dapat membangun upaya untuk menumbuhkan rasa memiliki yang lebih besar bagi semua karyawan.

## 3. Mengelola Hubungan

Mendukung hubungan yang sehat adalah salah satu dari banyak tantangan yang dihadapi HR tahun ini. Perusahaan akhirnya menyesuaikan diri dengan model kerja hibrid atau jarak jauh, dan itu berdampak signifikan pada cara karyawan berinteraksi satu sama lain. Hubungan kerja yang sehat membangun kepercayaan pada tenaga kerja dan memberdayakan karyawan untuk bekerja sama secara lebih efektif, meskipun mereka tidak sering bertemu atau bekerja sama.

## 4. Strategi Pelatihan dan Pengembangan

Dunia kerja berkembang lebih cepat daripada yang dapat diimbangi oleh sistem manajemen pembelajaran statis. Sehingga, Peningkatan keterampilan yang cepat menjadi norma dalam ekonomi baru. Profesional SDM perlu mengidentifikasi solusi baru untuk program pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan. Strategi pelatihan dan pengembangan yang efektif harus memperhitungkan keterampilan teknis yang berubah dengan cepat dan keterampilan yang dapat dialihkan

dalam jangka panjang. Artificial Intelligence dalam SDM bisa sangat berguna dalam memprediksi kesenjangan keterampilan dan membantu karyawan melihat jalan ke depan untuk pelatihan dan pengembangan (Tambe et al, 2019).

#### 5. Retensi Bakat

Pekerja memiliki lebih banyak pilihan untuk pekerjaan, jadi setiap profesional SDM harus berhati-hati untuk mempertahankan tenaga kerja saat ini—atau berisiko kehilangan mereka ke pasar bakat yang sangat kompetitif. Jika pergantian sering terjadi dalam beberapa bulan pertama siklus hidup karyawan, misalnya, hal itu dapat mengindikasikan karyawan baru tidak merasa siap untuk melakukan seluruh tugas mereka. Manajer SDM dapat memitigasi hal ini melalui komunikasi yang lebih baik selama proses perekrutan dan proses orientasi yang lebih efektif dan menarik. Untuk mengatasi tantangan itu, diperlukan pengerjaan ulang mobilitas internal dan jalur karier untuk memberi karyawan lebih banyak pilihan untuk berkembang.

#### 6. Keanekaragaman di Tempat Kerja

Keanekaragaman tetap menjadi isu utama dalam sumber daya manusia, dengan banyak organisasi masih berjuang untuk membangun tujuan DEI (*Diversity, Equity, dan Inclusivity*) ke dalam rencana strategis yang lebih luas (Ferraro et al., 2022). Ini adalah poin penting untuk *branding* pemberi kerja dan untuk menarik talenta ke dalam organisasi, karena lebih banyak karyawan yang ingin bekerja untuk perusahaan yang menghargai keragaman dan menawarkan rasa memiliki kepada semua orang.

#### 7. Rangkullah Perubahan yang Tak Terhindarkan

Salah satu tantangan SDM terbesar di era pandemi ke depan adalah menghadapi kenyataan baru sehingga tim SDM Anda dapat mulai mengembangkan rencana jangka panjang yang memperhitungkan perubahan dan ketangkasan. Selama dua tahun terakhir sejak munculnya Covid-19, perusahaan telah berada dalam ketidakpastian mencoba untuk kembali ke kantor.

Pada saat yang sama, karyawan telah mengalami pengaturan kerja yang fleksibel dan jarak jauh dan telah mengharapkannya dari pengalaman kerja Anda. Di luar masalah SDM strategis yang lebih besar, tim SDM juga perlu mengimplementasikan perubahan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

#### 8. Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan tetap menjadi salah satu masalah SDM teratas pada tahun 2022. Pemberi kerja mulai menyadari perlunya rencana tunjangan yang disesuaikan untuk mengatasi masalah paling mendesak dari masing-masing karyawan. Tetapi tunjangan saja tidak cukup untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan: Anda juga perlu mendukung kesehatan dan kesejahteraan karyawan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Ini bisa berarti menawarkan lebih banyak fleksibilitas dalam jam kerja, menawarkan lebih banyak cuti berbayar, atau mengelola jadwal dan beban kerja dengan lebih baik.

#### 9. Mengatasi Tantangan Manajemen SDM

Pemimpin SDM memiliki tantangan SDM yang signifikan di depan mereka, tetapi mereka juga memiliki peluang untuk mendefinisikan ulang fungsi SDM. Menemukan solusi inovatif untuk tantangan SDM mendorong kolaborasi dengan pemimpin bisnis lainnya. Tantangan SDM terkait dengan perubahan yang lebih besar pada model bisnis dan operasi. Saat Anda mengatasi tantangan SDM di organisasi Anda, pertimbangkan bagaimana Anda meletakkan dasar untuk masa depan perusahaan Anda.

Berdasarkan berbagai masalah dan tantangan, saran berikut akan sangat membantu filosofi manajemen SDM mengenai visi futuristiknya: (1) Harus ada kebijakan rekrutmen yang didefinisikan dengan baik yang harus fokus pada aspek profesional dan seleksi berdasarkan prestasi. (2) Setiap proses pengambilan keputusan harus memiliki bobot yang tepat karena karyawan dilibatkan sedapat mungkin. Ini pada akhirnya akan mengarah pada rasa semangat tim, kerja tim, dan kolaborasi antar tim. (3) Peluang dan kerangka komprehensif harus disediakan untuk mengekspresikan bakat

karyawan dan mewujudkan potensi sepenuhnya. (4) Keterampilan jaringan organisasi harus dikembangkan secara internal dan eksternal serta horizontal dan vertikal. (5) Untuk penilaian kinerja karyawan, penekanan harus diberikan pada umpan balik 360 derajat berdasarkan tinjauan oleh atasan, rekan kerja, dan bawahan, dan tinjauan diri sendiri. (6) Umpan balik 360 derajat selanjutnya akan mengarah pada peningkatan fokus pada layanan pelanggan, menciptakan tenaga kerja yang sangat terlibat, penurunan hierarki, menghindari diskriminasi dan bias, dan mengidentifikasi ambang batas kinerja. (7) Lebih banyak penekanan harus diberikan kepada *Total Quality Management*. TQM akan mencakup semua karyawan di semua tingkatan; itu akan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan; itu akan memastikan pemanfaatan sumber daya yang efektif dan mengarah pada peningkatan berkelanjutan di semua bidang dan kegiatan organisasi (Madanat & Khasawneh, 2017; Wickramasinghe, 2012). (8) Harus ada fokus pada rotasi pekerjaan sehingga visi dan pengetahuan karyawan diperluas, dan potensi karyawan ditingkatkan untuk prospek pekerjaan di masa depan. (9) Untuk pemanfaatan kepegawaian yang tepat dalam organisasi, konsep enam sigma peningkatan produktivitas (Coronado & Antony, 2002; Muralidharan & Raval, 2017) harus dipadukan dengan strategi manajemen SDM. (10) Kapasitas karyawan harus dinilai melalui penilaian potensial untuk melakukan peran dan tanggung jawab baru. Seharusnya tidak terbatas pada aspek organisasi saja, tetapi perubahan lingkungan pertimbangan politik, ekonomi, dan sosial juga harus dipertimbangkan. (11) Karir karyawan harus direncanakan sehingga proses individualisasi dan sosialisasi bersatu untuk proses fusi, dan perencanaan karir harus merupakan perencanaan SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Coronado, R. B. and Antony, J. (2002). Critical success factors for the successful implementation of Six Sigma Projects in organization. *The TQM magazine*, 14(2), 92-99.
- Daniels, R. (2022). *Human Resource Management Challenges*. <https://www.businessstudynotes.com/hrm/challenges-of-hrm/>
- Ferraro, C., Hemsley, A., & Sands, S. (2022). Embracing diversity, equity, and inclusion (DEI): Considerations and opportunities for brand managers. *Business Horizons*.
- Larralde, Alex. (2022). *8 of the Biggest Challenges for HR in 2022*. <https://www.betterworks.com/magazine/8-of-the-biggest-challenges-for-hr/>
- Madanat, H. G., & Khasawneh, A. S. (2017). Impact Of Total Quality Management Implementation on Effectiveness of Human Resource Management In The Jordanian Banking Sector From Employees'perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1).
- Muralidharan, K., & Raval, N. (2017). Six Sigma marketing and productivity improvement. *A Quarterly Journal of the National Productivity Council*, 58(1), 107-114.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2014). *Ebook: Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Wickramasinghe, V. (2012). Influence of total quality management on human resource management practices: An exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(8), 836-850.
- Zeuch, M. (Ed.). (2016). *Handbook of human resources management*. Berlin: Springer.

## PROFIL PENULIS



**Nugroho B. S. Sukamdani** Telah menyelesaikan sekolah Bisnis Harvard Business School, Harvard University Boston Massachusetts, USA, Master of Business Administration, European University, Antwerpen, Belgium, Doctor Economics, Takushoku University, Tokyo, Japan.

Profesi karir sebagai dosen tetap pada program studi magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta dengan jabatan fungsional Associate Professor. Profesi non-karir sebagai professional pada Asean New Zealand Business Council sebagai ketua, Association of The Indonesia Tours & Travel Agencies (ASITA) sebagai anggota, dan The Indonesia Professional Benchmarking Association sebagai anggota. Penulis memiliki kepakaran dibidang human resources management, strategic marketing, organization development & change, dan organization behavior. Penulis aktif menulis artikel pada jurnal nasional terakreditasi dan internasional. Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi negeri sebagai wujud turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Atas dedikasi dan kerja keras pada bidang manajemen sumberdaya manusia penulis mendapat penghargaan sebagai salah satu Honored member of International Who's Who of Professionals dan ASEAN Business Entrepreneur Award for Commitment in Tourism & Foreign Business Investment Organizer.

## **BAB IV**

# **DEFINISI DAN TAHAPAN PERENCANAAN SDM**

Dr. Ir. Ririt Dwiputri Permatasari, S.T., M.SI  
**Institut Teknologi Batam**

### **A. Pendahuluan**

Perencanaan SDM merupakan suatu proses kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa yang akan datang bagi suatu organisasi. Dengan kata lain bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang kemudian diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi. Dalam pelaksanaan perencanaan SDM memiliki tujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjanya di masa depan. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang.

Dapat dikatakan bahwa perencanaan SDM sebagai upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan SDM seperti apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang (Andrew F Sikula). Perencanaan yang dilakukan dengan melakukan pemilihan yang fundamental, dan permasalahan yang muncul dalam organisasi dapat diselesaikan dengan adanya alternatif – alternatif dimana pemilihan ycara tersebut bertujuan untuk menghasilkan tahapan–tahapan yang efektif dan efisien dalam memenuhi kebutuhan dan melaksanakan rencana organisasi yang terpadu (Billy E. Goetz) Sebenarnya masih banyak lagi definisi tentang perencanaan SDM yang bisa diangkat, namun dari beberapa definisi yang disebut di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM, secara kuantitatif

dan kualitatif untuk mencapai tujuan strategik organisasi melalui fungsi-fungsi MSDM dalam jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif dan efisien.

Dengan demikian SDM yang dimiliki perlu dikelola dengan baik agar (*goal*) tujuan dari organisasi dapat tercapai. Untuk dapat mencapai hal tersebut maka SDM yang ada perlu diatur dengan baik dan diperlukan tata kelola manajemen sumber daya manusia (MSDM) didalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan (Ahmad Bairizki, 2020).

## **B. Definisi dan Tahapan Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan proses yang sistematis dalam mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan organisasi terhadap tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten. Hal ini dilakukan melalui beberapa tahapan, di antaranya:

1. Analisis kebutuhan SDM Tahap ini dilakukan dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap ini, perusahaan perlu mengevaluasi posisi dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap tugas, serta menilai jumlah karyawan yang dibutuhkan.
2. Perencanaan kebutuhan SDM Tahap ini melibatkan perencanaan jangka panjang dan pendek organisasi terhadap kebutuhan SDM yang telah dianalisis sebelumnya. Tahap ini, perusahaan perlu menentukan metode rekrutmen dan seleksi serta menetapkan sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan yang ada.
3. Rekrutmen dan Seleksi SDM, Tahap ini melibatkan proses perekrutan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perusahaan perlu mengidentifikasi kandidat yang memiliki kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan dan melakukan proses seleksi yang objektif dan adil.

4. Pengembangan dan Pelatihan SDM, Tahap ini melibatkan pengembangan karyawan yang sudah ada di perusahaan. Hal ini dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta membantu mereka berkembang dalam peran mereka di perusahaan.

Evaluasi dan Pengukuran SDM, Tahap ini melibatkan pengukuran efektivitas program pengembangan SDM, evaluasi kinerja karyawan, dan perbaikan terus menerus atas program pengembangan SDM. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten, serta membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

### **C. Tujuan Perencanaan SDM**

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan untuk dapat memenuhi tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2017), diantaranya:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas dari masing – masing karyawan yang akan mengisi setiap unsur jabatan yang ada di dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga dapat dipastikan setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.

#### **D. Manfaat Merencanakan SDM**

Manfaat melakukan perencanaan SDM bagi organisasi atau perusahaan adalah dapat memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi atau perusahaan itu sendiri (Handoko, 2014). Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, maka organisasi atau perusahaan akan memperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

1. Manajemen puncak memiliki visi yang lebih baik terhadap aspek-aspek SDM atau terhadap keputusan bisnis yang direncanakan.
2. Manajemen dapat memprediksi adanya ketidakseimbangan yang dapat memengaruhi biaya SDM menjadi tidak terkontrol dan tidak terkendali
3. Manajemen dapat menempatkan "*right man on the right place*" dengan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Manajemen memberi kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas dalam program perencanaan sumber daya manusia internal organisasi.
5. Memiliki nilai tambah sistem informasi menjadi lebih baik untuk mengetahui pengetahuan tentang profil karyawan, pekerjaan, keahlian, kemampuan, kompensasi yang adil dan layak, serta dapat memprediksi kebutuhan jumlah tenaga kerja saat ini dan yang akan datang.
6. Memungkinkan penarikan karyawan baru secara ekonomis.
7. Koordinasi SDM di tiap – tiap unit dilingkungan organisasi dapat berjalan dengan lebih baik dan sehat.

#### **E. Langkah-Langkah dalam Perencanaan SDM**

Dalam melakukan perencanaan SDM, diperlukan langkah-langkah yang tepat dan efektif. Adapun langkah-langkah dalam melakukan perencanaan SDM untuk perusahaan adalah sebagai berikut

1. Mengkaji ulang SDM yang ada

Hal yang perlu dilakukan adalah membuat kajian ulang terhadap tenaga kerja yang sudah tersedia dengan melakukan uji komprehensif yang dapat membantu penilaian aspek-aspek seperti skill, lama bekerja, jabatan, dan lain-lainnya. Bukalah juga forum diskusi untuk mengetahui masalah yang dihadapi oleh masing – masing karyawan agar dapat dicari solusi efektif sehingga SDM yang sudah ada dapat terbentuk sebagai sebuah tim yang solid dan mampu membantu organisasi dalam membimbing calon tenaga kerja berikutnya.

2. Melakukan Analisa SDM dimasa Depan

Untuk dapat mengetahui posisi apa saja yang membutuhkan lebih banyak SDM demi menjaga keseimbangan sistem kerja organisasi. Selain itu manajemen juga harus melakukan analisis akan kebutuhan SDM pada masa mendatang. Apalagi saat ini, di era teknologi terus berkembang dengan pesat dan cepat sehingga semakin dibutuhkan orang-orang dengan pengalaman atau skill di bidang tersebut.

3. Melakukan Pengembangan Skill Karyawan

Untuk memaksimalkan SDM dengan sebaik mungkin, maka diperlukan pembekalan masing-masing individu dengan memberikan pengembangan skill yang dapat mendukung proses kinerja masing – masing karyawan. Hal yang dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti workshop atau seminar yang berhubungan dengan pengembangan skill atau juga bisa bekerjasama dengan divisi HR untuk memberikan training bagi seluruh karyawan di dalam internal organisasi perusahaan.

4. Melakukan Evaluasi terhadap SDM yang sudah berjalan

Evaluasi perlu dilakukan untuk melihat perkembangan dari perencanaan SDM yang dimiliki. Apakah masing-masing individu sudah bekerja sesuai dengan target yang diharapkan organisasi atau kendala apa yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam melakukan job desk yang sudah ditentukan.

Dengan demikian, manajemen perusahaan dapat melakukan penyesuaian terhadap SDM yang dimiliki untuk menghindari risiko operasional yang dapat mengganggu sistem kerja yang sudah berjalan di dalam organisasi. Bahkan sebaliknya, dari evaluasi SDM ini manajemen dapat mengetahui apakah ada sistem yang salah di perusahaan sehingga merugikan beberapa pihak di dalamnya.

#### 5. Memberikan Kesejahteraan SDM

Perencanaan SDM merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk menjaga kestabilan demi mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, manajemen harus membuat perencanaan SDM yang sistematis dan terukur demi mengembangkan bisnis yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu, pastikan bahwa seluruh karyawan merasa aman, nyaman, dan bahagia saat bekerja di perusahaan, dengan memberikan reward para karyawan dapat termotivasi untuk dapat bekerja lebih maksimal lagi berkat reward.

### **F. Kendala-Kendala dalam Perencanaan SDM**

Terdapat banyak hal yang sering ditemukan dalam pelaksanaan perencanaan SDM di dalam organisasi, berikut diantaranya:

#### 1. Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat dapat dipastikan belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti, seperti informasi energy mesin

#### 2. Manusia (SDM)

Manusia menjadi faktor kendala dalam perencanaan SDM karena sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam melakukan suatu rencana. Contoh; seseorang mampu tetapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

### 3. Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan

### 4. Kebijakan Perburuan oleh Pemerintah

Salah satu bentuk kebijakan yang diatur oleh pemerintah adalah adanya pemberian kompensasi karyawan, jenis kelamin, perlakuan SDM WNA, dan kendala lain dalam perencanaan SDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

## **G. Elemen-Elemen dalam Perencanaan SDM**

Beberapa elemen dan unsur yang perlu diperhatikan dalam merencanakan SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berikut elemen – elemen yang dimaksud diantaranya:

### 1. Tujuan Organisasi

Bahwa tiap organisasi mempunyai tujuan dan sasaran bagaimana organisasi tersebut melakukan kegiatan operasionalnya. Demikian pula dengan aktifitas perencanaan sumber daya manusia yang dimiliki tentunya bertujuan untuk kemajuan organisasi tersebut. Yang mana tujuan tersebut harus berdasarkan tujuan yang memuat sumber daya yang representative untuk kepentingan jangka panjang organisasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan hal ini adalah faktor – factor yang dalam perumusan tujuan yaitu:

- a. Sejarah Organisasi
- b. Kemampuan organisasi
- c. Lingkungan organisasi
- d. Focus pada pasar
- e. Dapat dicapai organisasi
- f. Dapat memotivasi

### 2. Perencanaan Organisasi

Kegiatan ini membantu organisasi dalam mengadakan perubahan bagi perkembangan organisasi. Perencanaan

ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan harus mendukung fungsi – fungsi yang lain di organisasi, seperti pengorganisasian, susunan kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian. Perencanaan yang dibuat tidak hanya mempunyai sifat positif, tapi memiliki sisi negative pula. Beberapa jenis perencanaan seperti, misi, tujuan, kebijakan, prosedur, aturan, program, dan anggaran.

### 3. Audit Sumber Daya Manusia

Audit merupakan serangkaian kegiatan dalam menjaga dan menjamin terlaksananya seluruh aktifitas yang ada dalam organisasi tersebut dan sesuai dengan mutu yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Audit dalam rangka melakukan pemeriksaan yang mengarah kepada kualitas dari masing–masing unit yang ada didalam organisasi tersebut memiliki beberapa manfaat diantaranya:

- a. Memberikan kontribusi pada departemen personalia organisasi
- b. Memberikan rasa profesionalisme dan tanggung jawab di antara para karyawan
- c. Kesamaan dalam penetapan kebijaksanaan dan praktik – praktik personalia.
- d. Menganalisis dan dapat mengurai masalah – masalah yang ada pada unit personalia
- e. Mampu mengurangi biaya – biaya SDM melalui prosedur personalia yang efektif.

### 4. Peramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan SDM merupakan hal terpenting dan juga hal tersulit dilakukan. Pertama, perlu mengidentifikasi berbagai kendala yang mempengaruhi permintaan, baik faktor yang mempengaruhi langsung dan faktor tidak langsung atau perubahan lingkungan eksternal. Kedua, peramalan ini dibuat dengan pertimbangan keakuratan metode ramalan yang digunakan. Peramalan SDM pada sisi permintaan berupaya

untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa mendatang.

## **H. Tahap Penencanaan SDM**

Fungsi perencanaan merupakan fungsi dasar sebelum melakukan kegiatan yang selanjutnya. Perencanaan merupakan fungsi yang menduduki rating tertinggi dibandingkan dengan fungsi lain. Maka perencanaan harus dipublikasikan pada semua level manajemen agar jajaran operasional lebih memahami dan proaktif terhadap semua isu – isu strategis internal dan eksternal. Langkah – langkah dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu

1. Proses sumber daya manusia diawali dengan memperhatikan faktor strategi dan tujuan organisasi. Analisis kebutuhan SDM dan sumber pengadaan, baik melalui internal dan eksternal harus dilakukan.
2. Setelah penilaian selesai dilakukan maka dilakukan analisis terhadap ketidakseimbangan antara penawaran dan permintaan SDM.
3. Strategi SDM adalah alat yang dipakai untuk membantu organisasi dalam mengantisipasi dan mengatur permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Strategi ini akan memberikan pedoman dan arah yang terarah serta lebih jelas tentang bagaimana aktifitas dari SDM yang dikembangkan.
4. Perencanaan SDM memberikan pedoman masa depan organisasi, hal ini berguna dalam menentukan dimana tenaga kerja dapat diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, serta pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki karyawan tersebut.

## **I. Prosedur dalam Perencanaan SDM**

Perencana (*Planner*) adalah orang, baik individu maupun kelompok, yang memproses perencanaan (*planning*) yang hasilnya menjadi suatu rencana (*plan*). Prosedur dalam merencanakan SDM dalam organisasi diperlukan agar selaras dan sejalan dengan visi,

misi dan tujuan organisasi. Beberapa hal yang harus dilakukan dalam perencanaan SDM diantaranya manajemen harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakan, harus mampu mengumpulkan dan menganalisa informasi tentang SDM, harus mempunyai pengetahuan luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM, harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang, dan mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan serta mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah. Dengan mengetahui hal – hal tersebut sangat memudahkan bagian personalia untuk membuat perencanaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut.

Berikut prosedur dalam perencanaan SDM:

1. Menetapkan secara jelas kuantitas MSDM yang dibutuhkan.
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang MSDM.
3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
4. Menetapkan beberapa alternatif.
5. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan
7. Mendefinisikan strategi bisnis dengan jelas sesuai prioritas bisnis yang akan dibangun. Dan
8. Memfokuskan implementasi strategi daripada hanya memfokuskan pada isi strategi.

#### **J. Perencanaan Fungsi-Fungsi SDM**

Perencanaan dari masing–masing fungsi yang ada didalam organisasi adalah upaya organisasi dalam memberikan kepercayaan dalam menjalankan tugas sesuai jobdest yang diberikan kepada masing–masing SDM. Untuk itu diperlukan adanya perencanaan yang matang dari masing-masing unit yang ada. Berikut perencanaan yang perlu dilakukan

## 1. Perencanaan Organisasi

Organisasi merupakan alat dan wadah bagi orang-orang untuk bekerjasama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, maka hal ini perlu direncanakan terlebih dahulu dengan baik didalam organisasi. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian, antara lain sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, supaya efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi
- b. Menentukan tipe organisasi yang paling sesuai, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, atau organisasi komite.
- c. Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.
- d. Membuat struktur (*Organization Chart*) dan jumlah departemen/bagiannya serta job description untuk setiap jabatan, sehingga pekerjaan tidak tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- e. Menentukan rentang kendali setiap departemen/ bagian sesuai.

## 2. Perencanaan Pengarahan

Pengarahan SDM perlu direncanakan agar masing – masing karyawan bekerja giat, efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan SDM, antara lain sebagai berikut:

- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang melakukan pelanggaran tertuang dengan jelas
- b. Adanya *Delegation of Authority*, apakah *desentralisasi authority*.
- c. Cara melaksanakan komunikasi dan simbolis komunikasi yang diberikan
- d. Memiliki alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.
- e. Adanya pengaturan pemberian insentif dan upah insentif

### 3. Perencanaan Pengendalian

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengendalian antara lain sebagai berikut:

- a. Sistem dan poin – poin yang dinilai
- b. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan tertuang dan difahami dengan jelas setiap karyawan
- c. Metode penilaian yang digunakan dituangkan dengan jelas dan dapat difahami oleh masing – masing karyawan
- d. Tindak hasil dari penilaian karyawan dilakukan dengan transparan

### 4. Perencanaan Pengadaan

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

- a. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan diperlukan.
- b. Sumber calon karyawan dan cara penarikannya.
- c. Dasar, sistem, metode, dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.
- d. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
- e. Cara-cara penempatan calon pegawai yang dilakukan.

### 5. Perencanaan Pengembangan

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

Tujuan dan peserta pengembangan.

- a. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.
- b. Tolak ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
- c. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai.
- d. Asas dan dasar-dasar promosi karyawan.
- e. Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
- f. Penilai dan ruang lingkup penilaian

## 6. Perencanaan Pengintegrasian SDM

Hal-hal yang perlu diperlu direncanakan dalam pengintegrasian. Antara lain sebagai berikut.

- a. Metode pengintegrasian yang akan diberikan.
- b. Alat-alat dan jenis-jenis motivasi yang akan diberikan.
- c. Pemimpin dan kesepakatan kerja sama.
- d. Biaya-biaya untuk alat-alat motivasi yang dikeluarkan

## 7. Perencanaan Kompensasi

Hal-hal yang harus direncanakan dalam kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Dasar, sistem, dan metode kompensasi yang akan diberlakukan.
- b. Kebijakan kompensasi yang akan diberlakukan.
- c. Waktu pembayaran kompensasi yang akan ditetapkan

## 8. Perencanaan Pemeliharaan

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pemeliharaan antara lain sebagai berikut.

