



PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kartini Harahap | Casriyanti | Khoirul Anwar | Eko Trianto | Abdul Rajab
Sigit Priyono | Handoko | Eka Dewi Sumarmawati | Onan Marakali Siregar
Darmawanta Sembiring | Ainun Mardhiyah | Andi Batary Citta
Nikolas Fajar Wuryaningrat | Aaltje S. Pangemanan | Ni Luh De Erik Trisnawati
Joupy G.Z Mambu | Ajrina Putri Hawari | Rikka Pratiwi Walga | Muhammad Wisnu

**PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditunjukkan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kartini Harahap | Casriyanti | Khoirul Anwar | Eko Trianto
Abdul Rajab | Sigit Priyono | Handoko | Eka Dewi Sumarmawati
Onan Marakali Siregar | Darmawanta Sembiring | Ainun Mardhiyah
Andi Batary Citta | Nikolas Fajar Wuryaningrat
Aaltje S. Pangemanan | Ni Luh De Erik Trisnawati
Joupy G.Z Mambu | Ajrina Putri Hawari
Rikka Pratiwi Walga | Muhammad Wisnu

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kartini Harahap | Casriyanti | Khoirul Anwar | Eko Trianto
Abdul Rajab | Sigit Priyono | Handoko | Eka Dewi Sumarmawati
Onan Marakali Siregar | Darmawanta Sembiring | Ainun Mardhiyah
Andi Batary Citta | Nikolas Fajar Wuryaningrat
Aaltje S. Pangemanan | Ni Luh De Erik Trisnawati
Joupy G.Z Mambu | Ajrina Putri Hawari
Rikka Pratiwi Walga | Muhammad Wisnu

Editor :

Rintho R. Rerung

Tata Letak :

Syahrul Nugraha

Desain Cover :

Manda Aprikasari

Ukuran :

B5: 18,2 x 25,7 cm

Halaman :

x, 133

ISBN :

978-623-195-138-0

Terbit Pada :

Maret 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat limpahan dan karunianya, penulis dapat menyusun buku yang berjudul “Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia”.

Buku ajar ini disusun oleh tim penulis dalam rangka untuk memenuhi pemahaman mengenai perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia serta menambah wawasan terkhususnya bagi mahasiswa, pengajar dan para pengusaha, manajer pada perusahaan yang sedang mempelajari ilmu manajemen sumber daya manusia. Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena memberikan makna penting sebagai pemberdayaan bagi karyawan agar dapat menghadapi tantangan di situasi global yang kian dinamis saat ini.

Adapun buku ajar ini diharapkan dapat menjadi sumber bacaan yang bernilai, walaupun masih banyak terdapat kekurangan. Kami menyadari akan keterbatasan tersebut, maka dari itu diharapkan kritik dan saran agar buku ini berkembang lebih baik kedepannya.

Medan, 28 Februari 2023

Tim Penulis

ANALISIS INSTRUKSIONAL

No	Kemampuan akhir yang diharapkan	Indikator
1	Mampu membedakan perencanaan dan pengembangan SDM secara teoritis dan melakukan analisis dalam perencanaan SDM pada suatu perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan SDM • Pengembangan SDM • Studi Kasus Perencanaan SDM
2	Mampu menganalisis perbedaan setiap evolusi konsep sumber daya manusia.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolusi Konsep <i>Human resources</i> • Evolusi Fungsi <i>Human resources</i> • Studi Kasus Hotel Unicorn
3	Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi peramalan sumber daya manusia dan komponen yang diperlukan dalam melakukan analisis peramalan sumber daya manusia.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengertian Peramalan SDM • Tujuan Peramalan SDM • Teknik Peramalan SDM • Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peramalan SDM • Komponen Analisis Perencanaan dan Peramalan (<i>Forecasting</i>)
4	Mampu menganalisis teknik peramalan sumber daya manusia melalui studi kasus terkait peramalan pada suatu perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Studi Kasus: Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT X • Kasus 2: Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia di PT Y
5.	Mampu membedakan jenis-jenis pasar tenaga kerja melalui pemahaman terhadap konsep pasar tenaga kerja dan melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan dan penawaran tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pengertian Pasar Tenaga Kerja • Fungsi dan Manfaat Pasar Tenaga Kerja • Jenis-Jenis Pasar Tenaga Kerja • Permintaan Tenaga Kerja • Faktor-faktor Yang Mempengaruhi

	serta analisis studi kasus terkait.	<p>Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studi Kasus Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja Panen Cabai
6	Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses manajemen sumber daya manusia dan menganalisis setiap aktivitas perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia • Perencanaan, Pengadaan, Pengembangan dan Produktivitas Kerja • Faktor Perubahan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia
7	Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia melalui pemahaman tentang teori kinerja dan mampu menyusun penilaian kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan melalui pemahaman terhadap metode penilaian kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengertian Kinerja • Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kinerja • Penilaian Kinerja • Metode Penilaian Kinerja
8	Mampu menganalisis isu-isu kontemporer terkait dengan ketenagakerjaan melalui pembahasan studi kasus berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengantar Ketenagakerjaan • Permasalahan dan Isu Ketenagakerjaan
9	Mampu membedakan antara teknik menyusun program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada suatu bisnis baik secara teoritis maupun praktis.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengantar Pelatihan dan Pengembangan SDM • Pelatihan • Pengembangan SDM
10	Mampu membedakan antara <i>Human capital</i> dan <i>Human resource</i> serta menganalisis <i>Human</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Human capital</i> • <i>Human capital Return on Investment</i> • Sumber Daya Sebagai