- a. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.
- b. Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.
- c. Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.
- d. Biaya-biaya yang akan dikeluarkan.
- e. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan

## 9. Perencanaan Kedisiplinan

Hal-hal yang diperhatikan dalam perencanaan kedisiplinan, antara lain sebagai berikut.

- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan.
- b. Sistem pengawasan yang akan diterapkan.
- c. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.

## 10. Perencanaan Pemberhentian

Hal – hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian antara lain sebagai berikut:

- a. Penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan).
- b. Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan-alasan.
- c. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangon

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Bairizki. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1* ((Vol. 1). Pustaka Aksara.
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME : Journal of Management*, 4(2), 230–242. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.861>
- Firdaus, H. (n.d.). *Mengelola Sumber Daya Manusia*. <https://www.blogbarabai.com/2016/05/mengelola-sumber-daya-manusia.html>
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Prabu mangkunegara, anwar. 2009. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- <http://audidhanisya.blogspot.com/2016/01/makalah-perencanaan-sumber-daya-manusia.html>

## PROFIL PENULIS



**Ririt Dwiputri Permatasari** Penulis merupakan dosen tetap Program Studi Sistem Informasi Institut Teknologi Batam. Penulis menyelesaikan Studi S-1 di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer - STMIK Bandung (2004) dan kemudian melanjutkan S-2 di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer STMIK Putra Batam - Batam (2012) dengan konsentrasi bidang ilmu Sistem Informasi dan melanjutkan studi S-3 di Universitas Negeri Padang (2020) serta mengikuti Program Pendidikan Profesi Insinyur di Universitas Andalas – Padang (2021). Mata kuliah yang diampuh antara lain Perancangan Sistem informasi, Rekaya Perangkat Lunak, Corporate IS, Strategi Sistem Informasi dan Teknologi Informasi, Sistem Pendukung Keputusan, Majamen Resiko, Manajemen Kualitas, dan Metode Penelitian.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Analis Sistem, digital marketing dan Data Science. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta dan khususnya meningkatkan kemajuan dibidang Teknologi Informasi, selain itu penulis juga terlibat aktif dalam melakukan pengabdian dengan menjadi narasumber dalam berbagai kegiatan dilakukan oleh pemerintah maupun swasta dan tentunya di lingkup Perguruan Tinggi serta aktif terlibat dalam organisasi profesi diantaranya Persatuan Insinyur Indonesia (PII) dan Asosiasi Perguruan Tinggi Informatika dan Komputer (APTIKOM). Email Penulis: [dwiputrielsudjai@gmail.com](mailto:dwiputrielsudjai@gmail.com), [irit@iteba.ac.id](mailto:irit@iteba.ac.id)

# **BAB V**

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM**

Dr. I Made Sondra Wijaya, S.T., MT.  
**Institut Teknologi Batam**

### **A. Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu titik sentral dari fungsi perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan. Besar atau kecilnya suatu perusahaan ditandai dengan metode atau teknik perkiraan yang dipergunakan dalam membuat perencanaan SDM. Dalam merencanakan sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah, sebab manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan manusia sebagai makhluk hidup yang mempunyai pengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan dan SDM bukan benda yang mudah diatur dan diprediksikan. Secanggih apapun peralatan atau prediktor tentang sumber daya manusia (SDM), tetap tidak akan mampu meramalkan dengan tepat, objektif dan akurat sesuai permintaan tentang eksistensi sumber daya manusia itu.

Mathis & Jackson (2001, dalam Farah Fadilah, 2008) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses teknis dan identifikasi ketersediaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai tujuannya. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja adalah sebuah proses strategis, terencana dan terstruktur untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan perencanaan SDM dan perusahaan perlu memperhatikan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi terlaksananya perencanaan SDM dalam

suatu organisasi tersebut, sehingga organisasi dapat menekan dan meminimalisir kondisi – kondisi yang tidak sesuai dengan harapan organisasi.

## **B. Mengapa Manusia Menjadi Faktor Penting dalam Organisasi**

Manusia merupakan unsur manajemen yang paling menentukan, tanpa adanya manusia bisa dipastikan organisasi tidak berjalan. Hal ini disebabkan karena manusialah sebagai faktor yang dapat menentukan dan mengatur organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

Sejalan dengan yang dikemukakan (Hasibuan, melayu 2020) SDM adalah salah satu faktor yang sangat *penting* bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada dasarnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai perencana dan pelaksana sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Berangkat dari itu maka SDM sangat diutamakan untuk diperhatikan pengelolaannya dengan baik, baik untuk ketersediannya maupun kompetensi atau kemampuannya.

Ketersediaan SDM sangat dibutuhkan karena diyakini bahwa ada rasio tertentu yang menjadi pedoman untuk penyelesaian suatu kegiatan ataupun pekerjaan, jumlah SDM sangat menentukan dalam perhitungan efektif dan efisiennya penyelesaian pekerjaan, ketidak tepatan dalam penyediaan SDM dapat mengakibatkan tidak efisien dan efektifnya penyelesaian pekerjaan.

Kompetensi atau kemampuan SDM juga merupakan hal yang penting dalam mendukung pencapaian organisasi, dalam menghadapi derasnya perkembangan teknologi. Pada era sekarang ini bisa dibbilang tidak bisa orang atau organisasi tidur ditengah pesatnya perkembangan diberbagai bidang, ketersediaan SDM yang berkemampuan tinggi dan kompeten sangat diperlukan.

### **C. Faktor Penting dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan manajemen SDM erat kaitannya dengan kesejahteraan karyawan selama bekerja. Ketika karyawan merasa bahagia dalam pekerjaannya, perusahaan telah berhasil dalam bidang ini. Sebaliknya, karyawan tidak bahagia disebabkan karena salah satu alasan, yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang kurang baik.

Banyak yang beranggapan bahwa kesejahteraan karyawan selalu berbicara tentang gaji, tunjangan, dan insentif yang diperoleh. Hal ini terbukti dari banyaknya karyawan yang memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain karena adanya tawaran gaji yang lebih tinggi. Selain gaji, mereka juga mempertimbangkan reward atau keuntungan lainnya dari perusahaan tersebut. Fakta yang terjadi adalah, kesejahteraan karyawan tidak hanya bergantung pada perkara tersebut.

Berikut beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM sebagai bukti keberhasilan dalam mengelola SDM:

#### **1. Budaya Kerja**

Budaya kerja yang positif dihasilkan dari sikap dan perilaku setiap karyawan dalam pekerjaannya. Sikap dan perilaku positif yang ditanamkan dalam perusahaan akan menumbuhkan kebiasaan baik dan berujung menjadi budaya kerja.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mendorong terbentuknya budaya kerja dengan cara berikut ini:

- a. Memberikan fasilitas penunjang pekerjaan
- b. Mengadakan kegiatan team-building, atau menerapkan sistem reward dan punishment. Budaya kerja yang baik akan membuat kandidat tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut.

#### **2. Proses Rekrutmen**

Setiap membuka lowongan pekerjaan, perusahaan pasti mengharapkan kandidat terbaik untuk dipekerjakan. Proses

rekrutmen merupakan kondisi yang cukup menantang karena tim *Human Resource* (HR) harus mencari tenaga kerja terbaik di antara puluhan hingga ratusan pelamar.

Perusahaan bisa menerapkan proses rekrutmen yang cukup ketat untuk memilih kandidat. Beberapa tahapan seleksi yang dapat dilakukan perusahaan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Screening* (peninjauan CV)
- b. *Interview* (wawancara), dan
- c. Serangkaian Tes.

Tim HR tidak hanya wajib mendapatkan kandidat sesuai kualifikasi, tapi juga melihat potensinya saat bekerja di perusahaan nanti.

### 3. Tunjangan Kesehatan

Perusahaan harus menerapkan kebijakan mengenai tunjangan kesehatan bagi karyawannya dan kebijakan lain terkait kesehatan pekerja.

Kebijakan yang dapat diterapkan diantaranya:

- a. Peraturan dan kebijakan bekerja dari rumah jika kurang sehat
- b. Peraturan dan kebijakan izin sakit di luar jatah cuti tahunan
- c. Peraturan dan kebijakan cuti sakit keras, hamil dan melahirkan.

### 4. Kesempatan Pelatihan

Pimpinan perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang maksimal dalam bidang pekerjaannya dan didukung *skill* karyawan yang semakin meningkat. Pimpinan perusahaan dapat membantu mewujudkan hal tersebut dengan memberikan kesempatan *training* kepada karyawan.

Perusahaan dapat mengadakan sesi *training* internal secara berkala dengan berbekal materi yang tersedia atau dapat juga dengan mengirimkan karyawan untuk mengikuti kelas di luar perusahaan sesuai *skill*-nya.

## 5. Pelatihan Kepemimpinan

Pimpinan perusahaan tidak bisa memungkiri fakta bahwa ada karyawan yang berambisi sebagai manajer atau *leader* dalam timnya. Latihan kepemimpinan (*leadership development*) dapat menjadi cara terbaik untuk mewujudkan impian karyawan tersebut. Bagaimanapun, tugas kepemimpinan perusahaan akan berganti dan tim HR mengharapkan kandidat terbaik untuk mengisinya. Hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan mengadakan program kerja *leadership development* bagi karyawan tersebut. Program kerja ini dilakukan melalui *mentoring, training, coaching*, serta rotasi peran dalam setiap departemen. Tujuannya, agar perusahaan dapat menciptakan calon pemimpin yang lebih baik kedepannya demi menjaga nilai tambah perusahaan

## 6. Hubungan Kerja Antar Karyawan

Komunikasi merupakan bagian penting dalam pekerjaan, jadi perusahaan harus menjaga lingkungan kerja agar tetap sehat. Amarah atau sikap kompetitif tidak bisa dihindari dari masing – masing karyawan, namun bisa dicegah agar hal tersebut tidak berpengaruh pada lingkungan perusahaan. Untuk itu perusahaan wajib menerapkan kebijakan terkait hubungan sosial demi mencegah kemungkinan terburuk, seperti miskomunikasi atau pelecehan secara verbal atau fisik. Apabila hal buruk tersebut tidak bisa dicegah, karyawan tidak mampu bertahan dan memutuskan untuk *resign*. Kemungkinan terburuknya, angka *turnover* karyawan tinggi serta kandidat merasa kehilangan minat untuk bekerja di perusahaan tersebut.

## 7. Kejelasan Bonus dan Aturan Cuti

Untuk meningkatkan keberhasilan pengelolaan SDM secara efektif. Bonus dan cuti merupakan bukti penghargaan perusahaan terhadap kerja keras karyawan. Tidak sedikit karyawan menganggap dua hal ini sebagai motivasi utama dalam bekerja.

#### **D. Faktor-Faktor yang Perlu Dipertimbangkan Dalam Perencanaan SDM**

Berikut ini sejumlah faktor perencanaan SDM yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam hal merencanakan SDM:

1. Pertumbuhan (*Growth*)

Faktor pertumbuhan finansial serta kebutuhan perusahaan adalah faktor yang penting dalam perencanaan SDM, sehingga perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan

2. Perubahan (*Change*)

Faktor yang selanjutnya yaitu perubahan karena perubahan bisa saja terjadi kapanpun, dan perubahan menjadi bagian yang tidak dapat dihindarkan oleh perusahaan, sehingga hal ini harus menjadi perhatian khusus bagi seorang HR dan HR harus bisa berpikir kreatif dan fleksibel agar kebutuhan perusahaan tetap dapat terpenuhi dengan baik.

3. Teknologi (*Technology*)

Teknologi menjadi faktor yang penting juga untuk dipertimbangkan perusahaan, hal ini perlu dilakukan dengan tujuan untuk melahirkan kemudahan masing-masing karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan handal terhadap perubahan dan perkembangan teknologi serta karyawan nyaman dan efektif dalam menyelesaikan berbagai bidang pekerjaannya. Salah satu hal yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan pelatihan bagi karyawan tentang fitur-fitur aplikasi yang digunakan atau diperlukan di masing-masing unit perusahaan.

#### **E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain (Handoko, 2014).

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan - perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam

jangka panjang. Berikut beberapa kondisi lingkungan eksternal yang dapat membawa pengaruh dalam perencanaan SDM

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit dilakukan estimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, banyaknya pengangguran dan tingkat kenaikan suku bunga sering menjadi faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
  - b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
  - c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi saat ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara cepat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
  - d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.
2. Keputusan-keputusan Organisasi
- Berbagai keputusan pokok dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.
3. Persediaan Karyawan
- Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat

#### 4. Kondisi Politik

Dari pergeseran opini publik lokal terhadap perubahan pemerintahan atau bahkan negara adidaya industri baru yang memasuki pasar, politik mempengaruhi jumlah dana yang tersedia, berapa pajak yang harus dibayar, tingkat upah minimum, bagaimana pasar dikendalikan dan kualitas dan jumlah staf yang tersedia untuk disewa saat merencanakan ke depan, manajemen perlu mempertimbangkan kemungkinan perubahan pada pasar, anggaran dan ketersediaan pelamar yang sesuai sebagai akibat pengaruh politik baru-baru ini atau yang diantisipasi.

#### 5. Ekonomi

Faktor ekonomi menjadi berapa banyak uang yang tersedia untuk gaji, pelatihan dan peralatan merupakan perhatian paling mendesak dalam perencanaan sumber daya manusia. Namun, ekonomi eksternal memainkan peran yang sama pentingnya. Misalnya, orang tidak memiliki banyak uang untuk dibelanjakan dalam penurunan ekonomi dan cenderung lebih selektif dalam membeli atau layanan yang mereka gunakan. Ini berarti beberapa industri, seperti barang-barang mewah yang memproduksi atau layanan tidak penting, menjual lebih sedikit dan bahkan mungkin harus memberhentikan beberapa staf. Hal ini, pada gilirannya, membuat ekonomi lokal semakin sulit.

#### 6. Sosial

Beberapa faktor sosial dapat mempengaruhi perencanaan SDM dalam organisasi, namun hal yang bisa dilakukan oleh manajemen organisasi atau perusahaan dengan melihat dan perlu mempertimbangkan persamaan dan keragaman secara khusus. Bila ada perbedaan yang jelas dari satu kelompok sosial, ada baiknya membangun dengan cara membuka peluang baru.

#### 7. Teknologi

Teknologi yang terus berkembang tentunya akan melahirkan persyaratan dan keterampilan yang baru, sehingga perusahaan selalu perlu menyadari keahlian dan kebutuhan pelatihan saat

merencanakan sumber daya manusia. Produk dan layanan baru juga mungkin memerlukan perekrutan karyawan yang sangat terampil atau melatih karyawan yang ada untuk memenuhi kebutuhan. Pastikan manajer SDM menyadari peralatan atau pengetahuan baru yang dibutuhkan agar dapat membangun keterampilan yang dibutuhkan dalam organisasi, dan kemungkinan peningkatan gaji akan terjadi dan mempengaruhi perencanaan SDM.

## 8. Hukum

Hukum ketenagakerjaan adalah sektor sistem hukum yang paling signifikan yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, dan setiap saat terus mengalami perubahan. Dalam kebanyakan kasus, ada banyak waktu untuk menerapkan perubahan pada kebijakan, karena undang-undang tersebut memerlukan waktu untuk diterapkan. Jika diperlukan diperlukan pendampingan spesialis hukum ketenagakerjaan untuk berkonsultasi. Perubahan hukum ketenagakerjaan harus tercermin dalam kebijakan perusahaan dan diterapkan oleh supervisor dan manajer, untuk kondisi ini organisasi perlu memasukkan kebutuhan pelatihan lain bagi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

## 9. Lingkungan

Faktor lingkungan berkaitan dalam menentukan staf yang sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi.

Menurut SP. Siagian (dalam Ambar Teguh Sulistiyani & Rosida; 2003), bahwa persoalan utama yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan secara umum, terdiri atas 2 faktor yaitu:

### 1. Faktor Internal

Yang dimaksud faktor internal meliputi berbagai kekuatan, kelemahan dan kendala dalam organisasi, antara lain:

- a. Rencana strategik
- b. Anggaran

- c. Estimasi produksi dan penjualan
  - d. Usaha dan kegiatan baru
  - e. Rancangan organisasi dan tugas karyawan
2. Faktor Eksternal

Yang dimaksud dalam faktor eksternal meliputi hal-hal yang berkaitan dengan situasi perkembangan, perubahan, maupun pertumbuhan di luar organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi eksistensi, kemampuan dan kebijakan organisasi atau perusahaan, antara lain:

- a. Situasi ekonomi
- b. Sosial budaya
- c. Politik
- d. Peraturan perundang-undangan
- e. Teknologi
- f. Pesaing atau competitor

## **F. Faktor-Faktor Keberhasilan dalam Perencanaan SDM**

Dalam melakukan perencanaan SDM, diperlukan langkah-langkah yang tepat dan efektif, sehingga presentasi keberhasilan sesuai dengan yang diharapkan. Adapun langkah-langkah dalam melakukan perencanaan SDM untuk perusahaan adalah sebagai berikut:

### 1. Dukungan Manajer Senior

Minat dan antusiasme manajer senior yang menunjukkan penghargaan adanya *Human Resources Management* (HRM). Manajemen senior menetapkan arah perusahaan, sementara HRM membantu Sumber daya manusia dalam menyelaraskan dengan tujuan tersebut. Maka, penting dalam organisasi untuk memastikan tingkat dukungan sehingga dapat mencapai keberhasilan.

## 2. Keterlibatan *Stakeholder*

Implementasi HRM terhadap perubahan pada proses yang ada dan keterlibatan dari para *stakeholder* berfungsi untuk meningkatkan buy-in pada HRM. Melibatkan stakeholder pada implementasi HRM dapat membantu organisasi dalam mendefinisikan kebutuhan dan output yang diinginkan.

## 3. Penilaian Resiko

Dalam suatu proyek, akan ada kemungkinan terjadinya kendala potensial yang tidak terduga yang dapat menimbulkan risiko bagi keberhasilan implementasi HRM. Penilaian risiko akan mengidentifikasi risiko-risiko tersebut dan menguraikan bagaimana risiko akan ditangani. Melakukan identifikasi risiko di awal lebih baik dan dapat meminimalisasi risiko yang terjadi.

## 4. Job Analysis

Membuat analisis dengan menentukan jenis pekerjaan sekaligus dengan kebutuhan dan penilaian serta mengkategorikan pekerjaan. Apabila memerlukan bantuan untuk analisis pekerjaan, maka akan sangat membantu dengan adanya layanan konsultasi SDM untuk menyelesaikan langkah tersebut.

## 5. Metodologi Implementasi

Metodologi implementasi berbeda dengan rencana proyek. Mengadopsi metodologi implementasi adalah pendekatan menyeluruh dan menyediakan langkah untuk kembali ke rencana tingkat tinggi sebelum penyelesaian tugas. Manfaatnya, yaitu berkontribusi terhadap keberhasilan dengan mendorong proses rekayasa ulang dan mendapatkan kebutuhan yang sebenarnya.

## 6. *Business Process Overview* (BPO)

Mendefinisikan kebutuhan secara singkat, jelas dan detail. Hal ini akan membantu memastikan bahwa HRM dikonfigurasi untuk memungkinkan pelacakan data apapun yang diperlukan.

7. Kebutuhan yang Jelas

Mendefinisikan kebutuhan secara singkat, jelas dan detail. Hal ini akan membantu memastikan bahwa HRM dikonfigurasi untuk memungkinkan pelacakan data apapun yang diperlukan

8. Memahami Data

HRM adalah data intensif yang penting untuk dipahami sebelum diimplementasikan. Nilai HRM akan dioptimalkan ketika data populasi direncanakan dan ditransformasikan menjadi informasi. Hal ini dimulai dengan pemahaman tentang data

9. Terbuka Terhadap Perubahan

Keterbukaan terhadap perubahan dapat meningkatkan keberhasilan implementasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Firdaus, H. (n.d.). *Mengelola Sumber Daya Manusia*. <https://www.blogbarabai.com/2016/05/mengelola-sumber-daya-manusia.html>
- Handoko, Hani. 2011. *Manajemen Personalia & SDM Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Prabu mangkunegara, anwar. 2009. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- <http://audidhanisya.blogspot.com/2016/01/makalah-perencanaan-sumber-daya-manusia.html>

## PROFIL PENULIS



**I Made Sondra Wijaya** Penulis merupakan dosen tetap Program Studi Manajemen Rekayasa Institut Teknologi Batam (ITEBA). Penulis menyelesaikan Studi S-1 di Sekolah Tinggi Teknologi Telkom (sekarang Universitas Telkom) – STT Telkom/TelU Bandung (1999) Jurusan Informatika dan kemudian melanjutkan S-2 di Universitas Pasundan Bandung - Bandung (2005) dengan konsentrasi bidang Manajemen dan Teknologi Industri dan melanjutkan studi S-3 di Universitas Pasundan Bandung - Bandung (2018) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Mata kuliah yang diampu antara lain Sistem Informasi Manajemen, Basis Data, Jaringan Teknologi Informasi, Dasar Teknologi Informasi dan Pemrograman, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Audit Sistem Informasi, Etika dan Profesi, dan Kewirausahaan.

Penulis sebelumnya bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., pada Divisi Sistem Informasi menangani Jaringan Komputer, Data Center dan Project Teknologi Informasi khususnya Pembangunan Jaringan Fiber Optic, memiliki kepakaran dibidang Database (Data Center). Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang Manajemen Teknologi Informasi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain itu penulis juga terlibat aktif dalam organisasi profesi diantaranya Persatuan Insinyur Indonesia (PII), Masyarakat Ketenagalistrikan Indonesia (MKI) Cabang Kepulauan Riau, dan Asosiasi Perguruan Tinggi Informatika dan Komputer (APTIKOM).

# **BAB VI**

## **STRATEGI PENGEMBANGAN SDM**

Dr. Dasep Suryanto, AT, MM  
**Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim**

### **A. Pendahuluan**

Dalam konteks Indonesia, pengembangan SDM sangat penting mengingat Indonesia merupakan negara dengan populasi terbesar keempat di dunia dan memiliki sumber daya manusia yang potensial. Namun, tantangan dalam pengembangan SDM di Indonesia juga cukup besar, seperti keterbatasan sumber daya, infrastruktur, dan kurangnya akses pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan SDM yang tepat dan efektif untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia Indonesia. Karenanya strategi pengembangan SDM penting untuk dibahas sebagai referensi dan panduan bagi perusahaan maupun pemerintah dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif.

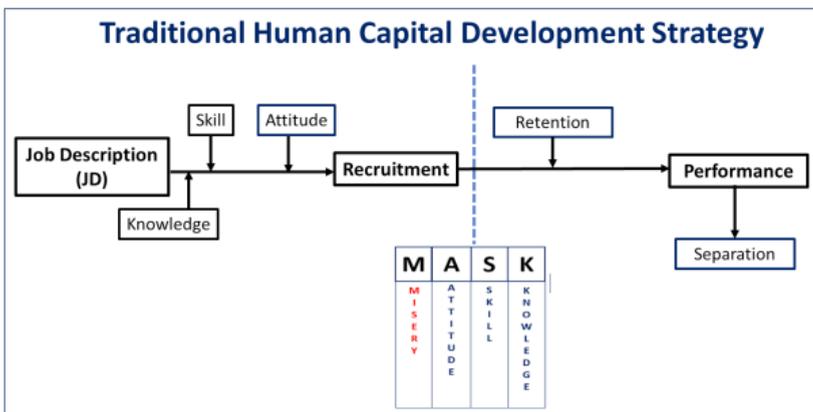
### **B. Pengertian dan Konsep Strategi Pengembangan SDM**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah upaya untuk meningkatkan kualitas, kompetensi, dan kapasitas SDM dalam organisasi. Strategi pengembangan SDM adalah rencana atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja dari karyawan, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Strategi pengembangan SDM merupakan salah satu upaya penting dalam meningkatkan daya saing dan pertumbuhan perusahaan di era globalisasi.

Terdapat beberapa konsep yang perlu diperhatikan dalam strategi pengembangan SDM, yaitu:

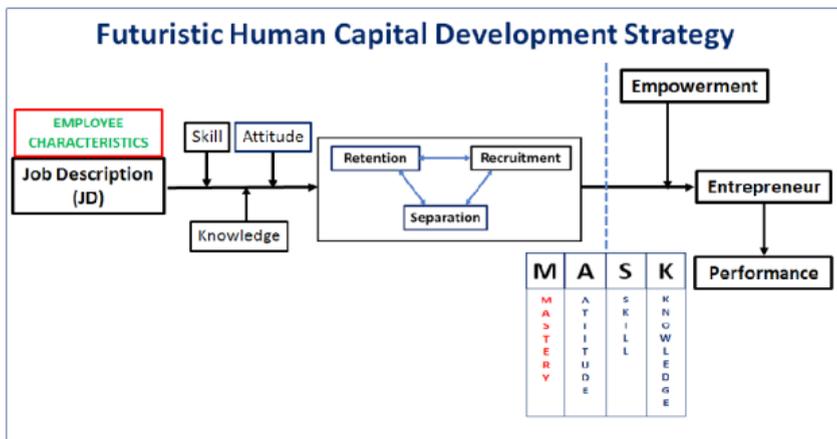
1. Menentukan kebutuhan pengembangan SDM dimana organisasi perlu menentukan kebutuhan pengembangan SDM berdasarkan pada tujuan dan strategi bisnis perusahaan.
2. Mengembangkan program pengembangan SDM berdasarkan kebutuhan karyawan dan organisasi. Program tersebut harus dirancang dengan tepat dan terarah, sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan dan mengikuti perkembangan teknologi dan tren bisnis terbaru.
3. Menerapkan program pengembangan SDM secara terencana dan sistematis. Pelaksanaan program tersebut harus diawasi dan dievaluasi secara terus menerus untuk memastikan efektivitas dan efisiensi.
4. Membangun budaya pembelajaran untuk membentuk budaya pembelajaran yang positif dan menginspirasi karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan diri.

Sebagian besar strategi pengembangan sumber daya manusia saat ini yang terkait dengan *Head Count* berfokus pada perekrutan dan retensi, dalam pandangan mengoptimalkan kinerja karyawan yang diukur melalui produktivitas mereka Akibatnya, proses pengembangan sumber daya manusia tidak tuntas. Sebagian besar organisasi merekrut *employees* hanya berdasarkan Sikap, Keterampilan dan Pengetahuan. Seperti pada gambar berikut ini:



Adanya kelemahan dalam pandangan tradisional dalam strategi pengembangan SDM telah mendorong lahirnya pandangan baru untuk strategi pengembangan SDM. Lingkaran proses pengembangan sumber daya manusia harus mencakup perekrutan, retensi, dan pemisahan. Karyawan akan diberi tahu dengan jelas tentang tujuan perekrutan, rencana retensi untuk mereka dan bagaimana mereka akan dipisahkan jika hal-hal tidak berjalan sesuai rencana.

Strategi akan membantu pengusaha dan karyawan untuk membuat keputusan yang sangat sadar untuk memasuki kontrak kerja. Perusahaan tidak hanya memilih karyawan untuk pekerjaan masing-masing ta berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, tetapi juga memperhatikan aspek *job fit* pada karakteristik mereka.



### C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pengembangan SDM

Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pengembangan SDM sangatlah beragam dan kompleks. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi strategi pengembangan SDM antara lain:

1. Kebutuhan organisasi: Setiap organisasi memiliki kebutuhan SDM yang berbeda-beda. Faktor ini sangat mempengaruhi dalam menentukan strategi pengembangan SDM yang sesuai.
2. Visi dan misi organisasi: Visi dan misi organisasi yang jelas dapat membantu dalam menentukan tujuan dan arah pengembangan SDM.
3. Budaya organisasi: Budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku dan motivasi karyawan dalam melakukan pengembangan SDM.
4. Lingkungan internal dan eksternal: Lingkungan internal dan eksternal seperti kondisi ekonomi, politik, teknologi, dan demografi juga dapat mempengaruhi strategi pengembangan SDM.
5. Anggaran dan sumber daya: Anggaran dan sumber daya yang tersedia sangat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan strategi pengembangan SDM.
6. Keterampilan dan pengetahuan karyawan: Keterampilan dan pengetahuan karyawan dapat menjadi faktor penting dalam menentukan jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang dibutuhkan.
7. Kepemimpinan dan manajemen SDM: Kepemimpinan dan manajemen SDM yang efektif sangatlah penting dalam mendorong pengembangan SDM yang optimal.

Perencanaan Sumber Daya Manusia membantu organisasi untuk merancang kebijakan, strategi, program sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi karyawan dan membantu mereka mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Implementasi rencana sumber daya manusia membantu profesional sumber daya manusia untuk memperoleh kandidat yang tepat, melatihnya, meningkatkan keterampilannya, mengelolanya, dan juga mempertahankan karyawan.

Komponen-komponen kunci dari rencana sumber daya manusia strategis:

1. Kejelasan arah

Komponen ini melibatkan pemahaman lengkap tentang suatu organisasi. Sangat penting untuk memahami kendala anggaran, visi organisasi, persyaratan dan harapan pemangku kepentingan, pelanggan, manajemen senior, kebutuhan tenaga kerja saat ini untuk mencapai arah strategis yang jelas.

2. Kejelasan dalam Tujuan Sumber Daya Manusia

Memahami kesenjangan antara keadaan saat ini dan yang diinginkan membantu dalam mengembangkan tujuan sumber daya manusia yang tidak hanya akan meningkatkan efisiensi karyawan secara keseluruhan tetapi juga membuat mereka merasa terikat pada organisasi. Tetapkan tujuan sumber daya manusia seperti:

- a. Hanya talenta terbaik yang harus dipekerjakan.
- b. Mengembangkan program induksi yang realistis untuk karyawan baru.
- c. Terus mengembangkan keterampilan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan.
- d. Mempertahankan karyawan yang bekerja keras dan berdedikasi

3. Strategi/Kebijakan untuk Mencapai Tujuan dan Sasaran yang Sudah Ditetapkan

Profesional sumber daya manusia harus merancang rencana jangka panjang untuk memastikan karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan memberikan level terbaik mereka. Pendelegasian tanggung jawab kepada karyawan sesuai dengan keterampilan, kualifikasi pendidikan, keahlian, dan bidang minat mereka. Manajer Tim harus mengambil umpan balik yang tepat dari anggota tim untuk memantau kinerja mereka.

4. Rencana Implementasi

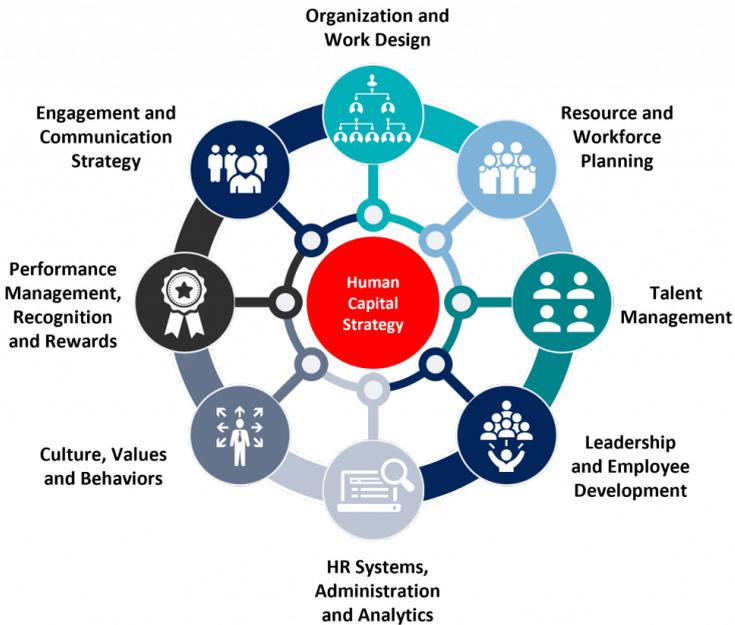
Rencana Implementasi mencakup tindakan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mengimplementasikan rencana

sumber daya manusia. Rencana implementasi yang berhasil meliputi:

- a. Mengalokasikan sumber daya yang bertanggung jawab untuk hal yang sama
- b. Menetapkan jangka waktu/tenggat waktu pelaksanaan rencana sumber daya manusia
- c. Mengalokasikan anggaran untuk hal yang sama
- d. Sistem Akuntabilitas.

Strategi Sumber Daya Manusia yang efektif memungkinkan organisasi untuk berkultivasi dan tumbuh. Ketika karyawan lebih mampu untuk melakukan tugas mereka dalam setiap bidang fungsional di seluruh perusahaan, itu mengarah pada ekspansi dalam inovasi, kesejahteraan sosial, kesetaraan, peningkatan produktivitas, dan peningkatan tingkat partisipasi, yang semuanya berkontribusi pada pengembangan pribadi dan pertumbuhan ekonomi.

Kondisi perekomian global berdampak terhadap siklus bisnis yang dialami perusahaan. Pada kondisi tertentu volatilitas lingkungan usaha membuat perusahaan harus mengambik keputusan untuk mengurangi jumlah karyawan. Teknologi digital dan laju inovasi mengubah cara kerja serta jumlah dan jenis orang dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukannya. Selanjutnya, demografi tenaga kerja juga mengakibatkan perusahaan mempunyai kebijakan untuk mengeloha karyawan yang *heterogen, cross generation*. Perbedaan generasi membawa perbedaan harapan yang berbeda terkait kolaborasi, kecepatan, speed, fleksibilitas, komuikasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.



#### D. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM diperlukan oleh organisasi untuk mengoptimalkan kinerja dan produktivitas karyawan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, karyawan harus terus belajar dan meningkatkan kemampuan agar dapat menjawab tantangan dan memenuhi persyaratan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan SDM memberikan karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan dukungan yang diperlukan untuk menjadi lebih produktif, efektif, dan terampil.

Manfaat dari pelatihan dan pengembangan SDM bagi organisasi antara lain:

1. Meningkatkan kinerja karyawan
2. Meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan
3. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan
4. Mengurangi biaya produksi dan meningkatkan kualitas produk
5. Meningkatkan daya saing organisasi

Namun, pelatihan dan pengembangan SDM juga memiliki tantangan dan risiko, seperti biaya dan waktu yang diperlukan, kurangnya dukungan dari manajemen, atau kurangnya keefektifan pelatihan dan pengembangan yang dilakukan.

### **E. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Secara umum, evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM dapat dilakukan dalam beberapa tahapan, antara lain:

1. Evaluasi reaksi dalam evaluasi pelatihan. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui seberapa baik peserta pelatihan merespon program yang telah dilaksanakan. Evaluasi reaksi dapat dilakukan melalui kuesioner yang berisi pertanyaan terkait kepuasan peserta terhadap pelatihan, fasilitas yang disediakan, materi yang disampaikan, dan sebagainya.
2. Evaluasi pembelajaran bertujuan untuk menilai seberapa besar peserta pelatihan telah memahami materi yang disampaikan dalam program pelatihan dan pengembangan SDM. Evaluasi pembelajaran dapat dilakukan melalui tes atau latihan mandiri yang dilakukan oleh peserta.
3. Evaluasi perubahan perilaku yang merupakan evaluasi perubahan perilaku untuk menilai sejauh mana peserta pelatihan dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam program pelatihan dan pengembangan SDM ke dalam kegiatan kerja sehari-hari. Evaluasi perubahan perilaku dapat dilakukan melalui observasi langsung terhadap peserta atau melalui wawancara.
4. Evaluasi hasil Tahap terakhir dalam evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM adalah evaluasi hasil. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana program pelatihan dan pengembangan SDM telah memberikan dampak positif bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kualitas kerja, atau peningkatan kepuasan pelanggan.

## **F. Implementasi Strategi Pengembangan SDM**

Beberapa langkah penting dalam implementasi strategi pengembangan SDM antara lain:

1. Pemetaan kebutuhan SDM: Pertama-tama, perusahaan harus melakukan pemetaan kebutuhan SDM, yaitu menganalisis kebutuhan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemetaan kebutuhan SDM harus mencakup kualifikasi, kemampuan, dan kompetensi yang diperlukan.
2. Penentuan sasaran pengembangan SDM: Sasaran pengembangan SDM harus jelas dan terukur. Sasaran ini harus sejalan dengan tujuan perusahaan dan kebutuhan SDM.
3. Pembuatan program pengembangan SDM: Setelah sasaran pengembangan SDM ditetapkan, perusahaan dapat membuat program pengembangan SDM. Program ini harus dirancang untuk mencapai sasaran pengembangan SDM dan memenuhi kebutuhan SDM yang telah diidentifikasi.
4. Pelaksanaan program pengembangan SDM: Pelaksanaan program pengembangan SDM mencakup semua aktivitas yang terkait dengan pengembangan SDM, seperti pelatihan, pembinaan, pengembangan karir, dan rotasi pekerjaan. Pelaksanaan program harus dilakukan dengan tepat waktu dan sesuai dengan rencana.
5. Evaluasi program pengembangan SDM: Evaluasi program pengembangan SDM penting untuk mengetahui keberhasilan program dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Evaluasi harus dilakukan secara berkala dan terukur.

Dalam mengimplementasikan strategi pengembangan SDM, perusahaan juga harus memastikan bahwa program pengembangan SDM yang dirancang sejalan dengan budaya perusahaan, nilai-nilai, dan visi misi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pengembangan SDM yang dilakukan tidak hanya efektif, tetapi juga berkelanjutan.

Revolusi Industri 4.0, Era Disrupsi, Generasi Z merupakan variabel sosio ekonomi yang menjadi tantangan dan ancaman dalam pengelolaan *Human Capital* organisasi. Disini organisasi mesti disukung dengan komitmen dari top management untuk bisa melakukan adaptasi dan kolaborasi dalam pencapaian visi perusahaan secara bersama-sama. Berikut ini akan diuraikan sepuluh program prioritas dalam pengembangan human capital dalam organisasi:

a. Rotasi pekerjaan

Bentuk rotasi pekerjaan yang dapat dilakukan dalam skala paling kecil adalah memberi ruang bagi karyawan untuk mengamati secara dekat dan mengerjakan tugas sesama atau antar divisi. Hal ini bertujuan guna memberikan pengalaman serta pembelajaran bagi karyawan di luar tanggung jawab mereka.

b. *On-the-job training*

*On-the-job-training* (OJT) pada dasarnya adalah belajar dengan melakukan (*learning by doing*) yang umumnya dilakukan tepat setelah pelatihan. Ini adalah cara yang sangat populer untuk pengembangan SDM bagi perusahaan yang tidak memiliki waktu untuk melatih setiap karyawan dalam setiap keterampilan. Terutama, jika keterampilan tersebut tidak memerlukan pengetahuan khusus atau lanjutan.

c. Perencanaan karier

Pihak *employer* umumnya menjadi pihak yang menentukan posisi penempatan kandidat. Namun, Anda juga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menentukan jalur alternatif karier yang mereka kehendaki. Dengan membiarkan karyawan merancang kariernya sendiri, fleksibilitas serta adaptabilitas karyawan akan lebih terlatih. Selain itu, karyawan juga akan merasa lebih didengarkan. Hal ini juga memerlukan observasi atau *talent mapping* terkait kekuatan dan kelemahan karyawan tidak hanya

dalam mengerjakan tugas mereka sehari-hari namun juga *soft skill* yang mereka miliki.

d. *360-degree feedback*

*Feedback* secara 360 derajat tidak hanya diukur dari angka-angka target atau *deadline* semata. Metode ini juga berdasarkan penilaian dari karyawan lain dalam satu divisi, antar divisi, supervisor, bahkan pihak luar seperti konsumen. Hal ini guna memetakan hal-hal yang menjadi hambatan selama proses kerja, serta mengevaluasi karyawan dari segi sikap dalam dinamika lingkungan kerja di antara beberapa manfaat *360 degree feedback* untuk perusahaan.

e. *Coaching*

Metode pembinaan atau *coaching* umumnya dipimpin oleh staf senior dan dipasangkan dengan karyawan yang memiliki pengalaman lebih sedikit. Bentuknya pun beragam, bisa dalam bentuk acara yang hanya berlangsung satu kali dan dihadiri oleh tim yang bersangkutan atau berbentuk *mentorship* secara berkepanjangan. Metode ini dapat menjadi jalan pintas untuk transfer ilmu dari karyawan yang berpengalaman ataupun pimpinan perusahaan

6. Diskusi dan aktivitas kelompok

Selain lima metode bersifat formal di atas, Anda juga dapat menginisiasi kegiatan-kegiatan informal seperti diskusi atau aktivitas kelompok. Selain berdasarkan divisi, Anda dapat membentuk kelompok-kelompok kecil berdasarkan minat atau area yang ingin dikembangkan dari karyawan. *Manager* dapat membuka akses diskusi tersebut ke seluruh karyawan di perusahaan Anda untuk mengumpulkan karyawan dari berbagai macam latar belakang divisi pekerjaan yang menaruh minat akan topik tertentu.

7. Simulasi

Dalam gambaran sederhana, simulasi adalah aktivitas permainan peran (*role-playing*) dalam menghadapi sebuah skenario situasi.

Contohnya, latihan penerbangan, emadaman kebakaran, hingga pertolongan pertama pada kecelakaan. Pelatihan simulasi dapat membantu meningkatkan keterampilan dasar dalam dua komponen penting pengembangan manajemen: 1) pengambilan keputusan dan kolaborasi, dan 2) manajemen perubahan.

#### 8. Loka karya

Loka karya juga jadi salah satu metode pengembangan SDM yang ideal untuk mengembangkan soft skill atau mempelajari konsep baru yang dapat membantu karyawan menumbuhkan kualitas individualnya. Kegiatan ini juga merupakan ajang yang baik untuk berbagi ide, jaringan, dan kolaborasi antar karyawan.

#### 9. Mentoring

Ada dua tingkat *mentoring* yang bermanfaat untuk manajemen sumber daya yang berkelanjutan. Pertama adalah mentoring untuk pekerja magang di mana Anda dapat menemukan bakat yang paling menjanjikan. Kedua, mentoring tingkat atas di mana organisasi sedang bersiap untuk mengisi posisi kepemimpinan baru.

Karyawan terampil dalam posisi kepemimpinan adalah satu-satunya yang mampu dijadikan mentor dalam metode ini. Meski begitu, perlu diingat bahwa mereka juga memiliki tanggung jawab pekerjaan mereka sendiri di luar sesi mentoring. Oleh karena itu, program mentoring perlu dikuratori dengan hati-hati.

Berdasarkan pembahasan dalam makalah ini, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan dan kemajuan suatu organisasi. Strategi pengembangan SDM dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih efektif.

Proses pengembangan SDM meliputi beberapa tahapan, yaitu identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Dalam setiap tahapan tersebut, peran manajemen sangat penting untuk memastikan keberhasilan pengembangan SDM.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan SDM serta rekrutmen dan seleksi SDM juga merupakan dua aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM dapat membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sementara rekrutmen dan seleksi SDM dapat memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Dalam implementasi strategi pengembangan SDM, organisasi harus memperhatikan beberapa faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan SDM, seperti budaya organisasi, faktor eksternal, dan perubahan lingkungan bisnis.

Dalam konteks era digital yang semakin berkembang, pengembangan SDM juga harus diarahkan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan dan perubahan yang cepat dalam dunia bisnis. Oleh karena itu, organisasi harus terus mengembangkan strategi pengembangan SDM yang adaptif dan inovatif.

Dalam kesimpulannya, strategi pengembangan SDM merupakan suatu hal yang sangat penting bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi. Pelatihan dan pengembangan SDM, rekrutmen dan seleksi SDM, serta implementasi strategi pengembangan SDM harus dikelola dengan baik dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis. Dalam hal ini, manajemen berperan penting untuk memastikan keberhasilan pengembangan SDM dan keberlangsungan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aswathappa, K. (2013). *Human resource management: Text and cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management*. New Jersey: Pearson Education.
- Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Wadsworth.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2010). *Human resource management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2010). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2010). *Managing performance through training and development*. Nelson Education.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2010). *Managing performance through training and development*. Toronto: Nelson Education.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
- Ulrich, D. (1998). *A new mandate for human resources*. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. HarperCollins.
- Wibowo, A. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Rajawali Pers.
- Wibowo, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Widhiarso, W. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: konsep dan aplikasi*. Penerbit Erlangga.

Yuniawan, A., & Sunarto, S. (2019). *Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia*. Penerbit And <https://www.managementstudyguide.com/strategic-human-capital-plan.htm>

Advances in Economics, Business and Management Research, volume 145 8th International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2019) UNTAR Heart Count: Optimizing Performance for Business Sustainability in Digital Era Rajendran Muthuveloo 1 and Teoh Ai Ping2 <https://www.carnritegroup.com/human-capital-strategy-future-proofing-your-organization/>

## PROFIL PENULIS

**Dr. Dasep Suryanto, AT., MM., CMT.** Praktisi & Akademisi Komunikasi Kepemimpinan. Lulusan doktoral bidang Sumber Daya Manusia, dengan fokus pada penelitian di bidang Komunikasi Kepemimpinan. Kandidat Magister Ilmu Komunikasi dari London School of Public Relations (LSPR). Kandidat PhD in Leadership Communication dari Universiti Malaysia Kelantan (UMK).

Saat ini sebagai *Vice Presiden of Corporate Government Relations* Kawan Lama Group. Aktif sebagai Pembicara dan Juru Bicara di berbagai event Nasional maupun Internasional.

Berpengalaman lebih dari 27 tahun sebagai Praktisi Komunikasi Kepemimpinan di sejumlah Perusahaan Besar di Indonesia. Anggota Komite Pelatihan dan Pengembangan SDM, Dewan Pimpinan Nasional Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO). Wakil Ketua Komite Tetap Vokasi dan Produktivitas Kadin Indonesia. Ketua tim perumus Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Sektor Ritel. Dosen Pasca Sarjana Institut Teknologi dan Bisnis H. Agus Salim Bukittinggi, Sumatera Barat. Anggota Steering Committee Gerakan Nasional Indonesia Kompeten (GNIK).

# **BAB VII**

## **EVALUASI PERENCANAAN SDM**

Ansari, SE., MM  
**Universitas Gajah Putih Takengon**

### **A. Pendahuluan**

Evaluasi kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan membandingkan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan dalam suatu periode tertentu yaitu satu tahun sekali, dengan adanya evaluasi kinerja maka dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, atasan serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan atau Supervisor atau manajer menilai kinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya. Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan.

Manfaat lain dari evaluasi kinerja yaitu sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian, sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan, sebagai kriteria penempatan karyawan dan juga sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas. Namun setiap organisasi atau perusahaan memiliki sistem evaluasi yang berbeda-beda karena organisasi bergerak di bidang yang bermacam-macam, jenis pekerjaan bermacam-macam, dan perbedaan *job description*.

## **B. Evaluasi**

### **1. Pengertian Evaluasi**

Menurut pengertian bahasa, Echols dan Shadly (dalam Thoha, 2003:1) mengemukakan bahwa *"kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris evaluation yang berarti penilaian atau penaksiran."*

Menurut pengertian istilah, Thoha (2003:1) mengatakan bahwa *"evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolok ukur untuk memperoleh kesimpulan."*

Secara umum, Cross (dalam Sukardi, 2005:1) berpendapat bahwa *"evaluasi merupakan proses yang menentukan kondisi, dimana suatu tujuan telah tercapai."* Hal ini dijelaskan lagi oleh Sukardi (2015: 1), bahwa definisi tersebut menerangkan secara langsung bahwa evaluasi merupakan proses mendapatkan informasi dan memahami serta mengkomunikasikan hasil informasi tersebut kepada pemangku keputusan.

Hal tersebut selaras dengan Wirawan (2011:8-9), yang berpendapat bahwa salah satu tujuan dari evaluasi adalah mengumpulkan informasi, mengukur kinerja, dan menilai manfaat mengenai objek evaluasi yang berkaitan dengan indikator, tujuan, atau standar dalam objek evaluasi.

### **2. Jenis Evaluasi**

Dalam bidang pendidikan Sukardi (2015) menyebutkan bahwa evaluasi dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu evaluasi pembelajaran, evaluasi program, dan evaluasi sistem. Hal ini merujuk pada pasal 57 ayat 2, yang menyebutkan bahwa evaluasi dilakukan terhadap peserta didik, lembaga, dan program pendidikan pada jalur formal dan nonformal untuk semua jenjang dan jenis pendidikan (Undang-undang No.20 Tahun 2003). Evaluasi pembelajaran kaitannya dengan kegiatan dalam lingkup kelas atau dalam lingkup proses belajar mengajar. Evaluasi program cakupannya lebih luas, mulai dari evaluasi kurikulum sampai dengan evaluasi

program dalam suatu bidang studi. Objek evaluasi diantaranya kebijakan program, implementasi program, dan efektivitas program (Sukardi,2015:5).

### **3. Tujuan Evaluasi**

Worten dan Sanders (dalam Yusuf 2008:2-3) mengemukakan bahwa dalam ranah pendidikan evaluasi memiliki peranan yang penting antara lain memberikan informasi yang dipakai sebagai dasar untuk:

- a. Membuat kebijaksanaan dan keputusan.
- b. Menilai hasil yang dicapai para pelajar
- c. Menilai kurikulum.
- d. Memberi kepercayaan kepada sekolah.
- e. Memonitor dana yang telah diberikan
- f. Memperbaiki materi dan program pendidikan.

Adapun tujuan evaluasi secara umum dapat dikaitkan dengan fungsi evaluasi dalam pendidikan. Julian C. Stanley dan Kenneth (dalam Toha 2003:6-7) mengklasifikasikan tujuan evaluasi dalam pendidikan dalam tiga fungsi yang saling terkait satu dengan yang lainnya, yaitu:

- a. *Instructional*
- b. *Administrative*, dan
- c. *Guidance*

### **C. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Strategi bisnis dimasa yang akan datang dipengaruhi oleh perubahan kondisi lingkungan strategik, yang menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menerjemahkan isu-isu aktual dalam perubahan guna mendukung rencana bisnis dimasa depan. Keselarasan antara perencanaan bisnis dan perencanaan sumber daya manusia dapat membangun kekuatan dan keunggulan bisnis. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan sumber daya

manusia, antara lain globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi serta perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan kualitas tenaga kerja membuktikan perlunya perencanaan sumber daya manusia. Dengan demikian proyeksi demografis terhadap angkatan kerja dimasa depan akan membawa implikasi bagian pengelolaan sumber daya yang efektif.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan dimasa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan sumber daya manusia akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan sumber daya manusia perusahaan dan memprediksi kebutuhan dimasa depan sesuai dengan dinamika pertumbuhan dan perkembangan bisnis perusahaan. Dilihat dari sudut pandang proses manajemen, perencanaan sumber daya manusia bukan sekedar berkaitan dengan fungsi *staffing*. Namun lebih dari itu, perencanaan sumber daya manusia mencakup berbagai operasi fungsi dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia yang diselaraskan dengan penerapan manajemen strategik perusahaan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 44).

George Milkovich dan Paul C. Nystrom dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 45)

Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (Fautino Cordoso Gomes, 2003: 83)

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*Human resources*) untuk mencapai tujuan (Siswanto, 2011: 42).

Menurut Andrew E Sikula, perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti menemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi (Anwar Prabu, 2004: 4).

Hal senada juga dikemukakan (Sondang P. Siagian, 2010: 41), Bahwa yang menjadi fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

Menurut Kasmir dan Jakfar pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengadaan tenaga kerja meliputi penarikan, seleksi dan penempatan. (Kasmir, Jakfar 2004: 258).

Merencanakan pekerjaan atau personalia adalah proses menentukan posisi akan diisi didalam perusahaan, dan bagaimana cara mengisinya. Merencanakan personalia mencakup semua posisi yang harus diisi di masa depan, dari petugas pemeliharaan hingga CEO, namun kebanyakan perusahaan menggunakan perencanaan suksesi untuk mengacu pada proses bagaimana mengisi pekerjaan eksekutif yang penting pada perusahaan. (Garry Dessler, 2004: 102).

## **D. Rekrutmen**

Salah satu kegiatan yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia ialah kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat bagi perusahaan (*recruitment*). Baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil sangat memperhatikan proses rekrutmen karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal penting bagi perusahaan.

Umumnya perusahaan besar memiliki divisi tersendiri yang diadakan sebagai divisi khusus yang menangani perekrutan karyawan. Divisi ini berada dalam kendali departemen sumber daya manusia, sehingga setiap aktivitas yang dilaksanakan divisi perekrutan selalu berada dalam kendali departemen sumber daya manusia. Namun saat ini, banyak pula perusahaan besar yang menggunakan organisasi lain untuk mengadakan karyawannya, organisasi tersebut lazim disebut dengan istilah perusahaan *outsourcing* tenaga kerja atau karyawan. Sedangkan dalam perusahaan kecil, dimana ruang lingkup bisnisnya terbatas, aktivitas perekrutan biasanya dilakukan oleh pemilik atau pimpinan perusahaan sendiri.

Untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien maka diperlukan karyawan yang cakap dan terampil serta kualitas dan kuantitasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berbeda dengan mesin atau material lain yang bersifat pasif, karyawan merupakan aset utama perusahaan yang berperan aktif dalam perencanaan dan juga sebagai pelaku dari aktivitas perusahaan. Sebab karyawan mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia, serta jenis kelamin yang berbeda. Potensi inilah yang bisa dimanfaatkan dengan optimal agar karyawan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi pengembangan perusahaan.

### **1. Pengertian Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan upaya pencarian dan perolehan sejumlah kandidat karyawan yang berkualitas sehingga memungkinkan

perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Secara ringkas, proses rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan sejumlah pelamar. Produk dari proses rekrutmen adalah sejumlah kandidat karyawan atau pemegang jabatan yang akan diproses berikutnya dalam tahapan seleksi. Oleh karena itu, rekrutmen merupakan proses awal dari apakah suatu organisasi mendapatkan orang yang tepat atau sebaliknya.

Menurut Henry Simamora *dalam* Suwatno dan Donni Juni Priansa Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jikalau kelak dia diangkat sebagai pegawai. Pelamar maupun organisasi saling berkirir sinyal tentang hubungan kepegawaian. Para pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang menarik dan harus mendapat tawaran kerja, para pelamar juga mencoba untuk meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya.

Organisasi ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja, mereka ingin mendapatkan sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 63)

Dubois dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan: rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukaan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengejaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 63)

Perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi (R. Wayne Mondy, 2008: 110).

Rekrutmen adalah makin banyak pelamar yang anda dapatkan, maka semakin selektif dalam memilih tenaga kerja. Bila hanya ada dua calon yang melamar untuk lowongan, anda hanya memiliki sedikit pilihan selain mempekerjakan mereka. Tetapi bila muncul 10 atau 20 pelamar, anda dapat menggunakan teknik seperti wawancara dan ujian untuk menyaring semua kecuali yang terbaik (Garry Desler, 2004: 70).

Rekrutmen adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. "Mencari" yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. "Mempengaruhi" adalah menetapkan cara-cara saja, seperti melalui iklan media massa dan melalui para karyawan yang telah ada. (Malayu Hasibuan, 2006: 174)

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang berkualitas sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada, yang mana pada hakikatnya rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan. Hasil dari proses tersebut adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah Sumber Daya Manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. (Veithzal Rivai, 2004: 157)

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka rekrutmen dapat di definisikan sebagai proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi sebagai langkah awal untuk mendapatkan calon karyawan yang setepat-tepatnya untuk menduduki suatu pekerjaan.

## 2. Tujuan Rekrutmen

Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan di panggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas dari mereka diangkat atau tidak. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan yang kadang kala bertentangan. Tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit. Oleh karena itu, individu yang *underqualified* yang belakangan tentunya akan diberhentikan, dan individu yang *overqualified* yang akan menderita frustrasi dan meninggalkan organisasi, tidak boleh diangkat menjadi pegawai. Tujuan pasca pengangkatan (*posthiring goals*) perlu pula difikirkan, proses rekrutmen harus menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang wajar. Tujuan lainnya adalah bahwa upaya rekrutmen hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*), yakni citra umum organisasi harus menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan dan produk-produknya. Lebih lanjut, segenap tujuan diatas haruslah diraih dengan kecepatan paling tinggi dengan biaya serendah mungkin bagi organisasi.

## 3. Hambatan Rekrutmen

Kendala yang terjadi pada saat perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrut, dan lingkungan eksternal. Menurut Henry Simamora dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa, kendala yang lazim dijumpai dalam rekrutmen meliputi:

### a. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi system rekrutmen. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara tersentralisasi

lebih siap menerima keputusan manajer seputar aktivitas rekrutmen dan pemilihan kelompok pelamar.

b. Citra Organisasi

Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu. Citra organisasi, dengan demikian, hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala potensial. Sekiranya citra organisasi dianggap rendah, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.

c. Rencana Strategik dan Rencana Sumber Daya Manusia

Rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan. Rencana sumber daya manusia menguraikan pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut secara eksternal, dan mana yang akan diisi secara internal.

d. Kebiasaan Perekrut

Kesuksesan di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan. Memang kebiasaan dapat menghilangkan keputusan yang memakan waktu yang membutuhkan jawaban yang sama. Sekalipun demikian, kebiasaan dapat pula meneruskan kesalahan di masa lalu atau menghindari alternative yang lebih efektif.

e. Kondisi Eksternal

Kondisi pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan. Batasan-batasan dari pemerintah dan serikat pekerja juga mempengaruhi rekrutmen. Contohnya upah minimum regional (UMR), anti diskriminasi, dan larangan mempekerjakan anak-anak di bawah umur. Lingkungan perekonomian sangat berpengaruh dan perlu dicermati dalam perencanaan sumber daya manusia. Sikap sosial terhadap jenis lapangan kerja tertentu dapat pula mempengaruhi suplai tenaga kerja.

f. Daya Tarik Pekerjaan

Seandainya posisi yang akan diisi bukanlah pekerjaan yang menarik, perekrutan sejumlah pelamar yang berbobot akan menjadi tugas yang sulit. Setiap pekerjaan yang dianggap membosankan, berbahaya, menimbulkan kegelisahan, bergaji rendah, atau tidak memiliki potensi promosi jarang yang mampu memikat pelamar.

g. Persyaratan Pekerjaan

Perusahaan menawarkan sebuah pekerjaan dengan imbalan dan persyaratan tertentu, dan memiliki ekspektasi tertentu pula mengenai tipe orang-orang yang sedang dicari. Pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan serta mencari pekerjaan yang memenuhi pengharapannya. Kecocokan terjadi manakala ada kaitan yang memadai dari dua pengharapan ini (perusahaan dan pelamar). Proses rekrutmen biasanya membutuhkan beberapa modifikasi dan kompromi di kedua belah pihak.

## **E. Penempatan Tenaga Kerja**

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental, semangat dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas karyawan akan dapat berkembang. Orang boleh pintar, tapi kalau tidak bekerja di perusahaan dengan sepenuh hati, tentu akan menjadi masalah buat perusahaan dan orang lain. Orang akan bekerja sepenuh hati jika ia senang pada pekerjaannya sehingga pekerjaan dapat tuntas. Jadi, tidak salah kiranya penempatan seseorang harus tepat sesuai dengan pendidikannya.

Menurut Veitzal Rivai dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa penempatan ialah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Pendapat tersebut menegaskan bahwa penempatan pegawai

tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Sehingga *the right man on the right place* tercapai. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini dan supervisor karyawan dalam devisi tertentu (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 97).

## DAFTAR PUSTAKA

- Burhanuddin Yusuf. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: PT Rajagrafindo persada, 2014.
- Farida. wawancara oleh penulis, *wawancara 1*, transkrip, 16 November, 2018.
- Fitriastuti, Triana. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Dinamika Manajemen* 4, no. 2 (2013): 106.
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Moenheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Perss 2012.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2007.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2013.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Suzana, Ana. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT Taspen (persero) Kantor Cabang Cirebon)", *Jurnal Logika* 19, no. 1 (2017): 43.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Wiratmo, Masykur. *Pengantar Kewiraswastaan: Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis*, Yogyakarta: BPFE

## PROFIL PENULIS



**Ansari** Lahir pada Tanggal 07 Agustus 1979 di Kayu Kul Kabupaten Aceh Tengah. Saat ini penulis adalah Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Putih Takengon Aceh Tengah. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi dengan konsentrasi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada tahun 2002. Pendidikan Magister Manajemen diselesaikan di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala Banda Aceh pada tahun 2018. Dan saat ini sedang mengikuti Program Doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis USK Banda Aceh. Selain mengajar penulis juga aktif sebagai penulis dan menjadi narasumber pada berbagai kegiatan seminar. Aktif di berbagai penelitian dan pengabdian, adapun buku yang sudah di terbitkan penulis adalah Kinerja Pelayanan Publik Pemerintah Kabupaten Aceh Tengah, Manajemen Strategi (Membangun Keunggulan Kompetitif), Perekonomian Indonesia (Suatu Tinjauan Koseptual), Manajemen Pemasaran (Perspektif Digital Marketing), Pengantar Bisnis (Pengembangan SDM Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis), Manajemen Risiko (Prinsip dan Implementasi), Sistem Informasi Manajemen (Pendekatan Konseptual), Kewirausahaan Dasar, MSDM (Transformasi SDM dalam Organisasi), Penganggaran Perusahaan (Nilai Tambah Ekonomis), Perilaku Organisasi (Teori Kepemimpinan), Pengantar Ilmu Ekonomi (Sistem Ekonomi), Evaluasi Perencanaan SDM. E-mail Penulis: ansaripining79@gmail.com

# **BAB VIII**

## **DEFINISI DAN TAHAPAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Anwar Firdaus Mutawally, S.Pd.  
**Universitas Padjajaran**

### **A. Pendahuluan**

Sumber daya manusia memiliki peran penting bagi keberhasilan suatu organisasi, sebab mereka adalah penggerak aktif dan perencana pada setiap aktivitas organisasi. Dengan demikian, fakta tersebut menunjukkan aset utama organisasi terletak pada sumber daya manusia. Untuk mendapatkan manfaat penting tersebut, setiap organisasi hendaknya memperhatikan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia serta mengarahkannya sesuai tujuan dan kebutuhan organisasi. Oleh sebab itu, banyak organisasi berlomba-lomba untuk memperoleh sumber daya manusia kompeten guna mencapai tujuan yang hendak diraihinya.

Meskipun demikian, memperoleh sumber daya manusia yang kompeten tidak seperti memperoleh benda mati misalnya uang, mesin, dan bahan baku produksi. Kita ambil contoh ketika melakukan pembelian mesin. Dalam hal ini mesin bersifat pasif, dapat diatur sedemikian rupa sesuai keinginan, dan dibuat untuk mendukung tujuan organisasi. Lain halnya dengan sumber daya manusia misalnya tenaga kerja, memperolehnya merupakan hal yang kompleks dan sulit dilakukan. Para tenaga kerja membawa banyak aspek-aspek tertentu masuk kedalam organisasi mulai usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, status sosial, cita-cita, perasaan, pemikiran, dan lain sebagainya. Karena itu, tidak seluruh sumber daya manusia cocok dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Dengan demikian, perlu perencanaan guna menyaring jumlah pekerjaan dan individu yang tepat untuk dipekerjakan oleh perusahaan atau organisasi. Langkah ini dikenal dengan istilah pengadaan.

Pengadaan merupakan tahapan dalam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menggapai tujuannya. Pengadaan memiliki beberapa fungsi seperti penentuan kebutuhan sumber daya manusia, penarikan, seleksi, penempatan, induksi, dan orientasi. Karena itu, fokus utama pada pengadaan lebih memperhatikan pemilihan, rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Sebelum memasuki pembahasan yang lebih kompleks mengenai prosedur pengadaan, pada bab ini hendak dibahas lebih banyak mengenai definisi dan tahapan-tahapan pengadaan sumber daya manusia.

## **B. Definisi Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Pengadaan berasal dari kata “ada” yang memiliki arti kegiatan untuk menjadikan sesuatu yang mulanya tidak ada menjadi ada (Kemendikbud, 2016). Dalam bahasa Inggris, pengadaan dikenal dengan istilah *procurement*. Istilah *procurement* berakar dari bahasa Prancis *procurer* yang berarti “memperoleh”. Menurut kamus Merriam-Webster (2023), *procurement* atau pengadaan adalah kegiatan untuk memperoleh sesuatu dengan perhatian dan upaya khusus. Sejalan dengan definisi sebelumnya, Oxford English Dictionary (1989), pengadaan merupakan tindakan untuk memperoleh sesuatu atau juga berarti tindakan untuk memperoleh peralatan dan perlengkapan militer. Berkaca dari pengertian yang terlebih dahulu muncul, lantas mengapa pengadaan berhubungan dengan militer. Secara historis, pengadaan berakar dari industri lokomotif di benua Eropa dan Amerika pada abad ke-19 Masehi. Saat tersebut, para pegawai lokomotif melakukan pengadaan guna menyiapkan logistik militer melalui jalur kereta api (F. Wilson, 2020). Meskipun demikian, kata pengadaan semakin berkembang dan tak hanya menjangkau barang dan jasa saja, melainkan juga menjangkau sumber daya manusia.

Dalam konteks sumber daya manusia, Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa pengadaan adalah proses yang terdiri dari

penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi guna memperoleh sumber daya manusia yang efisien, efektif, dan mampu membantu mencapai tujuan perusahaan. Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Susan (2019) menyatakan bahwa pengadaan sumber daya manusia adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi guna memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pramutoko (2020) menjelaskan bahwa pengadaan merupakan proses mendapatkan tenaga kerja yang tepat secara jumlah dan jenisnya untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Menurutnya pengadaan menyangkut penentuan kebutuhan, penarikan, proses seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Supardi, Yulianah dan Ariawan (2023) secara singkat menjelaskan pengadaan sebagai tahapan awal guna mendapatkan sumber daya manusia yang baik dan unggul. Dari seluruh definisi yang telah disampaikan oleh para ahli, diketahui bahwa pengadaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi guna memperoleh sumber daya manusia yang baik, unggul, dan dapat membantu tujuan organisasi. Selain itu pengadaan sumber daya manusia juga terdiri dari empat tahapan yakni proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi.

Pengadaan harus dilandaskan pada prinsip "apa" terlebih dahulu, lalu disambung "siapa". "Apa" dalam artian organisasi terlebih dahulu menetapkan pekerjaan dan jabatan apa yang hendak ditangani seseorang. Sedangkan "siapa" menunjukkan siapa orang yang berkualifikasi untuk menempati pekerjaan atau jabatan tersebut. Jika pengadaan dilakukan sebaliknya maka organisasi akan rentan pada mismanajemen, karena kualifikasi seseorang belum tentu sesuai dengan jabatan yang ditempatinya (Priyono, 2010).

### **C. Tahapan Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Pengadaan sumber daya manusia memiliki beberapa tahapan, Priyono (2010) mengungkapkan bahwa pengadaan sumber daya manusia membutuhkan perhatian yang serius melalui empat tahap dasar yakni melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*), menentukan

uraian pekerjaan (*job description*), membuat spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan melakukan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Tahapan-tahapan pengadaan sumber daya manusia dijelaskan lebih lanjut pada pembahasan di bawah ini:

### **1. Analisis Pekerjaan (Job Analysis)**

Analisis pekerjaan adalah tahapan untuk menilai, mengumpulkan, dan mengorganisasikan informasi mengenai pekerjaan yang terdapat pada organisasi (M. A. Wilson, 2014). Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Nawawi (2011) menjelaskan bahwa analisis pekerjaan secara umum berarti tahapan mengumpulkan informasi mengenai jabatan pekerjaan guna mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Morgeson dan Champion (2000), tahapan analisis banyak dilakukan organisasi guna memperoleh berbagai informasi mengenai pekerjaan yang diperlukan. Pada tahap ini dilakukan analisis mengenai pekerjaan baik itu jabatan yang diperlukan, pekerjaan yang harus dilakukan, bagaimana pekerjaan itu dilakukan, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan.

Tujuan dilakukannya analisis pekerjaan ialah untuk memperoleh desain organisasi, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan yang baik. Selain itu, tahapan ini juga berguna untuk memperoleh sumber daya manusia yang mumpuni dari segi kualitas maupun kuantitas, sebab mereka telah disaring terlebih dahulu melalui standar-standar tertentu sebelum dipekerjakan (Flippo, 1976). Selain itu Priyono (2010) juga menjelaskan bahwa tahapan ini juga bermanfaat untuk memberikan informasi mengenai standar pekerjaan, aktivitas pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, dan perilaku manusia yang diperlukan (Priyono, 2010).

Analisis jabatan memiliki beberapa jenis, karena hal tersebut tahapan ini cenderung dibuat dan dilakukan sebanyak beberapa kali. Meskipun demikian, antara satu jenis analisis jabatan dengan lainnya tidak memiliki banyak perbedaan baik dari segi metode maupun sudut pandang. Menurut Moekijat (2011) berikut merupakan jenis-jenis analisis pekerjaan:

- a. Analisis pekerjaan untuk persyaratan pegawai  
Analisis ini dilakukan untuk menentukan ciri-ciri utama yang harus dimiliki seorang calon pegawai misalnya kualifikasi pendidikan, unsur rohani, jasmani, dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan guna agar calon pegawai kedepannya dapat bekerja dengan memuaskan. Analisis pekerjaan ini dilakukan oleh bagian penempatan tenaga kerja.
- b. Analisis pekerjaan untuk tujuan pelatihan  
Analisis pekerjaan ini dilakukan sebagai langkah-langkah untuk mengajarkan jabatan pada pegawai baru.
- c. Analisis pekerjaan untuk menentukan biaya  
Analisis pekerjaan ini dilakukan untuk menentukan biaya atau susunan biaya pada berbagai macam jabatan. Prosedur dilakukan dengan melihat unsur-unsur seperti persyaratan, dan permintaan dari masing-masing jabatan.
- d. Analisis pekerjaan untuk perbaikan metode  
Analisis pekerjaan ini dilakukan untuk memyederhanakan tata ruang kerja, menghapus aktivitas yang tidak diperlukan, dan menjadikan jabatan lebih sederhana dan mudah dilaksanakan. Terdapat beberapa teknik digunakan untuk jenis ini misalnya studi gerak dan waktu.

Analisis pekerjaan dilakukan melalui beberapa metode, Moekijat (2011) menjelaskan bahwa ada lima metode yang dapat digunakan untuk melakukan analisis yakni kuisisioner, wawancara, observasi, buku harian, dan campuran. Berikut merupakan penjelasan dari metode-metode tersebut:

- a. Kuisisioner  
Metode ini dilakukan dengan cara memberikan angket kepada pegawai. Angket berisi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan. Umumnya metode ini digunakan untuk para pegawai administrasi, dan jarang dilakukan pada pekerja kasar. Metode ini memiliki beberapa keuntungan yakni bersifat sistematis, cepat dilakukan, murah, dan jawabannya

mudah untuk diolah karena telah distandarisasi. Namun metode ini juga memiliki beberapa kelemahan yakni penyusunan pertanyaan yang membutuhkan waktu lama, memberikan jawaban yang kurang lengkap, dan bagi beberapa orang pertanyaan di angket sulit untuk dijawab.

b. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara wawancara dengan pegawai. Umumnya metode wawancara lebih banyak digunakan untuk para pegawai kasar. Metode ini memiliki beberapa kelebihan yakni memperoleh informasi yang lebih lengkap, pertanyaannya mudah dibuat, dan membetulkan informasi yang kurang tepat. Namun metode ini juga memiliki beberapa kelemahan seperti memakan waktu yang lama dan biaya yang lebih mahal.

c. Observasi

Metode observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan (observasi) pada pegawai. Observasi cocok digunakan pada pekerjaan yang bersifat sederhana dan dilakukan berulang-ulang. Meskipun demikian, metode ini sebaiknya tidak digunakan secara sendirian, melainkan dilakukan sebagai pelengkap bagi metode wawancara.

d. Buku Harian

Metode ini dilakukan melalui catatan buku harian. Pada metode ini karyawan diminta untuk menuliskan setiap aktivitas yang dilakukan, keluhan yang dirasakan setiap harinya kemudian dituangkan dalam buku harian (diari). Metode ini bersifat pelengkap terutama untuk melengkapi hasil wawancara dan kuisioner.

e. Campuran

Metode campuran dilakukan dengan menggabungkan satu, dua, atau lebih metode analisis pekerjaan. Metode ini efektif digunakan dan dapat menghasilkan hasil yang memuaskan, penggunaan metode campuran disesuaikan dengan kebutuhan. Misalnya analisis pada pekerja produksi, maka yang dilakukan

ialah dengan metode wawancara dan observasi. Sedangkan pada staff tata usaha dapat dilakukan dengan angket dan wawancara. Hal ini ditujukan guna menghasilkan data yang akurat dan memuaskan.

## **2. Uraian Pekerjaan (*Job Description*)**

Uraian pekerjaan merupakan pengelolaan informasi-informasi berkaitan dengan pekerjaan yang diharapkan pekerja, dan mencerminkan nilai-nilai organisasi (Elan & Kurniawan, 2017). Selain itu, Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa uraian pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan hubungan pekerjaan tertentu dalam organisasi. Suthar *et al.*, (2014) mengungkapkan bahwa uraian pekerjaan berisi uraian tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan panduan untuk rekrutmen pada masa yang akan datang. Uraian pekerjaan memiliki kaitan dengan aspek administratif, manajerial, dan teknis pekerjaan baik itu tugas pekerjaan, ringkasan pekerjaan, dan jabatan yang dipegang (Elan & Kurniawan, 2017). Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa uraian pekerjaan secara sederhana ialah informasi tertulis mengenai tugas dan tanggung jawab, hubungan pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada jabatan tertentu di organisasi.

Uraian pekerjaan penting dilakukan dalam pengadaan sumber daya manusia, sebab tahapan ini dapat menjadi dasar bagi tahap selanjutnya yakni spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Dalam membuat uraian pekerjaan harus dinilai dengan pertanyaan “apa” pekerjaan itu, lalu “mengapa” pekerjaan tersebut harus dilakukan, dan “bagaimana” pekerjaan itu dilakukan. Hal ini dilakukan untuk menghindari mismanajemen terutama pada saat pengisian jabatan. Uraian pekerjaan harus dibuat dengan dengan jelas agar pegawai yang bersangkutan mengerti mengenai tanggung jawab dan prestasi yang harus dicapainya selama bekerja. Uraian pekerjaan yang tidak dibuat dengan benar hanya membuat pekerjaan terbengkalai atau pemangku jabatan menjadi kerja berlebihan (*overacting*). Oleh sebab

itu, Priyono (2010) menjelaskan bahwa uraian pekerjaan harus mengurai hal-hal sebagai berikut:

a. Identifikasi pekerjaan atau jabatan

Uraian ini berisi jabatan yang dipegang seseorang misalnya ketua bagian administrasi, rektor, dekan, dan lain sebagainya.

b. Hubungan tugas dan tanggung jawab

Uraian ini berisi rincian mengenai tugas yang perlu dilakukan dan tanggung jawab yang harus dipegang seseorang. Perumusan hubungan tugas dan tanggung jawab dibuat secara terpisah agar informasi yang diberikan jelas. Selain itu hubungan juga harus menunjukkan hubungan antara pejabat dengan pegawai, pegawai dengan pegawai, atau dengan individu luar organisasi.

c. Syarat wewenang dan pekerjaan

Uraian ini berisi kewenangan yang dimiliki seseorang dan apa saja prestasi yang harus diraih selama bekerja.

d. Syarat kerja dengan alat dan bahan

Uraian ini berisi syarat kerja seseorang dengan alat dan bahan baku yang digunakan saat bekerja.

e. Ringkasan pekerjaan

Uraian ini berisi ringkasan umum pekerjaan seperti fungsi-fungsi dan aktivitas jabatan tersebut.

f. Penjelasan promosi

Uraian ini berisi penjelasan mengenai jabatan yang berada di atas dan dibawah pegawai tersebut. Selain itu uraian ini juga harus menjelaskan kemana individu tersebut akan dipindahkan jika dipromosikan.

### **3. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*)**

Spesifikasi pekerjaan adalah tahapan untuk menentukan persyaratan minimum mengenai kualifikasi seseorang agar dapat diterima masuk kerja, menjalankan jabatannya secara efektif, dan bertanggungjawab pada organisasi (Andrean, 2016). Tahapan ini memiliki beberapa kegunaan yakni untuk menetapkan standar

organisasi guna menyaring aspek-aspek pribadi pegawai, membantu organisasi menemukan pekerja yang kompeten, dan memberikan ide pada organisasi untuk melakukan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal ini bertujuan agar organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas pada posisi pekerjaannya (Gunawan, 2014). Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan asas “apa ciri-cirinya, bagaimana karakteristiknya, apa pendidikannya, bagaimana pengalamannya, dan lain sebagainya” yang bertujuan agar meyakinkan pada organisasi bahwa yang bersangkutan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Priyono, 2010). Spesifikasi pekerjaan yang baik berisi beberapa hal yakni sebagai berikut:

a. Identitas mengenai jabatan pekerjaan

Pada spesifikasi ini termuat mengenai nama jabatan, bidang yang dipegang, dan tanggungjawab jabatan ini.

b. Tingkat edukasi

Spesifikasi ini berisi pendidikan minimal, kemampuan bidang tertentu, dan pengalaman kerja.

c. Keterampilan yang dimiliki

Spesifikasi ini berisi keterampilan yang dimiliki seseorang dan aspek pribadi lainnya.

#### **4. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)**

Evaluasi pekerjaan merupakan tahap untuk memberikan nama, urutan, dan harga tertentu pada suatu jabatan berdasarkan penilaian berat atau ringan, besar atau kecil resiko, dan mudah atau sulit suatu pekerjaan (Priyono, 2010). Berrocal *et al.* (2018) mengartikan evaluasi pekerjaan sebagai prosedur pengambilan keputusan guna menentukan nilai relatif suatu bidang pekerjaan dalam organisasi. Berdasarkan dua pengertian tersebut dapat diketahui bahwa evaluasi merupakan tahapan untuk menilai suatu pekerjaan berdasarkan aspek-aspek tertentu seperti tingkat kesulitan dan resiko pekerjaan. Tujuan utama evaluasi pekerjaan ialah untuk menyediakan data guna mengembangkan upah yang adil pada pekerjaan, selain itu evaluasi

juga menggunakan penilaian untuk mempertahankan struktur nilai suatu pekerjaan secara internal (Koziol & Mikos, 2020). Sedangkan secara khusus, Armstrong dan Stephens (2005) membagi tujuan evaluasi pekerjaan sebagai berikut:

- a. menetapkan nilai relatif ukuran pekerjaan yang adil, sehat, dan nilainya konsisten
- b. menghasilkan informasi yang diperlukan guna merancang dan memelihara struktur jabatan
- c. memberikan penilaian objektif mengenai suatu pekerjaan
- d. memungkinkan perbandingan pasar yang baik dengan pekerjaan atau peran dengan kompleksitas dan ukuran yang setara
- e. menciptakan kondisi kerja yang transparan.

Evaluasi dapat menjadi tahapan yang paling sederhana atau juga yang paling sulit dilakukan. Pada tahap ini dilakukan pemeringkatan dengan membandingkan satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya berdasarkan nilai keseluruhan kerja dalam organisasi. Nilai pekerjaan biasanya disesuaikan dengan pengetahuan, usaha, tanggung jawab dan kondisi kerja pegawai yang terlibat dalam pekerjaan. Menurut Masanja (2019), pada tahap evaluasi organisasi sebaiknya hanya menampung 30 jenis jabatan saja. Hal ini karena jika jumlah jabatan yang dimiliki organisasi berlebihan, maka kegiatan evaluasi tidak dapat berjalan efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andreas, V. L. (2016). Perancangan Job Analysis Divisi Produksi Pada Perusahaan CV. Jafas. *Target*, 150(100), 400.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- Berrocal, F. B., García, M. A. A., & Ramirez-Vielma, R. (2018). Influence of the type of method on the results of job evaluation. *UCJC Business and Society Review*, 59, 114–146.
- Elan, U., & Kurniawan, I. (2017). *Pengaruh Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Security PT. Wilmar Nabati Indonesia Gresik*.
- Gunawan, M. Y. (2014). Business Plan Minuman Sari Rosella dan Sari Buah Ud. Laberry. *Calyptra*, 3(1), 1–33.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian*. Rajawali Press.
- Kemendikbud. (2016). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Kementerian Pendidikan Dan Budaya.
- Kozioł, W., & Mikos, A. (2020). The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Central European Journal of Operations Research*, 28(2), 589–599.
- Merriam-Webster. (2023). *Procurement*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/procurement>
- Moekijat. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pionir Jaya.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 819–827.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Gadjah Mada University Press.
- Pramutoko, B. (2020). *Management Pemasaran*. CV. Dimar Intermedia.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Zifatama Publisher.

- Supardi, S., Yulianah, Y., & Ariawan, J. (2023). Effect Of Work Ethos And Compensation On Employees' Professional Commitment. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of job analysis on organizational performance: an inquiry on Indian public sector enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166–181.
- Weiner, E. S. C., & Simpson, J. A. (prep). (1989). The Oxford English Dictionary. In *Oxford*. Citeseer.
- Wilson, F. (2020). *Centralization and Decentralization of Procurement Functions in Public Organizations in Tanzania*. Mzumbe University.
- Wilson, M. A. (2014). A history of job analysis. In *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 249–272). Psychology Press.

## PROFIL PENULIS



**Anwar Firdaus Mutawally, S.Pd.** lahir di Kabupaten Sumedang, Jawa Barat pada 15 Februari 2000. Penulis menempuh pendidikan di SD Negeri Sukamantri (lulus tahun 2012), SMP Negeri 15 Kota Serang (lulus tahun 2015), dan SMA Negeri Tanjungsari (lulus tahun 2018). Pada tahun 2018, penulis diterima masuk sebagai mahasiswa S1 Pendidikan Sejarah di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dan menjadi sarjana pada tahun 2022 dengan IPK *cum laude*. Saat ini penulis sedang menempuh pendidikan magister di Universitas Padjadjaran mengambil bidang ilmu sejarah.

Ketika masih duduk di bangku SMP penulis pernah menjadi anggota OSIS dari tahun 2013 sampai 2014. Adapun kegiatan ekstrakurikuler yang pernah diikuti ialah Pendidikan Konseling Remaja (PIK-R) dan seni kriya. Selama kuliah penulis aktif dalam berbagai aktivitas seperti mengikuti seminar, ikut serta dalam perlombaan, dan menulis publikasi ilmiah dalam bentuk bab buku maupun jurnal. Penulis memiliki minat pada bidang penelitian sejarah, namun tak menutup kemungkinan untuk meneliti disiplin ilmu lainnya misalnya manajemen. Saat ini penulis memiliki beberapa karya ilmiah yang terindeks google cendikia. Email Penulis: [anwarfirdausmutawally@gmail.com](mailto:anwarfirdausmutawally@gmail.com)



# **BAB IX**

## **PROSES DAN TUJUAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Mas Fierna Janvierna Lusie Putri. S. Pd., M.Pd  
**Universitas Pamulang**

### **A. Pendahuluan**

Sejarah dimulainya industri di Inggris adalah sejarah revolusi industri, ekonomi dianggap menjadi hal penting dalam sebuah pemerintahan demi memajukan kesejahteraan rakyatnya. Revolusi Industri sendiri tidak hanya merubah cara produksi sebuah perusahaan yaitu pabrik, dalam hal ini adalah revolusi perubahan dalam sumber daya manusia. Pada saat itu perusahaan mencoba memproduksi hasil perusahaannya atau pabrik secara besar besaran, namun dalam menghasilkan barang produksi yang baik dan berkualitas diperlukan kemampuan manusia dalam mengerjakannya. Pada saat inilah sumber daya manusia menjadi hal penting dan utama untuk di prioritaskan dan di perhitungkan.

Didirikan dan dibangunnya sebuah perusahaan tentulah harus memiliki manajemen yang baik, tersusun, terencana, terorganisasi, terukur dan memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Namun jalannya sebuah perusahaan tidak mungkin tanpa adanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai factor utama dalam menjalankan sebuah perusahaan, yang dikatakan sebagai sumber daya fisik sebagai penunjang berdirinya perusahaan atas pelengkap alat alat lainnya. Dalam sebuah organisasi keberhasilan dan kegagalan di tentukan oleh sumber daya manusia. Keberhasilan ini dapat berhasil atas seorang pimpinan yang dapat memimpin bawahannya dalam mengakomodir jalannya sebuah organisasi atau perusahaan.

Dalam keberhasilannya dibutuhkan ketepatan dalam menentukan, sumber daya manusia menjadi sektor utama dalam

sebuah organisasi perusahaan, dengan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia yang baik, menjadi faktor utama dan penting dalam kemajuan dan keberhasilan sebuah perusahaan. Untuk itu setiap perusahaan diperlukan langkah-langkah dalam menentukan sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan.

Dari tiga langkah ini diperlukan proses dalam merekrut sumber daya manusia serta tujuan pengadaan sumber daya manusia seperti apa. Jika dilaksanakan dengan baik dan benar maka keberhasilan akan terwujud dan jika sebaliknya maka kegagalan akan di dapati.

## **B. Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Dalam melakukan proses pengadaan sumber daya manusia tentunya memiliki langkah-langkah. Langkah-langkah ini harus tepat agar hasil yang di inginkan sesuai dngan tujuan. Langkah-langkah tersebut adalah perencanaan sumber daya manusia, perekrutan sumber daya manusia, seleksi sumber daya manusia dan penempatan sumber daya manusia.

### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia tentunya harus melihat perkembangan dan kondisi yang ada, seberapa besar kebutuhan, kemampuan sumber daya manusia dan bagaimana mengembangkan kemampuan sumber daya alam manusia tersebut.

Perencanaan adalah bagian dari proses perencanaan yang akan datang dimana dapat mempengaruhi kegiatan, perilaku, dan dampak tindakan operasional. Peramalan juga digunakan untuk menentukan sumber daya manusia di masa yang akan datang selain itu perencanaan tidak harus mendapatkan waktu estimasi yang cocok agar bisa di dimanfaatkan. Dalam proses perencanaan terlepas dari jumlah yang dihasilkan, proses perencanaan ini dilakukan oleh manajer, manajer lah yang memikirkan langkah kesiapan dan mengatasi kemungkinan yang terjadi. Perencanaan dilakukan dalam jangka waktu panjang dan pendek. Masalah yang ada dalam perencanaan adalah bagaimana menghubungkan akan kebutuhan

sumber daya manusia dengan keluaran, barang dan jasa yang di hasilkan perusahaan.

Dalam melaksanakan peramalan sumber daya manusia disesuaikan dengan organisas atau perusahaan tersebut, namun ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan perencanaan sumber daya manausia, yaitu:

- a. Mengetahui kondisi lingkungan organisasi atau perusahaan tersebut
- b. Melaksanakan analisis, yaitu: berupa data demografi, penilaian, ketertarikan tenaga kerja, pengalaam dan pendidikan.
- c. Persediaan sumber daya manusia untuk masa depan, kemampuan, pengurangan, perubahan produktivitas
- d. Analisis kebutuhan sumber daya manusis sperti posisi karyawan, perubahan struktur organisasi, anggaran, perencanaan.
- e. Diperlukan kebutuhan rekrutmen, latihan dan pengembangan, perencanaan suksesi dan mobilitas, perubahan kebijakan, perubahan jabatan dan organisasi.

## **2. Perekrutan Sumber Daya Manusia**

Perekrutan sumber daya manusia adalah, bagaimana kebutuhan sumber daya manusia disesuaikan dengan membuka lowongan, dan para peserta mengisi formulir lowongan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Rekrutmen ini dimulaia dari bagaimana merencanakan, meninfokan, pemalaran, penyaringan sampai mengangkat dan menempatkan pekerja atau karyawan tersebut. Perekrutmen adalah sebagai suatu upaya atau usaha dalam menemukan calon baik dalam maupun dari luar organisasi untuk mengisi jabatan dimana memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam perekrutan dari luar dibutuhkan penyeleksian yang sangat baik dan bermutu, penyeleksiaan ini harus berdasarkan standard an mutu yang sudah ditetapkan disetiap organisasi atau perusahaan, dimana penyeleksiaan ini dapat terukur.

Dalam penyeleksian ini harus memperhatikan kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian. Tahapan ini sangat memegang peranan penting dan merupakan tugas dari pimpinan perusahaan. Dalam memanfaatkan sumber daya manusia atau pekerja harus efisien, maksimal, memanfaatkan sebesar-besarnya namun tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas yang wajar. Sehingga pekerja itu tidak merasa diperas, ditekan. Dalam perekrutan ini juga memperhatikan prinsip pemanfaatan sumber daya manusia seperti melihat tingkat kepuasan yang dapat dirasakan oleh pekerja, dimana ini menjadi pendorong pekerja untuk lebih berprestasi sebaik mungkin. Perekrutan ini sebagai tahap dimana dengan prinsip *the right man on the right job*.

Sebuah perusahaan dalam melakukan perekrutan karyawan dilakukan dengan dua cara yaitu tradisional dan melalui cara teknologi. Dibawah ini beberapa cara perekrutan karyawan:

- a. Rekomendasi karyawan  
pelamar yang melamar dalam sebuah perusahaan berasal dari rekomendasi karyawan perusahaan tersebut. Biasanya di nilai dalam segi moral, seperti calon karyawan ini memiliki moral, kebiasaan, sikap, perilaku, etika baik. Hal ini menjadi point penting dalam seleksi awal.
- b. Departemen atau Agen Ketenagakerjaan  
diperankan oleh departemen atau agen yang memberikan informasi lowongan pekerjaan secara berkala yaitu dengan memasang pengumuman lowongan pekerjaan pada perusahaan tertentu yang sedang membutuhkan
- c. Laman peluang karier perusahaan  
perusahaan atau lembaga yang memiliki laman di dunia maya yang bisa di akses melalui internet, biasanya perusahaan ini memberikan informasi kebutuhan karyawan bahkan memeberikan formulir lamaran yang bisa di unduh atau bisa di isi langsung dan di kirim.

d. Media sosial

Informasi lamaran pekerjaan yang ada di media social seperti facebook, Twitter, job street, Instagram, kitalulus, linkedIn, saluran rekrutmen karyawan yang sudah terkenal dan diminati.

e. Perekrutan jalur kampus atau sumber daya akademi

media yang dibuat dalam penggabungan beberapa perusahaan dalam memberikan informasi lowongan kerja. Biasanya bursa kerja ini dilaksanakan di tempat-tempat yang menyediakan tenaga kerja yang diperlukan, contohnya seperti di universitas atau tempat umum.

Meskipun saluran-saluran rekrutmen tenaga kerja telah ada, namun tidak luput perekrutan tenaga kerja juga masih banyak yang dilakukan secara rekomendasi karyawan dalaam perusahaan itu, namun pemilihan media social sebagai perekrutan tenaga kerja untu dimasa yang akan datang akan menjadi sebuah pilihan tepat dengan majunya teknologi saat ini dan yang akan datang, tentunya dengan biaya yang besar pula.

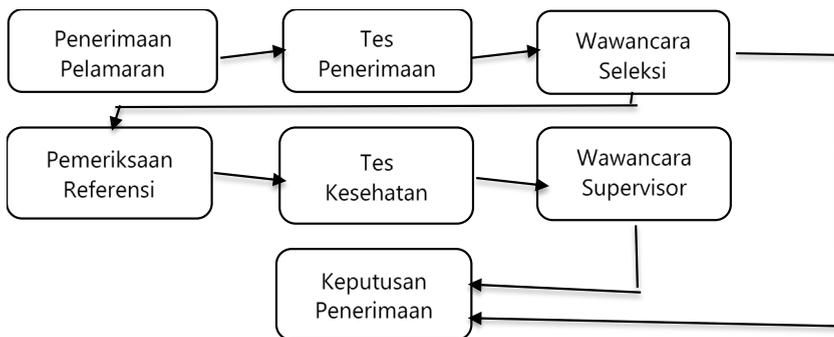
### **3. Seleksi Sumber Daya Manusia**

Dalam tahap ini dilaksanakan untuk mencari calon pegawai, karyawan atau tenaga kerja baru yang di anggap memenuhi kebutuhan sesuai dengan standar yang dibuat oleh perusahaan tersebut. Tahapan ini juga melakukan analisis jabatan yang ada untuk menjabarkan suatu pekerjaan untuk tugasnya nanti. Seleksi tenaga kerja yaitu memilih tenagaa kerja yang tepat dan benar dari sekian banyak calon pelamar yang mengisi formulir atau yang mengirimkan lamaran pekerjaan kepada perusahaan. Lamaran pekerjaan tersebut kemudian di pilih dan yang memenuhi dan sesuai standar yang di inginkan perusahaan, kemudian di panggil dan dilakukan tes tertulis serta wawancara dan proses seleksi lainnya. Dalam mencari tenaga kerja sebuah perusahaan harus memiliki kriteria dan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang biasa disebut dengan pengetahuan

(Cut Zurnali:2010). Dalam manajemen di perlukan kontribusi apalagi di era abad 21 dengan meningkatkan produktiovitass kerja dalam pengetahuan dan meningkatkan produktivitas pekerja pengetahuan, Drucker (2002:135). Bahwa dalam penyeleksiaan tenaga kerja di era sekarang sebuah perusahaan terutama bagian sumber daya manusia merekrut karyawan dengan memiliki pengetahuan pengetahuan dan pekerja pengetahuan agar apa yang di capai mendapatkan keunggulan dalaam waktu jangka panjang, serta menguntungkan perusahaan tersebut tidak hanya saat itu tapi di masa depan juga.

Dalam melaksanakan penseleksian calon karyawan atau tenaga kerja harus memiliki dasar penyeleksian agar berhasil, dimana calon karyawan ini harus memiliki kompetensi atau kemampuan seperti, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan ciri lain. Tugas dari tim seleksi ini adalah bagaimana melihat dan memunculkan ciri dari calon pelamar sehingga dapat terlihat dan diputuskan akan di tempatkan dimana sesuai dengan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan tersebut.

Proses seleksi secara umum ditentukan berdasarkan pada kepentingan, tujuan, waktu serta kualitas tenaga kerja yang akan diseleksi. Berikut digambarkan dengan langkah seleksi sebagai berikut:



Dari gambar langkah tersebut dapat kita pahami bahwa langkah seleksi dapat dimulai dengan langkah berikut;

a. Penerimaan pelamar

Dalam persepsi lamaraan dapat di bentuk pada tahap langkah ini, perekrutan sesuai dengan tujuan, jika menginginkan karyawan yang tahan banting, maka pilihlah tempat yang tidak nyaman, maka akan terlihat mana calon pelamar yang tidak sabar, karakter yang lemah, maka calon ini akan tersisih sendiri namun sebaliknya jika calon mempunyai persepsi dan karakter yang bagus, maka perlu di perhitungkan.

b. Tes penerimaan

Dilakukan tes untuk mendapatkan hasil yang objektif tentang kondisi pelamar apakah sesuai dengan syarat-syarat yang di inginkan.

c. Wawancara seleksi

Tahaap ini ingin menggali potensi pelamaar yang tersembunyi. Dalam tahap ini mencocokan data yang ada, hasil tes yang di dapat, menggali potensi yang dimiliki pelamar.

d. Pemeriksaan referensi

Memeriksa dan mencocokan data pelamar dan menghubungi orag atau lembaga yang ditulis oleh pelamaar sebagai referensi, maksud dari referensi ini adalah untuk beberapa pekerjaan yang memerlukan tingkat kepercayaan tinggi, contoh: kepala keuangan, kepala akuntanjabataan kasir.

e. Tes Kesehatan

Tes kesehatan diperlukan untuk mengetahui kesehatan pelamar sesuai dengan yang tertulis pada surat lamaran dan pada saat wawancara. Tes kesehatan ini diperlukan untuk jangka Panjang.

f. Wawancara supervisor

Wawancara supervisor diperlukan untuk memeperoleh kesesuaian karena supervisor di anggap memiliki tingkaat keahlian dan kebiasaan kerja serta sikap tertentu. Tetapi jika pimpinan tidak mensyaratkan kekhususan tertentu, maka wawancara dengan supervisor tidak perlu.

g. Keputusan penerimaan

Tahap ini adalah tahap terakhir, dimana perusahaan akan mengumpulkan data dari tahap awal sampai akhir, yang kemudian nantinya perusahaan akan menghubungi baik secara langsung melalui surat pos, surat elektronik maupun telepon.

#### **4. Penempatan Sumber Daya Manusia**

Setelah melaksanakan seleksi tahap selanjutnya bagi calon karyawan yang diterima adalah penempatan sesuai dengan bidang yang dimiliki dan sesuai dengan departemen atau bagian mana dalam sebuah perusahaan yang sedang membutuhkan. Karyawan baru di tempatkan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

Penempatan sumber daya manusia dilakukan sebagai suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia agar pada saat penempatan sesuai dengan kemampuan dan posisi jabatan yang ada, sehingga sumber daya manusia ini atau karyawan dapat meningkatkan kemampuannya dan memiliki prestasi kerja yang maksimal.

Penempatan karyawan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan posisi kerja tertentu yaitu pada karyawan baru khususnya. Sedangkan untuk karyawan lama tetap pada posisinya atau dipindahkan pada posisi yang lain. Keputusan penempatan ini biasanya ada pada manajer lini, supervisor dengan berkonsultasi dahulu. Sedangkan peranan manajer sumber daya manusia memberi masukan kepada manajer lini atas keputusan perusahaan dan memberi konseling kepada para karyawan.

Pertimbangan penempatan harus memenuhi prosedur, menurut Komarudin, ada tiga yaitu:

- a. Penempatan berasal dari daftar sumber daya manusia yaitu melalui beban kerja dan analisa tenaga kerja
- b. Harus memiliki standar untuk membandingkan calon pekerja, standar ini disampaikan oleh jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan

- c. Petugas penempatan mempunyai calon pelamar pekerjaan yang ingin di tempatkan.

## **5. Faktor-Faktor Penempatan Sumber Daya Manusia**

Penempatan sumber daya manusia tentunya memiliki factor-faktor yang harus dipertimbangkan, karena ini akan berpengaruh pada kinerja nantinya, dan dalam penempatan haruslah menempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, factor-factor yang harus diperhatikan yaitu:

- a. Pengetahuan

Dapat dilihat dari pendidikan melalui pendidikan formal. Pendidikan informal, dengan memiliki pengetahuan dapat membantu dalam melaksanakan pekerjaannya.

- b. Keterampilan

keterampilan ini adalah kemampuan pekerja dalam bekerja, keterampilan ini mencakup aspek keterampilan, mental, fisik, sosial.

- c. Pengalaman

Pengalaman di jadikan sebagai pertimbangan dalam penempatan kerja sumber daya manusia. Dari pengalaman kerja banyak memeberikan keahlian dan keterampilan kerja.

## **6. Tiga Jenis Penempatan Sumber Daya Manusia**

- a. Promosi

Sumber daya manusia mendapatkan perubahan dari pekerjaannya dari pekerjaan yang dahulu ke pekerjaan yang baru menjadi rendah atau tinggi berdasarkan hasil kinerja yang terdahulu, namun promosi disini biasanya memindahkan pekerja sesuai dengan prestasi kerja yang di lakukan sebelumnya. Promosi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja, mora, disiplin dan meningkatkan produktifitas kerja sumber daya manusia.

b. Mutasi

Suatu perpindahan karyawan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki, pemindahan ini disesuaikan dengan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, ke situasi kerja tertentu. Mutasi ini mempunyai tujuan agar sumber daya manusia memiliki kepuasan kerja dan dapat memberikan kinerja yang baik secara maksimal dan memiliki prestasi yang tinggi.

c. Demosi

Demosi yang dilakukan adalah jika sumber daya manusia memiliki kinerja yang tidak baik, sehingga di tempatkan di tempat yang lebih rendah, dalam hal ini statusnya menjadi rendah.

### **C. Tujuan Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Pengadaan sumber daya manusia memiliki tujuan tentunya untuk mengetahui jumlah dan jenis pekerjaan apa yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting yaitu memiliki tujuan secara kuantitas dan kualitas sebuah organisasi atau perusahaan. Selain itu pengadaan sumber daya manusia dilaksanakan karena karyawan adalah sebagai motor penggerak dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang hendak di capai. Tujuan yang lain adalah untuk melihat keterampilan, kemampuan dari sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan yang di inginkan sebuah organisasi atau perusahaan.

Tujuan yang lain dari pengadaan sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi yang baik dan tepat sesuai dengan yang di inginkan oleh organisasi atau perusahaan sebagaimana perencanaan yang telah di buat dalam perencanaan pengadaan sumber daya manusia. Pengadaan sumber daya manusia proses pencarian, seleksi untuk mendapatkan karyawan secara selektif dan efektif dan efisien untuk mendapatkan karyawan atau tenaga kerja yang di inginkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2010, Zhifatama Publisher, Surabaya
- Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2018, Salemba Empat, Jakarta
- Rusman, Penempatan Sumber Daya Manusia Profesional di Lembaga Pendidikan Islam, *Tadarus Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 5 No.1 (2016), 123-138
- Sri Imelda, Strategi Pengadaan Sumber Daya Manusia Pada PT Borneo Banjarmasin, At Tadbir, *Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol 1 No.1 Januari (2017), 113 -123

## PROFIL PENULIS



**Mas Fierna Janvierna Lusie Putri S.Pd., M.Pd.**, lahir Jakarta 16 **Januari 1977** Ketertarikan penulis terhadap dunia pendidikan dimulai pada tahun 1996 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Atas dengan memilih SMAN 47 Jakarta Selatan dan berhasil lulus pada tahun 1995. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan STKIP Kusuma Negara Jakarta pada tahun 2015. Dua tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan PASCA SARJANA STKIP ARRAHMANIYAH DEPOK.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional di Universitas Pamulang, penulis pun aktif sebagai pengajar dibidang kepakarannya tersebut. Pengalaman penulis sebagai pengajar di jenjang Taman Kanak-Kanak, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Kejuruan, pengajar bimbingan belajar TIDAR untuk calon akpol, kepala sekolah, editor dan manajerial OJS Jurnal Mahasiswa Karakter Bangsa (JMKB) Prodi PPKn Universitas Pamulang, Asesor LSP Universitas Pamulang. Selain itu, penulis juga aktif menulis di kompasiana, menulis beberapa artikel, jurnal, modul pembelajaran, book chapter hingga saat ini dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Email Penulis: dosen02649@unpam.ac.id

# **BAB X**

## **PROSES DAN PRINSIP-PRINSIP PENARIKAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Muhammad Odik Afifin, M.Pd  
**IAI Al-Qolam Gondanglegi Malang**

### **A. Pendahuluan**

Penarikan sumber daya manusia adalah suatu proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Proses ini melibatkan aktivitas untuk menarik, memilih, dan merekrut karyawan yang tepat untuk organisasi. Penarikan sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan bisnisnya.

Proses penarikan sumber daya manusia biasanya dimulai dengan analisis kebutuhan tenaga kerja. Pada tahap ini, organisasi mengidentifikasi posisi yang perlu diisi dan menentukan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Selanjutnya, strategi penarikan dikembangkan, termasuk sumber-sumber pencarian seperti pengumuman lowongan, penggunaan agen pencari kerja, dan jejaring profesional.

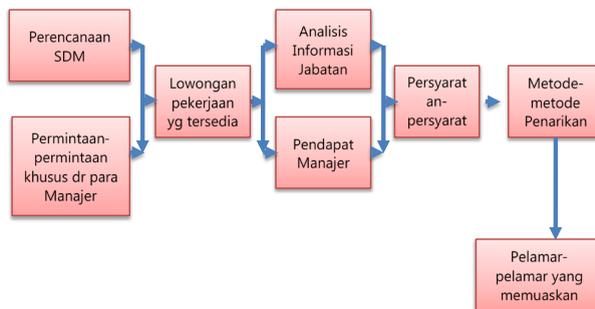
Secara keseluruhan, bab ini akan membahas proses penarikan sumber daya manusia yang meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, strategi penarikan, dan proses seleksi. Prinsip-prinsip penarikan sumber daya manusia, seperti transparansi, relevansi, dan kesesuaian budaya, juga akan diperkenalkan. Selain itu, bab ini akan menjelaskan alternatif penarikan sumber daya manusia yang dapat digunakan oleh organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan mereka.

## B. Proses Penarikan Sumber Daya Manusia

Proses penarikan sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang meliputi rekrutmen dan seleksi dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan. Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dilakukan lebih dulu identifikasi tentang kebutuhan tenaga kerja dan analisis beban, kemudian menentukan standar pembandingan (analisis jabatan dan spesifikasi jabatan) melakukan proses penarikan melalui lamaran. Informasi yang diperoleh dan pelamar dibandingkan dengan spesifikasi jabatan sebagai standar personalia.

Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan dan hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari mana para karyawan baru diseleksi.

Secara visual proses penarikan tenaga kerja tersebut digambarkan sebagai berikut:



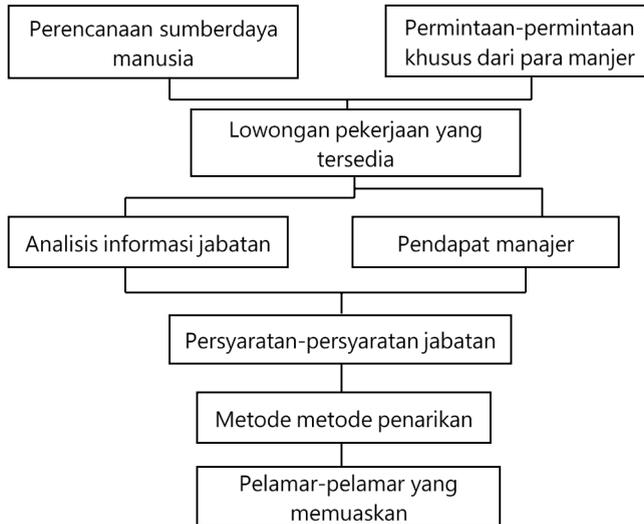
Gambar 1. Proses Penarikan Sumber Daya Manusia

### 1. Proses Rekrutmen

Sebelum perekrutan tenaga kerja baru dimulai maka harus dimulai dengan proses rekrutmen. Proses rekrutmen dibutuhkan agar dapat memikat pelamar yang berbakat agar memenuhi kebutuhan perusahaan dan organisasi. Perusahaan harus menjadikan perusahaan yang berkompeten agar dapat berkembang.

Handoko (2014:69) menyatakan proses rekrutmen atau proses penarikan penting karena kualitas sumberdaya manusia organisasi

tergantung pada kualitas penarikannya, dibawah ini secara ringkas proses rekrutmen atau penarikan karyawan.



Gambar 2. Proses Penarikan Rekrutmen Sumber Daya Manusia  
Sumber Handoko (2014:70)

Dari gambar di atas ditarik kesimpulan bahwa proses rekrutmen yaitu perusahaan terlebih dahulu merencanakan sumberdaya manusia, ada sebgaiian manajemen perusahaan meminta perminataan khusus untuk mengisi lowongan pekerjaan, setelah tersedianya lowongan pekerjaan perusahaan atau organisasi disebabkan oleh analisis informasi jabatan dan pendapat manjer kemudian dijadikan syarat-syarat jabatan apa yang di tetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Sebelum melakukan tahap penarikan ada beberapa metode-metode penarikan untuk tidak terjadi banyaknya lamaran yang masuk, setelah metode terlaksanakan akan menghasilkan pelamar-pelamar yang memuaskan.

## 2. Cara Penarikan Calon Sumber Daya Manusia Dalam Rekrutmen

Unsur lain dalam sistem rekrutmen pada sebuah perusahaan adalah keputusan di mana mencari para calon tenaga kerja. Manajemen memulai proses perekrutan dengan mengingat uraian

pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006), perekrutan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:

- a. Melalui internal
  - 1) Job posting
  - 2) *Database* Karyawan
  - 3) Promosi dan Transfer
  - 4) Referensi dari Karyawan Saat Ini
  - 5) Rekrutmen Ulang Mantan Karyawan dan Pelamar
- b. Cara eksternal
  - 1) Merekrut dari Perguruan Tinggi dan Universitas
  - 2) Merekrut dari Sekolah
  - 3) Serikat Pekerja
  - 4) Agen Tenaga Kerja
  - 5) Sumber Kompetitif
  - 6) Sumber dari Media
  - 7) Pameran Pekerjaan dan Acara Khusus
  - 8) Metode Merekrut yang Kreatif

### **3. Faktor Dalam Menentukan Metode Rekrutmen**

Menurut Bangun (2013), beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan pilihan atas metode penarikan tenaga kerja, yaitu:

- a. Biaya dan manfaat atas penarikan tenaga kerja
- b. Waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan
- c. Kuantitas dan kualitas penarik tenaga kerja

### **4. Kendala Dalam Rekrutmen**

Menurut Siagian (2008), terdapat tiga macam bentuk terhadap kendala-kendala yang biasanya dihadapi oleh perusahaan, yaitu:

- a. Faktor-faktor organisasional

Hal ini terdiri dari kebijakan promosi dari dalam, yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan

yang ada di dalam, kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana sumber daya manusia.

- b. Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berfikir
- c. Kondisi eksternal

Hal ini meliputi tingkat pengangguran, kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja, langkah atau tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu, proyeksi angkatan kerja pada umumnya, peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, praktek rekrutmen oleh organisasi lain, dan tuntutan kerja yang akan dikerjakan oleh calon tenaga kerja.

### **C. Proses Seleksi**

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena dalam organisasi sekelompok pegawai dapat memenuhi tuntutan perusahaan atau tidak itu tergantung pada tepat tidaknya proses seleksi yang dilakukan.

#### **Cara Penarikan Sumber Daya Manusia dalam seleksi**

Proses seleksi dimulai setelah dikumpulkan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui proses seleksi. Menurut Mondy (2008), bahwa proses seleksi dimulai dari tes wawancara pendahuluan dan diakhiri dengan tes kesehatan yang menghasilkan penerimaan atau penolakan calon karyawan. Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan diseleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan, kategori seleksi yang harus dicapai oleh pelamar yaitu pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik, kepribadian.

Berikut pendapat para ahli mengenai proses seleksi:

Siagian (2003:137) langkah-langkah dalam seleksi yaitu:

- a. Penerimaan surat lamaran
- b. Penyelenggaraan ujian.
- c. Wawancara
- d. Surat-surat referensi
- e. Evaluasi medis
- f. Wawancara dengan pengawas (supervisor)
- g. Kepuasan seleksi

Menurut Rothmann dan Copper (2008:144), tahapan dalam sistem seleksi terdiri dari:

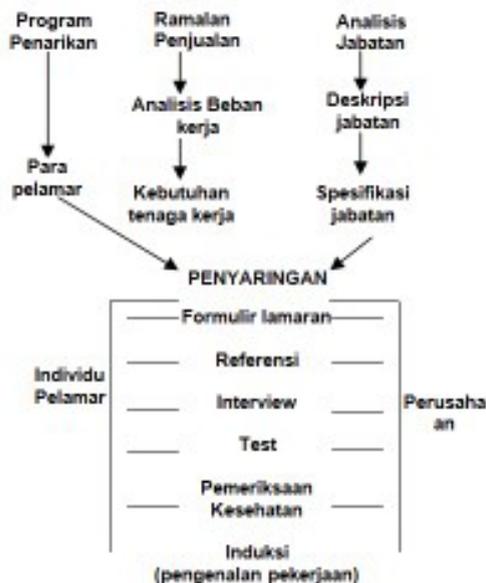
- a. Menerima aplikasi lamaran kerja
- b. Wawancara tahap awal
- c. Pemeriksaan referensi
- d. Tes psikometri yang merupakan tes profil kepribadian calon karyawan
- e. Tes kesehatan
- f. Seleksi interview mengenai psikologi
- g. Seleksi interview dengan manager

Menurut Bangun (2012), tahapan dalam sistem seleksi terdiri dari:

- a. Menerima lamaran kerja
- b. Wawancara pendahuluan
- c. Tes psikologi
- d. Pemeriksaan referensi
- e. Wawancara seleksi
- f. Persetujuan atasan langsung
- g. Pemeriksaan kesehatan
- h. Induksi atau orientasi

Berdasarkan uraian definisi-definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses seleksi merupakan serangkaian langkah khusus yang digunakan untuk menentukan pelamar mana yang akan diterima dan ditolak. Jadi setiap seleksi yang dilakukan untuk memilih karyawan-karyawan, harus cermat dan objektif agar karyawan yang diterima mempunyai keahlian dan mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik.

Secara visual proses seleksi penarikan tenaga kerja tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3: Proses Seleksi Penarikan Sumber Daya Manusia

#### D. Kendala dalam Seleksi

Menurut Sunyoto (2012:109), terdapat empat faktor-faktor yang menjadi kendala yang harus diperhatikan di dalam melakukan sistem seleksi kepada calon tenaga kerja, yaitu:

##### 1. Penawaran tenaga kerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi semakin baik bagi perusahaan, karena

dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sebaliknya, ada kemungkinan bahwa jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan oleh perusahaan. Hal tersebut bisa disebabkan oleh dua hal, yaitu imbalan yang diberikan oleh perusahaan rendah dan sifat pekerjaan yang menuntut spesialisasi tinggi sehingga tidak banyak pencari kerja yang memenuhi persyaratan.

## 2. Tantangan etis

Memegang teguh norma-norma etika menuntut disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter serta objektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini menjadi sangat penting karena, tidak mustahil perekrut akan dihadapkan pada berbagai macam godaan dan pilihan yang sulit yang akan mengakibatkan seorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan kepada pertimbangan-pertimbangan subjektif.

## 3. Tantangan organisasional

Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal di dalam organisasi harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. Faktor internal lainnya yang harus dipertimbangkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi di masa yang akan datang.

## 4. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan

Perlakuan terhadap sekelompok calon tenaga kerja yang diidentifikasi sebagai minoritas dengan pemberian batasan-batasan tertentu sehingga masih ada yang tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan calon tenaga kerja lainnya untuk memperoleh pekerjaan. Praktik yang diskriminatif demikian sebenarnya telah dilarang oleh peraturan perundang-undangan namun masih sering dilakukan oleh pemimpin organisasi tertentu. Secara etika dan moral praktik yang diskriminatif

tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan yang membenarkan tindakan dan praktik yang demikian.

## **E. Prinsip-Prinsip Penarikan Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2012) Dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan terlebih dahulu agar pelamar atau calon karyawan baru yang memasukan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinnya. Hasibuan (2012). Serta didasarkan pada analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).

### **1. Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan merupakan usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dengan demikian analisis jabatan (pekerjaan) akan mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atau pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

### **2. Uraian Pekerjaan**

Uraian pekerjaan (*job description*) dan uraian jabatan (*job position*) diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan. Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedang uraian jabatan untuk tenaga kerja manajerial. Uraian pekerjaan/jabatan ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan ini akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu. Uraian kurang mengetahui

tugas dan tanggung jawabnya pada jabatan tersebut. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat bersangkutan menjadi overacting. Di sinilah letak pentingnya peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi.

### 3. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan pekerjaan dengan menjawab pertanyaan apa ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan lain-lain orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dan pemangku jabatan itu. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai:

- a. Tingkat pendidikan pekerja
  - 1) Jenis kelamin pekerja
  - 2) Keadaan fisik pekerja
  - 3) Pengetahuan dan kecakapan pekerja
  - 4) Batas umur pekerja
  - 5) Status perkawinan
  - 6) Minat pekerja
  - 7) Emosi dan temperamen pekerja
  - 8) Pengalaman pekerja

### 4. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringannya, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking, serta harga dari suatu jabatan.

## **F. Alternatif Penarikan Sumber Daya Manusia**

Pada saat perencanaan tenaga kerja menunjukkan adanya kebutuhan tambahan atau penggantian karyawan, perusahaan mungkin memutuskan untuk tidak melakukan rekrutmen, karena pengeluaran biaya yang tinggi. Namun, karyawan yang sudah ada dalam perusahaan kinerjanya semakin menurun. Perusahaan dapat mempertimbangkan dengan matang sebelum melakukan rekrutmen beberapa alternative rekrutmen:

1. Lembur, penggunaan waktu lembur dapat dilakukan pada saat menghadapi fluktuasi dalam volume kerja. Penugasan waktu lembur merupakan alternative yang menarik, karena menggunakan karyawan-karyawan berpengalaman yang tidak membutuhkan lagi orientasi atau tambahan pelatihan.
2. Karyawan temporer, perusahaan penyedia tenaga kerja temporer dapat membantu perusahaan dengan menangani kelebihan atau beban kerja khusus.
3. Pekerja-pekerja sewaan, jenis pekerjaan sewaan umumnya bersifat musiman dan insidental, dan banyak dijumpai dalam pekerjaan seperti jasa keamanan, riset/penelitian, yang luas lingkup usahanya masih kecil.
4. Pekerja yang dikontrakkan, perusahaan melakukan pekerjaan yang dikontrakkan dengan pihak lain. Dalam metode ini perusahaan terhindar dari sejumlah kendali atas pekerjaan yang dikontrakkan. (Siawanto,2011:130)

Dalam manajemen perusahaan apapun, apalagi dalam perusahaan skala besar, akan sangat dibutuhkan karyawan yang mampu, cakap, bertanggung jawab serta dapat dipercaya untuk dapat memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T.Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia-Cetakan ke 21*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. (2012). *Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis L. Robert, & John Jackson. (2006). *Humas Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy R Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Roothman, I., & Copper, C. (2008). *Organizational and Work Psychology*. Great Britain: Hodder Education
- Siawanto, Meldona. (2011). *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang-UIN Malang Press
- Siagian, Sondang P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi satu, cetakan kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Indonesia, Jakarta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.

## PROFIL PENULIS



**Dr. M. Odik Afifin, M.Pd.** Dosen Tetap di IAI Al Qolam Gondanglegi, Malang, lahir di kota Malang Jawa Timur tanggal 23 Juli 1979 merupakan anak kedua dari 3 bersaudara. Pendidikan dasar di MI Mambaul Ulum, lulus tahun 1995. Pendidikan menengah pertama di SMP Wachid Hasyim

Malang dan lulus tahun 1998. Pendidikan menengah atas di SMU WACHid Hasyim dan lulus tahun 2003. Selanjutnya lulus S1 di fakultas keguruan ilmu pendidikan jurusan Bahasa Inggris tahun 2007 di Universitas Islam Malang. Lalu, tahun 2007 lulus dari Diploma jurusan Bahasa Arab di Universitas Muhammadiyah Malang. Dan melanjutkan, S1 Tarbiyah pada tahun 2008 di STIT AL Mustaqiem Bali. Kemudian, lulus S2 Magistra Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang. Pada tahun 2010 hingga 2013, melanjutkan pendidikan S2 di Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan jurusan Bahasa Inggris Universitas Islam Malang. Dilanjutkan dengan menyelesaikan S2 Agama Islam di Universitas Islam Malang pada tahun 2013 hingga 2016. Memulai karir di dunia kerja mulai tahun 1998, dengan pengalaman pertama sebagai seorang karyawan di Hotel Chandra. Pada tahun 2001, memulai memberanikan diri untuk mengabdikan di dunia pendidikan. Pengalaman pertama mengajar di UPJ Kampus Gading Malang sebagai seorang instruktur guru. Mulai tahun 2001 hingga saat ini, telah berpetualang menjadi seorang guru di berbagai tingkat institusi pendidikan. Selanjutnya, mulai tahun 2009 hingga saat ini masih aktif mengajar di SMK Negeri 8 Malang. Selain itu, berperan aktif sebagai guru di MI Mambaul Ulum, Malang.



# **BAB XI**

## **MOTODE, KENDALA DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENARIKAN SDM**

Dedi Rismanto, M.Sos

**Sekolah Tinggi Agama Islam Mulia Astuti Wonogiri**

### **A. Pendahuluan**

Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama-sama menunjukkan suatu strategi perencanaan SDM yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi perencanaan SDM merinci jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan. Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Proses rekrutmen harus bisa dilaksanakan secara efisien dan efektif. Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan tersebut baik bersifat vertikal maupun bersifat horizontal. Adalah dimana pelamar yang mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan write-ins dilakukan melalui pengiriman surat lamaran. Iklan dapat digunakan apabila membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah yang banyak.

Perencanaan sumber daya manusia yaitu salah satu elemen yang paling penting bagi keberhasilan program manajemen SDM, sebab proses tersebut sebagai jaminan bahwa organisasi tahu tentang jumlah yang benar dan jenis orang yang diperlukan, pada tempat yang benar waktu yang tepat, kapabel melakukan tugas-tugas secara efektif dan efisien, yang akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategis secara keseluruhan. Untuk membuat

perencanaan SDM, terlebih dahulu perlu dilakukan analisis mengenai faktor internal maupun eksternal dalam organisasi itu sendiri, yang menurut Gomes adalah sebagai berikut. Faktor internal dan eksternal dari organisasi merupakan daya dukung organisasi yang perlu dipertimbangkan dalam rangka merencanakan sumber daya manusia yang dibutuhkan.

## **B. Pengadaan SDM**

Sumber daya manusia merupakan asset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif setiap aktivitas organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan supaya efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan. Pengadaan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis individu yang tepat sesuai dengan kebutuhan sumber daya manusia pada suatu perusahaan atau organisasi. Pengadaan memiliki fungsi yang terkait dengan masalah penentuan kebutuhan sumber daya manusia, penarikan, seleksi, penempatan, induksi, dan orientasi.

Pengadaan sumber daya manusia perlu memberikan perhatian yang serius terhadap kualitas dan kuantitas karyawan dalam penentuan kebutuhan sumber daya manusia, di sisi lain. Pengadaan sumber daya manusia harus memperhatikan masalah pemilihan dan rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan. Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas Departemen SDM adalah mengisi jabatan yang ada dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan SDM yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha.

Pengadaan tidak harus dilakukan setiap tahun tetapi berdasarkan kebutuhan perusahaan, untuk itu sebelum melakukan pengadaan

SDM perlu dicermati betul apakah memang perlu diadakan pengadaan atau tidak, jadi dengan kata lain perlu perencanaan SDM dibuat secermatnya.

Pengadaan tenaga kerja merupakan langkah awal dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya disamping itu pengadaan (*procurement*) Sumber Daya Manusia merupakan lingkup pertama dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi, Fungsi ini memiliki sasaran agar proses pengadaan.

Sumber Daya Manusia dapat diperoleh sejumlah tenaga kerja tertentu sebagai sumber daya yang memiliki kualifikasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan dari jabatan atau pekerjaan tersebut. pengadaan memfokuskan perhatiannya pada program-program pengadaan sumber daya manusia yang mampu memecahkan masalah-masalah kemampuan kerja (*ability to work*) dari tenaga kerja yang ditempatkan dalam organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pengadaan (*procurement*) sumber daya manusia.

Merupakan usaha yang diarahkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kualitas dan kuantitas yang tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mendapatkan hasil maksimal dari proses pengadaan diperlukan perencanaan yang baik. Beberapa pengertian pengadaan sebagai berikut;

Hasibuan mengatakan bahwa "Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan", Hal yang senada disampaikan oleh Sedarmayanti yang mengatakan bahwa "Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi".

Pengadaan SDM menurut Samsudin adalah untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Sedangkan

pengadaan SDM menurut Handoko adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar). Sedangkan menurut Andrew E. Sikula, "Pengadaan atau perekrutan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional".

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengadaan sumber daya manusia merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi melalui tahapan-tahapan yang mencakup proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan tambahan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan agar dapat membantu tercapainya tujuan organisasi. Tahapan Dalam Pengadaan SDM meliputi:

1. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*); Adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.
2. Uraian Pekerjaan (*Job Discription*); Adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.
3. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Spesificarion*); Adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten, pekerjaan memberi uraian informasi mengenai hal-hal tentang tingkat pendidikan, jenis kelamin, keadaan fisik, kecakapan, batas umur, status perkawinan, minat, dan pengalaman calon pekerja.
4. Persyaratan pekerjaan (*Job Requirement*); Adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki.
5. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*): adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sulit, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat) serta harga/gaji suatu jabatan.

6. *Penyederhanaan Pekerjaan (Work Simplification)*: Adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin, waktu dan ruangan agar cara-cara yang paling baik dan paling mudah dalam mengerjakan pekerjaan.
7. *Pengayaan Pekerjaan (Job Enrichment)*; Adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seorang pejabat dalam jabatannya. Perluasan ini diterapkan untuk dapat memberikan kepada karyawan kepuasan lebih besar dan kesempatan bagi pengembangan pribadinya.

*Perluasan pekerjaan (Job Enlargement)*; Adalah uraian tentang pentingnya ragam pekerjaan agar seorang pegawai mampu menangani berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Jadi lebih bersifat generalis dan bukan spesialis.

Pengadaan SDM dimulai dari Analisa Jabatan sebagai dasar pembuatan perencanaan, kemudian dilakukan penarikan, seleksi dan orientasi SDM serta pelatihan dan pengembangan baik untuk karyawan lama maupun baru untuk menambah pengetahuan kemampuan serta ketrampilan karyawan, pemberian kompensasi menyesuaikan dengan jabatan dan jenis pekerjaan, untuk mengevaluasi kinerja karyawan dilakukan penilaian kinerja yang dilakukan secara periodik.

### **C. Penarikan (*Recruitment*)**

*Rekrutment* merupakan langkah awal dalam pengadaan SDM untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi beberapa pengertian tentang Rekrutmen sebagai berikut:

Edwin B Filippo yang mengatakan bahwa penarikan (*Recruitment*) adalah *Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for jobs in the organization* (proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja didalam organisasi), Menurut Siagian mengatakan bahwa

penarikan adalah proses mencari, menemukan dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Sikula mengemukakan bahwa : *Recruitment is the act process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as institutional input.* (Penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan sumber daya manusia yang mampu berfungsi sebagai input lembaga)

Pengertian penarikan juga disampaikan oleh Hasibuan adalah usaha untuk mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan, dan proses Penarikan (*recruitment*) SDM melalui perencanaan sumber daya manusia dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan karyawan dengan ketersediaan karyawan baik dari segi jumlah maupun kualifikasi. Pada dasarnya perencanaan SDM memberikan perkiraan tentang jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan suatu organisasi untuk waktu-waktu yang akan datang pada berbagai tempat. Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama-sama menunjukkan suatu strategi perencanaan SDM yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi perencanaan SDM merinci jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan.

Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi. Proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi. Proses rekrutmen harus bisa dilaksanakan secara efisien dan efektif. Proses rekrutmen harus dibarengi dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan para karyawan terbaik, proses penerimaan SDM terdapat beberapa hal penting yang harus mendapat perhatian dalam proses rekrutmen yaitu:

1. Perencanaan rekrutmen; surat permintaan karyawan baru, rasio hasil, deskripsi pekerjaan/uraian pekerjaan, dan spesifikasi jabatan.
2. Strategi rekrutmen; dimana, bagaimana, dan kapan memikat calon pelamar.

#### **D. Metode Penarikan SDM**

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan tersebut baik bersifat vertikal (Promosi) maupun bersifat horizontal (Mutasi).

1. Metode Penarikan Internal (tertutup): dilakukan untuk penghematan biaya, dimana calon tenaga kerja bisa diperoleh melalui:
  - a. *Job Posting* (pengumuman lowongan jabatan); yaitu prosedur untuk memberikan informasi kepada para karyawan akan adanya lowongan jabatan.
  - b. *Job Bidding* (Pengajuan lamaran jabatan); yaitu prosedur yang memungkinkan para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamar kerja pada jabatan yang diumumkan.
  - c. Referensi karyawan: para karyawan secara aktif mengajak teman-teman atau kolega-kolega yang dianggap potensial untuk mengajukan lamaran.
2. Metode Penarikan Eksternal (terbuka) Sumber eksternal; karyawan yang akan mengisi lowongan kerja diambil dari luar perusahaan dapat dilakukan dengan cara yang dapat dilakukan melalui:
  - a. *Walk-ins* (lamaran yang masuk secara kebetulan). Adalah dimana pelamar yang mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan *write-ins* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.

- b. Rekomendasi dari karyawan
- c. Iklan (*advertising*) dapat digunakan apabila membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah yang banyak.
- d. *Open House/Job Fair*
- e. *Internet recruiter*
- f. *Corporate Career Websides*; Situs kerja yang dapat diakses dari homepage perusahaan yang menampilkan daftar posisi-posisi yang tersedia di perusahaan dan memfasilitasi parapelamar untuk melamar kerja pada jabatan-jabatan tertentu
- g. Agen-agen penempatan tenaga kerja.

### **E. Kendala dan Tantangan Penarikan SDM**

Beberapa kendala yang dihadapi saat penarikan adalah.

1. Faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan (promosi imbalan/gaji /upah dan tunjangan-tunjangan, status kepegawaian) dan rencana SDM, dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan maka ada empat hal yang perlu dipertimbangkan yaitu:
  - a. Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan
  - b. Kemampuan perusahaan
  - c. Keharusan mentaati peraturan
  - d. Penyeimbangan lokasi
2. Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir.
3. Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi:
  - a. Tingkat pengangguran.
  - b. Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru dari organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama.

- c. Langka-tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.
- d. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.
- e. Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan.
- f. Praktek penarikan.
- g. Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut

Sedangkan tantangan yang dihadapi dalam penarikan SDM adalah:

1. Para rekruter menghadapi permasalahan yaitu persyaratan yang diperlukan
2. Sumber atau channel transisional perekrutan tidak memadai
3. Departemen SDM harus terus menemukan kebutuhan pelanggannya, manajer operasi yang memiliki pekerjaan harus terisi
4. Kompetisi SDM menyebabkan para manajer menerima calon yang belum kualified sehingga perlu latihan-latihan pengembangan yang lebih intensif.

#### **F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penarikan SDM**

1. Balas jasa yang diberikan  
Jika balas jasa besar maka pelamar banyak, sebaliknya bila balas jasa kecil maka pelamar sedikit.
2. Status karyawan  
Jika status karyawan tetap maka pelamar relatif banyak sebaliknya apabila status karyawan honorer, pelamar sedikit.
3. Kesempatan promosi  
Jika kesempatan promosi terbuka lebar, jumlah pelamar banyak, begitu juga sebaliknya.

## **G. Pengertian Perencanaan SDM**

Perencanaan sumber daya manusia adalah salah satu elemen yang paling penting bagi keberhasilan program manajemen SDM, sebab proses tersebut sebagai jaminan bahwa organisasi tahu tentang jumlah yang benar dan jenis orang yang diperlukan, pada tempat yang benar waktu yang tepat, kapabel melakukan tugas-tugas secara efektif dan efisien, yang akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan strategis secara keseluruhan.

Syafaruddin Alwi (2001) menyatakan bahwa perencanaan SDM adalah proses menentukan kebutuhan sumber daya manusia, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk mencapai tujuan strategi organisasi melalui fungsi-fungsi manajemen SDM. Dalam perencanaan tersebut akan dipertimbangkan aspek-aspek rancangan pekerjaan, rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karier, promosi dan kebijakan pekerjaan.

## **H. Faktor-Faktor Perencanaan SDM**

Untuk membuat perencanaan SDM, terlebih dahulu perlu dilakukan analisis mengenai faktor internal maupun eksternal dalam organisasi itu sendiri, yang menurut Gomes (2003) adalah sebagai berikut.

1. Faktor dari dalam (internal) organisasi seperti: rencana strategi anggaran, estimasi produksi, usaha atau kegiatan baru, rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.
2. Faktor dari luar (eksternal) organisasi seperti: teknologi, sosial budaya, politik, dan ekonomi.

Faktor internal dan eksternal dari organisasi merupakan daya dukung organisasi yang perlu dipertimbangkan dalam rangka merencanakan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Demikian untuk jugaantisipasi masa depan organisasi, perencanaan SDM juga harus mendukung strategi organisasi secara keseluruhan. Manajemen SDM diartikan sebagai serangkaian proses perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan evaluasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atik Nurfatmawati, Dedi Rismanto, Nadhiroh Nadhiroh(2023) Strategi Komunikasi Kantor Perwakilan Bursa Efek Indonesia (KP BEI) Jateng II dalam Literasi Pasar Modal. *Journal of Innovation Research and Knowledge*.
- Dedi Rismanto(2021). *Analisis Pesan Dakwah di Acara Mutiara Ramadhan di TVKU Semarang*. SYIAR Komunikasi dan Penyiaran Islam.
- Dedi Rismanto(2022). Strategi Pemasaran Pengusaha UMKM di Desa Sirnobojo. *Jurnal Al-Basirah*.
- Dedi Rismanto(2022). Efektifitas Dakwah Pekerja Seks Komersil di Sunan Kuning Semarang. *Journal of Innovation Research and Knowledge*.
- Sri Larasati (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Depublish, Yogyakarta.
- Surya Dharma(2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Jasa Tenaga Securiti*, Pustaka Belajar, Yogyakarta.
- Emron Edision (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.
- Zaedun naim (2022) *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Media Sains Indonesia

## PROFIL PENULIS



**Dedi Rismanto, M.Sos** Dosen Tetap pada Kampus Sekolah Tinggi Agama Islam Mulia Astuti (STAIMAS) Wonogiri. Lahir di Desa Mlilir, Kecamatan Bandungan, Kabupaten Semarang, 11 November 1995. Anak pertama Pasangan Bapak Nur Zaenal dan Ibu Mulidah. Penulis menempuh pendidikan MI-MTS di kampung halamannya. Kemudian 2013 melanjutkan ke Jenjang SMA, di Komunitas Belajar Qoryah Thayyibah Kota Salatiga. Melanjutkan S1 dari 2015-2019 meraih gelar Sarjana di Institut Agama Islam Negeri Salatiga. Kemudian melanjutkan ke jenjang pendidikan S2 di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta lulus tahun 2022 dengan IPK Cumlode.

Penulis memiliki kepakaran di bidang komunikasi dan pendidikan, dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen muda profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis aktif menulis jurnal dan buku Islam, beberapa buku yang telah diterbitkan yaitu ragam dakwah di nusantara dan dakwah dalam ruang dan waktu, dan Metode Penelitian Kualitatif Manajemen Pendidikan Islam atas dedikasinya dan kerja keras dalam menulis buku, di terbitkan perpustakaan Nasional RI.

## BAB XII

# KONSEP TUJUAN PROSES DAN STRATEGI SELEKSI SDM

apt. Indah Zahara, S.Farm., M.Farm.  
**STIKes Prima Indonesia**

### A. Konsep Seleksi SDM

Pada dasarnya agar seleksi Sumber Daya Manusia (SDM) berjalan secara sistematis dan lancar dibutuhkan suatu perencanaan yang mudah dipahami dan dimengerti oleh pemangku kepentingan dalam suatu perusahaan. Seleksi karyawan merupakan suatu kegiatan pemilihan kandidat calon tenaga kerja sesuai kriteria yang cocok di dalam sebuah perusahaan. Seleksi karyawan adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen dilaksanakan, jika dilihat pada Gambar 12.1 seleksi SDM ada pada tahapan ke-8 (delapan).



Gambar 12.1 Proses rekrutmen SDM

Definisi seleksi menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

1. Menurut James A.F. Stoner, *et all* (1995), proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi.
2. Menurut Dale Yoder, seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu yang akan dipilih atau diterima dan yang akan tidak dipilih atau ditolak.
3. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan pada perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan.

## **B. Tujuan Seleksi SDM**

Tujuan dilakukannya seleksi calon tenaga kerja di antaranya:

1. Mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi atau perusahaan.
2. Menilai calon yang tepat dengan memprediksi seberapa jauh mereka dapat menjalankan peran dengan sukses.

Dengan adanya tujuan dari seleksi SDM tersebut maka organisasi/perusahaan menetapkan karakteristik calon tenaga kerja agar sesuai dengan spesifikasi serta membuat dan membuat penilaian untuk membuat pilihan di antara calon. Proses seleksi dapat dilakukan secara bertahap di antaranya *preliminary screening, employment interview, employment test, reference checks and recommendation, selection decision* dan *physical examination* (Ivancevich, 2010: 220).

## **Kapan harus merekrut dan melakukan seleksi?**

Tujuan utama dari kebijakan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja adalah untuk memastikan proses perekrutan yang transparan dan adil serta dapat membantu HRD untuk memilih calon tenaga kerja yang tepat berdasarkan prestasi dan relevansi dengan pekerjaan.

Ada lima alasan umum mengapa institusi/perusahaan perlu merekrut calon tenaga kerja, alasannya yaitu:

1. Saat bisnis semakin berkembang
2. Saat organisasi ingin mengisi posisi yang tersedia
3. Saat seorang staf meninggalkan organisasi
4. Saat organisasi mempromosikan staf yang ada

### **C. Proses Seleksi SDM**

Samsudin (2005: 96) menjelaskan pentingnya proses seleksi dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak dan kemampuan para pelamar secara tepat, teliti dan lengkap. Sifat, watak dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi ketentuan-ketentuan dalam deskripsi pekerjaan harus tergambar pada diri pelamar serta tenaga kerja yang diterima adalah yang memenuhi *job specification* dari suatu perusahaan. Kriteria lain yang biasa digunakan untuk melakukan seleksi tenaga kerja/karyawan antara lain : pendidikan formal, pengalaman kerja (termasuk didalamnya rekam jejak kinerja sebelumnya), karakteristik fisik (misalnya tidak memiliki cacat tubuh, tidak buta warna, tidak bertato), karakteristik individu (misalnya status perkawinan, jenis kelamin, agama, usia, hobi) serta katakteristik kepribadian (seperti stabilitas emosi, strofersi, keterbukaan terhadap pengalaman baru).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Garaika dan Margahana tahun 2019 disampaikan bahwa penilaian seleksi yang ketat dapat dilihat dari indikator rasio seleksi yang menunjukkan perbandingan antara jumlah calon tenaga kerja yang diterima dibandingkan dengan jumlah calon tenaga kerja yang mengajukan lamaran. Bila rasio seleksi semakin tinggi (mendekati perbandingan 1:1) maka proses seleksi sangat longgar/tidak ketat. Sebaliknya bila rasio seleksi semakin rendah maka proses seleksi yang dilakukan sangat ketat karena jumlah calon tenaga kerja yang melamar jauh lebih besar dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja yang diterima.

Menurut Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil. dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menghadapi tumbuhnya generasi milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*, setiap keputusan seleksi dapat menghasilkan empat kemungkinan hasil di mana dua keputusan benar dan dua keputusan salah. Suatu keputusan dikatakan “benar”, jika calon tenaga kerja diprediksi akan sukses dan kemudian terbukti sukses di pekerjaan, lalu artinya kita sukses dengan menerima tenaga kerja tersebut. Jika calon tenaga kerja diprediksi tidak akan sukses dan demikian pula kinerjanya jika diterima, artinya kita sukses dengan menolak. Sebaliknya, suatu keputusan dikatakan “salah”, jika kita menolak calon tenaga kerja yang kemudian hari kinerjanya tenaga kerja tersebut sukses, artinya kita salah dengan menolak atau jika menerima tenaga kerja yang kinerjanya jelek, artinya kita salah dengan menerima.

Sistem rekrutmen mempunyai peran penting dalam manajemen SDM yang mana dimulai dari proses mencari dan menemukan para pelamar untuk nantinya bekerja dalam suatu organisasi (Dessler, 2011). Sistem rekrutmen yang efektif memberikan peluang pekerjaan pada pelamar yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memenuhi spesifikasi suatu pekerjaan (Setiani, 2013). Sedangkan seleksi merupakan proses kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan setelah proses rekrutmen selesai dilakukan, seleksi meliputi pengambilan keputusan dan pertimbangan bagi calon pelamar untuk diterima di suatu perusahaan. Melalui seleksi yang sesuai, akan didapatkan sumber daya manusia (karyawan) yang memiliki kualitas (Nugroho, 2012). Sistem seleksi yang tepat bisa diperoleh melalui tahapan-tahapan yaitu mengidentifikasi jabatan yang kosong dan menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, mengidentifikasi sumber kandidat atau calon pelamar yang tepat, menentukan metode seleksi yang tepat untuk posisi jabatan baik metode terbuka dan tertutup, dan menyaring calon karyawan. Bellionardi (2013) mengemukakan bahwa proses seleksi harus sesuai prosedural dan objektif sehingga berimplikasi dalam pencapaian

tujuan suatu perusahaan. Kemudian selain rekrutmen dan seleksi juga diperlukan kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan (*ability*) seseorang dalam mengerjakan macam-macam tugas pekerjaan. Karyawan yang sudah melalui proses perekrutan dan seleksi tentunya dianggap kompeten dalam pekerjaan yang akan ditanggungjawabkan. Selain itu untuk meningkatkan keahlian karyawan maka diperlukan pelatihan. Apabila pelatihan maupun pendidikan dapat dilaksanakan perusahaan dengan baik, maka dapat tercapai kinerja karyawan optimal.

### Metode atau cara seleksi

Terdapat beberapa teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Teknik atau metode seleksi calon tenaga kerja yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengukur karakteristik tertentu sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda terhadap kandidat yang telah dipilih. Pemilihan suatu teknik/metode sebagai *predictor* dalam prosedur seleksi sangat tergantung pada ciri-ciri pekerjaan, validitas dan realibilitas metode, persentase calon yang terseleksi serta biaya penggunaan teknik tertentu.



Gambar 12.2 Metode seleksi SDM

Jenis-jenis metode seleksi di antaranya:

#### 1. Wawancara

Armstrong (2009: 541) menganjurkan melakukan seleksi melalui *interview* atau wawancara. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi tentang calon tenaga kerja sehingga dapat memprediksikan kemungkinan kinerja di masa depan.

Wawancara diharapkan dapat mengukur kemampuan dan keterampilan, kompetensi, pendidikan, kualifikasi, pelatihan, pengalaman dan keberlanjutan secara keseluruhan dari calon dapat memenuhi kriteria yang ditentukan sebelumnya.

## 2. Referensi

Referensi merupakan suatu proses dalam seleksi calon tenaga kerja yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai latar belakang calon tenaga kerja yang berasal dari daftar riwayat hidup pada formulir lamaran pekerjaan serta informasi yang berasal dari orang yang mengenal calon tenaga kerja baik secara lisan maupun melalui surat referensi

## 3. Tes kemampuan fisik

Seiring kemajuan saat ini banyak perusahaan telah mengubah tugas pekerjaan yang menuntut fisik namun masih banyak juga pekerjaan yang memerlukan kemampuan fisik atau psikomotorik tertentu. Tes kemampuan fisik diperlukan untuk memperkirakan kinerja calon tenaga kerja. Hal ini dilakukan agar dapat mengetahui kemungkinan cedera yang akan dialami di perusahaan.

## 4. Tes kemampuan kognitif

Tes kemampuan kognitif merupakan tes yang dapat membedakan individu berdasarkan kemampuan mental. Kategori dalam tes kemampuan kognitif meliputi:

- a. Verbal reasoning yaitu kemampuan memahami, menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari bahasa oral atau tertulis
- b. Numerical reasoning yaitu kemampuan memahami, menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari informasi numeric
- c. Spatial reasoning yaitu kemampuan memahami dan menginterpretasikan hubungan spasial di antara objek
- d. Mechanical reasoning yaitu memahami hukum fisik setiap hari seperti kekuatan dan pengungkitan.

5. Inventarisasi kepribadian

Inventarisasi kepribadian merupakan kategori pengelompokan kepribadian yang mengacu pada hal-hal yang disukai oleh individu. Terdapat 5 kategori aspek kepribadian yang umumnya dianut, yaitu keterbukaan, penyesuaian diri, keramahan, kerajinan dan keingintahuan.

6. Sampel-sampel pekerjaan

Pengujian dengan konsep simulasi pekerjaan adalah jenis tes dengan sampel yang berupaya menirukan pekerjaan sesuai dengan situasi dan kondisi di tempat kerja. Ada beberapa cara dalam membuat simulasi pekerjaan ke calon tenaga kerja salah satunya sistem masa percobaan, di mana calon tenaga kerja diberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dalam periode waktu tertentu (sesuai kontrak).

7. Tes narkoba dan tes kejujuran

Banyak masalah yang dihadapi dalam organisasi sehingga menimbulkan dua jenis tes baru yaitu tes narkoba dan tes kejujuran.

### **Pendekatan seleksi**

Pendekatan seleksi meliputi: seleksi administratif, seleksi tertulis, seleksi tidak tertulis. Menurut Andrew F. Sikula sistem seleksi dibagi menjadi dua, di antaranya:

1. *Successive-Hurdles*, yaitu sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan tes di mana jika calon tenaga kerja tidak lulus tes maka calon tenaga kerja tersebut tidak dapat mengikuti tes berikutnya serta dinyatakan gugur.
2. *Compensatory-Approach*, yaitu seleksi yang dilaksanakan kepada calon tenaga kerja dengan mengikuti seluruh rangkaian tes, kemudian dihitung nilai rata-rata tes dan dilihat apakah memenuhi standar penilaian atau tidak memenuhi standar penilaian. Calon tenaga kerja yang memenuhi standar penilaian akan dinyatakan lulus sedangkan calon tenaga kerja yang tidak

memenuhi standar penilaian akan dinyatakan tidak lulus atau gugur.

#### **D. Kendala-kendala dalam Proses Seleksi**

Dalam proses seleksi calon tenaga kerja sering ditemukan beberapa kendala salah satunya adalah kesulitan untuk menemukan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan seleksi bertingkat dan berjenjang yang dituangkan dalam pedoman seleksi calon tenaga kerja. Beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, antara lain (Garaika, 2019):

1. Keadaan penawaran tenaga kerja

Semakin besar jumlah calon tenaga kerja yang memenuhi syarat (*qualified*), maka akan semakin mudah bagi suatu organisasi untuk mendapatkan tenaga kerja yang bermutu. Pada saat jumlah calon tenaga kerja yang terseleksi lebih sedikit dari yang diharapkan maka *salary*/imbalan/upah yang ditawarkan akan menjadi rendah

2. Keadaan diluar organisasi

- a. Faktor etika dalam proses seleksi menjadi tantangan yang berat karena seringkali dipengaruhi oleh etika dari pemegang keputusan. Bila pertimbangan penerimaan calon tenaga kerja karena adanya hubungan kekerabatan atau hal lain yang tidak masuk ke dalam kriteria penerimaan calon tenaga kerja, maka pemilihan tenaga kerja akan jauh dari harapan organisasi.
- b. Faktor ketersediaan dana dan fasilitas organisasi yang memiliki keterbatasan karena besaran anggaran belanja pegawai yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan menentukan jumlah pegawai baru yang boleh direkrut.
- c. Faktor budaya suatu daerah yang sering ditemukan dalam merekrut/menseleksi calon tenaga kerja seperti warna kulit, ras, agama, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Contohnya adalah kebijakan organisasi yang tidak tertulis dalam hal

lebih memilih calon tenaga kerja pria atau calon tenaga kerja wanita sehingga akan menghambat proses seleksi.

### 3. Perangkat organisasi

#### a. Pedoman analisis jabatan

Pedoman analisis jabatan merupakan salah satu pedoman yang digunakan untuk melakukan seleksi calon tenaga kerja. Pedoman analisis jabatan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu, seleksi yang dilakukan harus mengacu pada pedoman tersebut. Tanpa adanya pedoman analisis jabatan maka seleksi akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan.

#### b. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dilakukan pada setiap awal tahun untuk melihat kebutuhan SDM sehingga dapat diketahui berapa jumlah calon tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi.

#### c. Pengadaan tenaga kerja (rekrutmen)

Salah satu pengaruh proses seleksi adalah tahapan rekrutmen. Pengadaan kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah calon tenaga kerja yang *qualified*.

Menurut Fahmi (2016:39) terdapat beberapa permasalahan yang sering terjadi dari setiap proses rekrutmen dan seleksi, yaitu:

1. Data calon pelamar kadang kala ada yang dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi.
2. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lulus.
3. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kejahatan atau pelaku kriminal untuk lulus seleksi, karena ia bisa dan mampu mengubah berbagai data pribadinya

4. Tim rekrutmen dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendalikan dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan.

Oleh karena itu untuk menghindari agar jangan timbul permasalahan seperti di atas maka dibutuhkan tim *recruitment* dan seleksi yang benar-benar mampu mewujudkan keinginan pihak manajemen dan komisaris perusahaan.

### **E. Elemen Pokok dalam Proses Seleksi**

Menurut Mangkunegara (2004;106) bahwa:

1. Elemen pertama dalam proses seleksi adalah kebijakan umum perusahaan dalam menempatkan tenaga kerja. Manajer dapat mempekerjakan orang terbaik untuk pekerjaan-pekerjaan khusus dengan gaji yang tinggi atau relatif dengan pembayaran gaji/upah yang lebih rendah, tanpa melihat derajat perputaran karyawan atau ketidakpuasan tentang upah, manfaat dan kondisi kerja. Pengambil keputusan harus menentukan bagaimana para karyawan merasa cocok dengan perusahaan dan harus pula mengetahui hubungan antar karyawan dalam perusahaan.
2. Elemen kedua adalah rancangan pekerjaan yang menentukan apa tugas dan kewajiban tiap pekerjaan. Bagaimana upaya memotivasi atau pengulangan tiap pekerjaan menjadikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan. Kinerja tersebut akan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi mereka. Rancangan pekerjaan akan berpengaruh besar pada dua faktor tersebut.
3. Elemen ketiga merupakan cara mengukur keberhasilan suatu pekerjaan. Penerimaan karyawan yang berhasil akan menentukan jenis calon karyawan seperti apa yang sebaiknya direkrut dan diseleksi.
4. Elemen keempat, spesifikasi keahlian, dan latar belakang individu yang harus dimiliki untuk mengkualifikasi pekerjaan.

5. Elemen kelima, pembuat keputusan harus menentukan kombinasi dari wawancara, tes atau seleksi lainnya untuk yang digunakan calon tenaga. Tidak ada kombinasi dari instrumen penyeleksian standar universal. Antar perusahaan dapat saja terjadi perbedaan langkah atau unsur yang digunakan untuk penyeleksian karyawan yang disebabkan oleh adanya perbedaan dalam kemampuan anggaran, tenaga ahli, instrumen penyeleksian dan sebagainya. Juga tidak ada standar penyeleksian yang mampu menunjukkan yang dapat meminimalkan biaya penyeleksian yang berlaku untuk seluruh perusahaan.

## **F. Strategi Seleksi SDM**

Dalam meningkatkan produktifitas suatu perusahaan agar berjalan lancar diperlukan tenaga kerja yang sesuai dengan dua prinsip yaitu "*the right man in the right place*" dan "*the right man in the right process*". Dalam pengertian yang sederhana "*the right man in the right place*" yang berarti orang yang benar ada di tempat yang benar di mana maksud prinsip ini merupakan salah tujuan mewujudkan sumber daya manusia yang professional. Pemilihan SDM di setiap organisasi/perusahaan tentu wajib hukumnya berdasarkan kompetensi yang dimiliki yaitu memilih tenaga kerja yang tepat pada tempatnya atau jabatan yang tepat pula. Dengan menempatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki maka tenaga kerja tersebut akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Prinsip yang kedua yaitu "*the right man in the right process*" yang berarti orang yang benar dalam proses yang benar di mana maksud dari prinsip ini untuk meningkatkan kualitas atau mutu dari suatu perusahaan. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan pada prinsip "*the right man in the right process*" dapat dilakukan pada saat perusahaan menerima calon tenaga kerja lalu diberikan masa percobaan atau adaptasi bekerja pada tenaga kerja tersebut sehingga pada saat proses adaptasi ini, perusahaan dapat melakukan *monitoring* dan evaluasi serta menilai apakah tenaga kerja tersebut dapat mengikuti proses pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Setiani pada tahun 2013 tentang Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perusahaan, dikemukakan bahwa:

1. Strategi seleksi yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan
2. Agar produktifitas perusahaan lancar dan berhasil, diperlukan sejumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan yang dapat dilakukan melalui proses rekrutmen
3. Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan
4. Berbagai kendala yang ditemukan dalam rekrutmen adalah dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan pencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.

Strategi dalam pelaksanaan kegiatan seleksi merupakan hal penting, hal ini dikarenakan prosedur seleksi yang dilaksanakan perusahaan akan mempengaruhi kualitas sumber daya manusia yang akan digunakan suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari aktifitas-aktifitas yang meliputi fungsi perencanaan, perekrutan sumber daya manusia, analisis sumber daya manusia, kesetaraan kesempatan kerja, keuntungan dan kompensasi, kesehatan, keamanan dan keselamatan, serta hubungan tenaga kerja dan buruh (Mathis & Jackson, 2019).

### **G. Indikator yang Mempengaruhi Seleksi**

Menurut Manullang (2012:36) suatu sistem seleksi yang baik harus dilakukan oleh tim seleksi dan kemudian diputuskan dengan diskusi yang bisa dipertanggungjawabkan keputusannya. Artinya tim yang terlibat dalam seleksi juga bukan karyawan biasa, namun mereka yang benar-benar paham dan mampu menilai kualitas dan kompetensi dari setiap calon karyawan yang akan bekerja diperusahaan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aliyu, Umar Lawal. (2021). The Impact of Recrutmen and Selection Process in an Organization. *Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*. 8(9), 175-185.
- Armstrong, Michael. (2009). *Handbook of Human Resources Practice*. Philadelphia: Kogen Page.
- Bellionardi, A., R., K. Model Analisis Prekrutan dan Seleksi Karyawan di PT Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia. (2016). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. 1(1), 42-55.
- Dessler, Gary. (2011). *Human Resources Management*. New Jersey: Perason.
- Garaika, Margahana, H. (2019). Peran Seleksi (*Selection*) Tenaga Kerja yang Tepat terhadap Tercapainya Tujuan Organisasi. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 17(2), 133-141.
- Ivancevich, John M. (2010). *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Mangkunegara, A., A., Anwar, Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, M., A. (2012). Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar). *Skripsi*. 1-136.
- Samsusin, Sadili. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Setiani., Baiq. (2013). Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Widya*, 1(1), 38-44.
- Supomo, R., Nurhayati, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya
- Wibowo. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada

## POFIL PENULIS



**apt. Indah Zahara, M. Farm.** Dosen Tetap dan Ketua STIKes Prima Indonesia, Bekasi. Lahir di Bekasi, pada tanggal 26 Agustus 1987. Anak bungsu dari pasangan H. Badarudin, SH dan Hj. Nur Aidah. Penulis menempuh pendidikan di bidang farmasi Universitas Pancasila mulai tahun 2005 dan lulus sebagai Sarjana Farmasi pada tahun 2009. Selanjutnya, penulis melanjutkan studi Apoteker di Universitas Pancasila dan lulus pada tahun 2010. Penulis kemudian melanjutkan kembali studi S2 di Program Studi Farmasi dengan fokus bidang ilmu yaitu Kosmetika Bahan Alam di Universitas Pancasila dan lulus pada Tahun 2015. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi S3 di Program Studi Farmasi Universitas Pancasila dengan fokus bidang ilmu Nanoteknologi dan Farmakologi dari Bahan Alam untuk pengobatan penyakit degeneratif.

Dalam mewujudkan karir sebagai dosen professional, penulis pun aktif sebagai peneliti bahan alam untuk sediaan kosmetik. Tahun 2022 penulis mendapat dua hibah penelitian yang didanai oleh Kemendikbud-Ristek yakni Hibah Disertasi Doktor dan Hibah Penelitian Dosen Pemula. Harapan penulis semoga buku ini dapat bermamfaat untuk mahasiswa maupun khalayak umum. Email Penulis: indah@stikesprimaindonesia.ac.id

# **BAB XIII**

## **DEFINISI, TUJUAN, PRINSIP DAN PROSEDUR PENEMPATAN TENAGA KERJA**

David Djerubu, S. Fi., MA  
**UNIKA Indonesia Santu Paulus Ruteng**

### **A. Pendahuluan**

Menurut Priyono dan Marnis (2008:3), sebuah organisasi atau institusi mempunyai berbagai macam sumber daya sebagai input untuk diubah menjadi output berupa barang dan jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur paling penting karena memberikan dampak yang signifikan bagi kemajuan organisasi atau institusi. Meskipun peralatan yang ada cukup canggih, tanpa adanya SDM berkualitas hal tersebut tidak akan berarti apa-apa. Sebab daya pikir merupakan modal dasar yang dibawa sejak lahir sedangkan keahlian dapat diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan SDM dibutuhkan manajemen sumber daya manusia.

Karena itu Priyono dan Marnis (2008:4) dengan mengutip Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) melihat sumber daya manusia sebagai pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Sementara Guest (1987) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai seperangkat kebijakan yang dirancang untuk memaksimalkan penyatuan lemen-elemen organisasi, komitmen

karyawan, fleksibilitas organisasi dalam beroperasi dan pencapaian kualitas kerja.

Melihat SDM dapat melahirkan potensi-potensi keuntungan bisnis bagi perusahaan atau dampak positif bagi suatu organisasi dan lembaga, maka proses rekrutmen atau seleksi menjadi urgen. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi dan sumber dari dalam (internal) organisasi. Karena itu, menurut Pottale (2016) rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria yang diperlukan dalam suatu organisasi. Demikian pula Darodjat (2015) melihat rekrutmen sebagai proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang *capable* artinya memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Atau suatu proses mendapatkan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi persyaratan tertentu yang diperlukan oleh organisasi untuk mengisi lowongan jabatan tertentu (Supriyadi, 2015).

Dengan proses rekrutmen yang dalam manajemen dilihat sebagai 'input' yang baik, maka penempatan seorang karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan tentu saja tidak banyak mengalami kesulitan. Dan ketika penempatan benar-benar memperhatikan *the right man in the right place* atau *the right man behind the right job*, maka tentu saja tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai. Penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain modal kerja, kreativitas dan prakarsanya. Pada titik ini diperlukan manajemen sumber daya manusia guna menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya

untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Rusby, 2016: 1)

Karena itu berikut, akan dibahas mengenai pengertian, tujuan, prinsip dan prosedur penempatan tenaga kerja.

## **B. Definisi Tenaga Kerja dan Penempatan Tenaga Kerja**

### **1. Tenaga Kerja**

Fandy (gramedia.com) dengan mengutip Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan pasal 1 angka 2, menyatakan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Atau menurut Simanjuntak (2001:5), tenaga kerja adalah sumber daya manusia yang memiliki potensi, kemampuan yang tepat guna, berdaya guna, berpribadi dalam kategori tertentu untuk bekerja dan berperan serta dalam pembangunan, sehingga berhasil guna bagi dirinya sendiri dan masyarakat secara keseluruhan. Berdasarkan pemahaman yang disampaikan oleh Simanjuntak tersebut jelas bahwa tenaga kerja adalah sumber daya manusia (*human resources*). Menurut Sutrisno (2015) dalam Ahmad Bairizki (2022:4) sumber daya manusia (*Human Resouces*) adalah sumber daya utama yang mempunyai keinginan, perasaan, pengetahuan, keterampilan, daya, dan dorongan, serta karya (*karsa, rasa, rasio*). Segala potensi SDM yang dimiliki akan berpengaruh bagi usaha organisasi untuk menggapai tujuannya. Betapapun majunya perkembangan teknologi informasi (IT), tersedianya bahan dan modal yang cukup, namun tidak dibarengi SDM yang andal, maka organisasi akan kesulitan dalam meraih dari apa yang menjadi tujuannya. Sedangkan dilihat dari kualitas atau ilmu yang dimiliki tenaga kerja, maka tenaga kerja dapat dibedakan menjadi:

- a. Tenaga kerja terdidik. Tenaga kerja terdidik adalah seseorang yang memiliki pengetahuan dan keahlian pada suatu bidang tertentu. Pengetahuan dan keahlian ini umumnya diperoleh melalui pendidikan formal yang mereka jalani selama beberapa

tahun sesuai peraturan dan tuntutan kurikulum yang berlaku. Misalnya dokter, perawat, pengacara, notaris, guru/dosen, dan lain sebagainya.

- b. Tenaga kerja terlatih. Tenaga kerja terlatih adalah seseorang yang memperoleh keahliannya umumnya melalui pendidikan non-formal seperti pelatihan keterampilan, kursus, dan lain-lain. Contoh tukang las (welder), terutama tukang las bawah air, mekanik, juru masak (chef) dan lain sebagainya. Meskipun umumnya melalui pendidikan non-formal, tapi tenaga kerja terlatih juga bisa melalui pendidikan formal seperti ahli bedah, ahli forensik, dan ahli autopsi.
- c. Tenaga kerja tidak terdidik dan tidak terlatih, adalah mereka yang melakukan pekerjaan yang tidak memerlukan pendidikan dan latihan karena hanya mengandalkan tenaga kasarnya. Contoh tenaga kerja jenis ini adalah pembantu rumah tangga, buruh tani, buruh kasar, dan lain sebagainya.

Mengingat begitu besar kontribusi tenaga kerja bagi kemajuan dan pengembangan suatu organisasi, baik organisasi bisnis ataupun non bisnis, maka Ahmad Bairizki (2022: 5-6) melihat manusia tidak hanya sebatas sumber daya, akan tetapi sebagai modal; dan SDM bukan saja sebagai tenaga kerja, melainkan sebagai *human capital*, yang memberikan peran besar untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Untuk memahami *human capital* perlu diperhatikan kombinasi beberapa faktor berikut ini:

- a. Sifat-sifat seseorang. Sifat-sifat pada diri seseorang yang sudah ada semenjak dilahirkan yang terbawa ke dalam pekerjaan, seperti energi, inteligensi, reliabilitas, komitmen, dan sikap yang pada umumnya positif.
- b. Kemampuan seseorang. Seorang karyawan mempunyai kemampuan untuk belajar, memiliki bakat, kreativitas, dan imajinasi, serta streetmart (kecerdasan akal).
- c. Motivasi seseorang. Karyawan dalam menjalankan pekerjaan selalu termotivasi untuk berbagi pengetahuan dan informasi,

memiliki semangat kerja dalam tim serta beorientasi pada tujuan.

Stockey (2003) menegaskan *human capital* adalah suatu konsep yang mengemukakan tentang kontribusi manusia bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi serta bisnis. Manusia sebagai aset terpenting yang mempunyai sikap, dan keterampilan serta kemampuan untuk peningkatan kinerja atau produktivitas organisasi. Suatu pengeluaran yang digunakan untuk mendukung kegiatan pengembangan dan pelatihan serta kesehatan bukanlah sekedar biaya, melainkan investasi.

## **2. Penempatan Tenaga Kerja**

Penempatan tenaga kerja adalah tindak lanjut dari seleksi. Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Dalam banyak departemen personalia, rekrutmen dan seleksi digabungkan dan disebut *employment function*.

Penempatan tenaga kerja merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam menempatkan tenaga kerja berlaku filosofi yang mengatakan, "*the right man on the right place*" yang berarti kemampuan dan keahlian seorang karyawan menjadi pertimbangan utama dalam penempatan. Tenaga kerja yang telah menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya karena penempatan kerja yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Jika seorang karyawan tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya maka kinerja tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Pertimbangan yang sangat penting dalam penempatan karyawan adalah *job description* dan *job spesification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat"

atau "*the right man in the right place and the right man behind the right job*". Meski proses ini tidak mudah namun apabila dilakukan melalui tahapan dan proses yang benar maka menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan terwujud. Jadi penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain modal kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang.

Penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, tetapi berlaku pula bagi tenaga kerja lama yang mengalami mutasi atau alih tugas. Karena itu konsep penempatan seharusnya mencakup promosi, transfer atau alih tugas, dan demosi. Mengapa demikian? Karena sebagaimana halnya dengan tenaga kerja baru, demikian pula karyawan lama perlu direkrut secara internal, dipilih dan menjalani orientasi sebelum ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru. Berikut dikemukakan beberapa jenis penempatan tersebut (Widyawati, 2018: 29-30; Nurdin, 2017:64-65).

- a. Promosi. Seorang karyawan dikatakan mengalami promosi, apabila karyawan tersebut dipindahkan dari satu posisi ke posisi lain yang tanggungjawabnya lebih besar, hierarki jabatan lebih tinggi, dan pendapatannya pun lebih besar. Setiap karyawan umumnya mendambakan promosi karena dilihat sebagai bentuk apresiasi atas prestasi atau kinerjanya dalam pekerjaan dan jabatan sebelumnya, sekaligus pengakuan atas kemampuan dan potensinya untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.
- b. Alih tugas. Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk berikut. Pertama, penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Kedua, alih tempat, yaitu karyawan melakukan pekerjaan yang sama, penghasilan yang sama dan tanggung jawabnya pun relatif sama.
- c. Demosi. Seorang karyawan dikatakan mengalami demosi, apabila karena berbagai pertimbangan karyawan tersebut

mengalami penurunan pangkat atau jabatan, dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Bisa dipastikan bahwa tidak ada seorang karyawan pun yang ingin mengalami demosi. Umumnya demosi merupakan sanksi disiplin karena berbagai alasan seperti penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak memuaskan, perilaku kerja yang disfungsiional seperti sangat sering mangkir dari pekerjaannya.

Menurut Sastrohadiwiryo (dalam Zulkifli Rusby, 2016: 49-50), penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab. Dan Kadar Nurjaman (2014) melihat penempatan (*placement*) sebagai penugasan (*assignment*) atau penugasan kembali (*reassignment*) seorang pegawai pada sebuah jabatan baru yang sebagian besar keputusan penempatan diambil oleh manajer lini yaitu atasan langsung karyawan yang bersangkutan. Sedangkan menurut Bangun Wilson (2012) penempatan adalah proses penempatan pegawai sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dengan persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan definisi yg dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan tenaga kerja adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

### **C. Tujuan Penempatan Tenaga Kerja**

Setiap pekerjaan atau kegiatan yang dilaksanakan manusia umumnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan kerja, manajer sumber daya manusia menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya

guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dipercayakan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan (*skill*) sebagai dasar kelancaran tugas dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Memoria dalam Vitzhal Rivai (2005:169), penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada seorang karyawan agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai, dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi.

Selanjutnya Agustriyana (*Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 9, No. 2, Oktober 2015: 166*) menyimpulkan bahwa penempatan karyawan (*placement*) berkaitan erat dengan faktor-faktor kepuasan kerja (*satisfaction*), karena menyangkut masalah pekerjaan itu sendiri. Karena itu tujuan penempatan tenaga kerja adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga karyawan yang ada menjadi produktif. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Werther & Davis (2002:95), bahwa penempatan tenaga kerja mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada karyawan agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai, dengan didasarkan pada *job requirement*, kualifikasi karyawan dan kebutuhan pribadi. Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan. Pelaksanaan penempatan karyawan yang tepat akan tercipta manakala kemampuan bekerja dari karyawan sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Sedangkan bagi pegawai sendiri penempatan karyawan yang baik dan tepat menyebabkan karyawan tersebut akan merasakan pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan, menarik, berarti, dan memuaskan. Karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaannya telah sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya dengan penempatan yang baik dan tepat ini, perusahaan secara langsung maupun tidak langsung telah dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Dengan penempatan yang tepat,

yang menuju pada kepuasan kerja, maka akan mengurangi juga tingkat absensi, *labour turnover* dan kecelakaan kerja.

Arief Bodan R (2018:33) secara singkat mengakui bahwa tujuan diadakan penempatan tenaga kerja adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian.

Selain dari tujuan penempatan kerja, ada juga prinsip-prinsip dari penempatan kerja. Prinsip penempatan kerja dalam manajemen sumber daya manusia adalah pegangan hidup yang diyakini dalam menempatkan karyawan supaya tujuannya bisa tercapai.

#### **D. Prinsip-Prinsip Penempatan Kerja**

Menurut Zulkifli Rusby (2016: 53-54) prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan adalah:

1. Prinsip kemanusiaan. Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.
2. Prinsip Demokrasi. Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Prinsip *the right man on the right place*. Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.
4. Prinsip *equal pay for equal work*. Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil dan prestasi kerja yang diberikan oleh karyawan yang bersangkutan.
5. Prinsip Kesatuan Arah. Prinsip kesatuan arah diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja supaya melaksanakan tugas-tugasnya sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

6. Prinsip Kesatuan Tujuan. Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus fokus pada tujuan yang dicapai.
7. Prinsip Kesatuan Komando. Setiap karyawan bekerja berdasarkan komando atasan yang satu dan sama.
8. Prinsip Efisiensi dan Produktivitas Kerja. Prinsip ini merupakan kunci sekaligus jawaban atas tujuan perusahaan atau organisasi. Seorang karyawan bekerja untuk mewujudkan tujuan perusahaan yaitu meraih produktivitas melalui jalan yang efektif dan efisien.

### **E. Prosedur Penempatan Kerja**

Pada setiap kegiatan diperlukan adanya suatu tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Dalam hal ini Dessler (2002:37) mengatakan bahwa penempatan karyawan juga merupakan suatu prosedur yang dapat dijadikan informasi bagi para pelamar kerja, sehingga mereka akan mengetahui keahlian dan pendidikan yang diperlukan untuk menempati pekerjaan tertentu. Ketika seorang calon karyawan memenuhi syarat dalam suatu tingkatan prosedur, ia dapat meneruskan pada langkah berikutnya. Oleh sebab itu spesifikasi jabatan dan pelamar jabatan senantiasa berdampingan dalam setiap langkah prosedur penempatan personalia sehingga penguji dapat membandingkan pelamar itu dengan syarat-syarat minimum yang ada dalam sertifikasi jabatan tersebut. Jika dikaitkan dengan prosedur penempatan personalia, maka Flippo (2003) mengakui bahwa untuk memulai prosedur penempatan personalia kita harus memenuhi tiga buah persyaratan pendahuluan:

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon karyawan, standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.

3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Dalam menempatkan karyawan, perusahaan memang harus mempunyai syarat-syarat yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan itu. Syarat-syarat penempatan karyawan ini harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Karena penempatan sumber daya manusia bukanlah perkara sederhana, sebab kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja yang lain. Menurut Wahyudi (2002) seperti dikutip Agustriyana (*Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 2015: 162) selain syarat-syarat yang dikemukakan di atas, berikut beberapa syarat lain yang perlu dipertimbangkan dalam menempatkan seorang karyawan, yaitu: (1) Pendidikan, (2) Keahlian, (3) Karakter atau kepribadian, (4) Perkerjaan itu sendiri, (5) Kondisi fisik, (6) Kemampuan, (7) Kondisi ruangan, (8) Prosedur kerja, (9) Kualitas kerja, dan (10) Peralatan kerja. Syarat-syarat tersebut diatas penting dan setiap karyawan yang akan ditempatkan harus memenuhi syarat-syarat tersebut dan hendaknya menjamin kestabilan perusahaan dan mampu meningkatkan moral kerja dari karyawannya. Syarat-syarat tersebut harus tegas dan jelas supaya dapat dijadikan pedoman untuk karyawan, sehingga hal-hal negatif yang akan timbul bisa diatasi oleh karyawan.

Selain syarat-syarat yang dikemukakan di atas, penempatan karyawan pada posisi dan jabatan tertentu juga sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Bedjo Siswanto (1989: 88) seperti dikutip Rusby (2016: 50-52) mengemukakan bahwa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja adalah sebagai berikut.

1. Pertumbuhan perusahaan.

Pertumbuhan bisnis perusahaan memungkinkan penambahan unit kerja dan tenaga kerja untuk mengisi unit pekerjaan baru tersebut. Tenaga kerja yang akan mengisi posisi pekerjaan

tersebut bisa melalui promosi atau mutasi karyawan yang sudah ada atau melalui rekrutmen karyawan baru.

## 2. Latar Belakang Pendidikan.

Penempatan seorang tenaga kerja pada suatu biro atau unit kerja perusahaan atau organisasi akan mempertimbangkan latar belakang pendidikannya. Latar belakang pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah bidang keahlian, spesialisasi, skill dan kemampuan seorang karyawan. Dan termasuk dalam latar belakang pendidikan tersebut juga adalah prestasi akademis selama menjalankan proses pendidikan yang dibuktikan indeks prestasi kumulatif (IPK) yang tinggi. Meskipun keberhasilan dalam dunia kerja atau pekerjaan, IPK bukan satu-satunya penentu. Masih ada aspek lain seperti karakter atau softskills tenaga kerja.

## 3. Kesehatan Fisik dan Mental.

Kecuali latar belakang pendidikan, kesehatan fisik dan mental seorang karyawan harus mendapat pertimbangan yang serius dalam manajemen sumber daya manusia. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan karyawan yang fisiknya lemah tetapi cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang hanya memerlukan ketekunan dan tanggungjawab yang tinggi. Oleh karena itu dalam proses seleksi dan rekrutmen tenaga kerja, aspek kesehatan fisik dan mental tersebut harus diperhatikan dengan baik.

## 4. Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan. Kenyataan menunjukkan bahwa seorang karyawan yang lama bekerja pada suatu bidang kerja tertentu niscaya memiliki pengalaman kerja

yang baik, dalam arti memiliki keahlian dan keterampilan teknis yang mumpuni, sehingga ketika ditempatkan pada pekerjaan sesuai pengalamannya dia akan memberikan prestasi kerja yang menguntungkan organisasi. Karena itu ada organisasi atau perusahaan yang memberikan apresiasi lebih tinggi pada pengalaman kerja daripada prasetasi akademis tinggi karyawan. Karyawan yang berpengalaman dan didukung oleh pelatihan dan orientasi yang relatif singkat dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang memuaskan organisasi. Sebaliknya karyawan yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar akademis yang disandanginya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat dan benar.

5. Faktor Status Perkawinan.

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang mempersyaratkan penerimaan karyawan yang belum menikah. Bagi tenaga kerja yang sudah menikah dan mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas karyawan yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi tinggi terhadap penempatan suami istri dalam satu kota atau dalam satu kantor. Dasar pertimbangannya adalah agar keduanya dapat dapat tenang bekerja dengan tenang dan fokus.

6. Faktor Sikap.

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan dalam suatu perusahaan, faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan penting, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri. Sikap atau karakter yang diperlukan dalam sebuah organisasi adalah rendah hati, kerja sama, tanggungjawab, disiplin, peka dan komunikatif.

## 7. Faktor Usia.

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Mangkunegara (2007) dalam (pelajaran.co.id) terdapat sejumlah faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan kerja, yaitu:

1. Pendidikan. Setidaknya seorang karyawan harus memiliki pendidikan yang memenuhi persyaratan pekerjaan dan pendidikan alternatif.
2. Pengetahuan Kerja. Sebelum ditempatkan, seorang karyawan harus memiliki pengetahuan kerja baik sebelum dan sesudah karyawan tersebut mulai bekerja.
3. Keterampilan Kerja. Keterampilan seseorang dalam bekerja harus bisa dipraktikan dalam tiga kategori diantaranya keterampilan mental seperti menganalisa data dan membuat keputusan; keterampilan fisik seperti memperbaiki listrik, mekanik, menggunakan LCD, dan sebagainya; serta keterampilan sosial seperti melakukan koordinasi, membangun jaringan sosial, memberikan pengaruh pada orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain sebagainya.
4. Pengalaman Kerja. Pengalaman individu dalam bekerja pada bidang tertentu bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan kerja dan lama kontrak kerja dengan individu tersebut.

Sementara itu, Nila Mardilah (Jurnal Kajian Ekonomi Islam, Vol.1, No. 2, Juli-Desember 2016) mengingatkan bahwa penempatan karyawan harus dilakukan dengan baik dan tepat, karena penempatan memiliki peran yang sangat penting untuk pelaksanaan tugas kedepannya. Berbagai penelitian menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan seorang karyawan, diantaranya:

1. Kinerja. Dari hasil penelitian menyatakan bahwa penempatan yang tepat akan mengakibatkan terlaksananya kinerja dengan baik dan sebaliknya penempatan yang kurang tepat akan menghasilkan kinerja yang tidak baik.
2. Motivasi. Penempatan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, meskipun banyak faktor lain yang memberikan pengaruh terhadap motivasi, penempatan tidak bisa diabaikan dalam meningkatkan motivasi karyawan. Jika penempatan terlaksana dengan baik, maka karyawan juga memiliki motivasi tinggi untuk bekerja dan sebaliknya jika penempatan tidak tepat, motivasi karyawan menjadi menurun untuk menyelesaikan tugas.
3. Kepuasan kerja. Hubungan kepuasan kerja dengan penempatan yaitu jika penempatan karyawan yang tepat maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga mengalami peningkatan dan sebaliknya jika penempatan kurang tepat maka tingkat kepuasan kerja juga mengalami peningkatan.
4. Prestasi kerja. Prestasi kerja juga dipengaruhi oleh penempatan, karyawan memiliki prestasi kerja bagus jika karyawan tersebut di tempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan keilmuan dan keahlian yang dimiliki.

Selain menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian atau ilmu yang dimilikinya organisasi juga harus mempertimbangkan kesanggupan karyawan tersebut dalam melaksanakan tanggung jawab yang dipikulnya. Salah satu tujuan proses seleksi justru mau melihat kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya. Dalam proses seleksi karyawan ditanya apakah dia sanggup dan bersedia ditempatkan pada posisi tertentu, sehingga pada saat penempatan tidak terjadi kesalahan.

Dan apabila terjadi salah penempatan atau *misplacement* maka perlu untuk diadakan suatu program penyesuaian kembali (*readjustment*) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki yang dapat dicapai dengan melakukan (1) penempatan kembali (*replacement*) pada posisi yang dianggap lebih sesuai dan

(2) penugasan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang disesuaikan dengan bakat dan kemampuan.

Organisasi atau perusahaan harus memandang sumber daya manusia sebagai investasi yang penting karena memberikan dampak yang signifikan bagi kemajuan organisasi atau perusahaan. Bagi perusahaan sumber daya manusia dapat melahirkan potensi-potensi keuntungan bisnis yang mungkin tidak pernah terduga sebelumnya. Beberapa perusahaan mungkin menyebut istilah 'sumber daya manusia' sebagai 'staf' atau 'tenaga kerja' atau 'personil' atau 'karyawan,' tetapi makna dasarnya tetap sama, yaitu orang-orang yang menjalankan pekerjaan di sebuah organisasi yang memiliki potensi manusiawi selaku pendorong organisasi untuk dapat mewujudkan pencapaian eksistensinya. Karena itu benar bahwa tenaga kerja merupakan sumber daya utama yang mempunyai keinginan, perasaan, pengetahuan, keterampilan, daya, dan dorongan, serta karya (*karsa, rasa, rasio*). Untuk itu dibutuhkan manajemen guna mengelolah sumber daya manusia yang potensial bagi organisasi tersebut.

Salah satu tugas manajemen sumber daya manusia adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja itu merupakan proses yang amat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Karena pertumbuhan organisasi dan perkembangan bisnis dan produktivitas usaha amat bergantung pada ketepatan penempatan seorang karyawan pada suatu perusahaan. Penempatan karyawan perlu mempertimbangkan bidang keahlian atau ilmu yang dimiliki dan kesanggupan karyawan tersebut dalam melaksanakan tanggung jawab yang dipercayakan. Karena penempatan (*placement*) sebagai penugasan (*assignment*) atau penugasan kembali (*reassignment*) seorang karyawan pada sebuah jabatan baru yang sebagian besar keputusan penempatan diambil oleh manajer lini yaitu atasan langsung karyawan yang bersangkutan. Penempatan tenaga kerja bertujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai

dasar kelancaran tugas. Karena itu penempatan pegawai harus memperhatikan prinsip-prinsip dan prosedur yang berlaku serta sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. Dengan demikian karyawan tersebut akan meningkatkan prestasi kerjanya dan tujuan organisasi dapat terwujud.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustriyana, Darwis. (2015). *Analisis Faktor-faktor Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Yuniko Asia Prima di Kota Bandung*. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 9, No. 2, Oktober 2015, 158-178 file:///C:/Users/hp/Downloads/58-Article%20Text-499-1-10-20210304-1.pdf diunggah pada Senin 23 Januari 2023.
- Aliya Putri, Nur Liska. (2022). *Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang*. Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, Vol. 3, No. 1, Maret 2022 e-ISSN: 2745-7257 Vol. 3, No. 1, Maret 2022 file:///C:/Users/hp/Downloads/675-Article%20Text-3168-1-10-20220331.pdf diunggah pada Senin, 12 Desember 2022
- Bairizki, Ahmad (ed.). (2022). *Manajemen SDM (Strategi Organisasi Bisnis Modern)*. Lombok Barat: Seval Literindo Kreasi
- Brian. (2014). *Studi tentang prinsip-prinsip penempatan pegawai pada kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu*. [http://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/11/ejournal%20\(11-04-14-04-56-49\).pdf](http://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/11/ejournal%20(11-04-14-04-56-49).pdf) diunggah Kamis, 8 Desember 2022.
- Dessler, Gary. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Fandy. *Pengertian Tenaga kerja dan unsur penting di dalamnya*. <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-tenaga-kerja/> diunggah pada Jumat, 14 Januari 2023.
- Mardiah, Nila (2016). *Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan dalam Perspektif Islam* <https://core.ac.uk/download/pdf/229197486.pdf>. Jurnal Kajian Ekonomi Islam -Volume 1, Nomor 2, Juli-Desember 2016. Diunggah pada Senin 23 Januari 2023.
- Nur Jamal, Shaid (2022). *Tenaga Kerja: Pengertian, Jenis, dan Contohnya*. <https://money.kompas.com/read/2022/03/07/161845326/tenaga-kerja-pengertian-jenis-dan-contohnya?page=all> diunggah pada Kamis, 12 Januari 2023
- Nurdin, Ali H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Qalbun Salim.

- Priyono & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Rusby, Zulkifli. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR.
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Umsu Press
- Si Manis. (2022). Pengertian Penempatan Kerja: Asas, Fungsi, Bentuk, Prinsip, Faktor dan Prosedur Penempatan Kerja Karyawan. <https://www.pelajaran.co.id/penempatan-kerja/> diunggah pada Jumat, 20 Januari 2023.
- Supriyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Widyawati, Saptia Rini. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badung, Denpasar: CV. Noah Aletheia.
- Wibowo, Agus (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik

## PROFIL PENULIS



**David Djerubu, S. Fil. MA** adalah dosen pada Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Katolik Indonesia (UNIKA) Santu Paulus Ruteng, Flores, NTT sejak Tahun 2005-sekarang. Pendidikan Tinggi dimulai dari S1 Sekolah Tinggi Filsafat dan Teologi Katolik (STFK) Ledalero, Maumere, Flores lulus 1990, dan S2 di Departemen Komunikasi Massa pada Leicester University, England lulus 2004. Selain sebagai dosen pada STKIP St. Paulsu Ruteng, juga menjadi Ketua Pelaksana Harian Yayasan Santu Paulus Ruteng (2005-2013), Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKes) Santu Paulus Ruteng (2013-2019). Ketika STKIP dan STIKES Santu Paulus Ruteng merger menjadi Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng pada tahun 2019, maka sejak itu sampai sekarang menjadi Dekan Fakultas Ilmu Kesehatan (FIKes). Email: [daviddsvd@gmail.com](mailto:daviddsvd@gmail.com)

# BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Book chapter ini merupakan buku ajar sehingga sangat tepat untuk dimiliki dan dijadikan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa manajemen, manajemen pendidikan, dan yang mengambil mata kuliah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Buku ini membahas secara komprehensif mengenai MSDM mulai dari konsep dasar manajemen sumber daya manusia; tujuan dan sasaran manajemen sumber daya manusia; tantangan bagi manajemen sumber daya manusia; definisi dan tahapan perencanaan sumber daya manusia; faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia; strategi pengembangan sumber daya manusia; evaluasi perencanaan sumber daya manusia; definisi dan tahapan pengadaan sumber daya manusia; proses dan tujuan pengadaan sumber daya manusia; proses dan prinsip-prinsip penarikan sumber daya manusia; metode, kendala dan faktor-faktor yang mempengaruhi penarikan sumber daya manusia; konsep, tujuan, proses dan strategi proses seleksi sumber daya manusia; dan terakhir membahas tentang definisi, tujuan, prinsip, serta prosedur penempatan tenaga kerja.



✉ [zahirpublishing@gmail.com](mailto:zahirpublishing@gmail.com)

● [www.zahirpublishing.net](http://www.zahirpublishing.net)

ISBN 978-623-466-296-2

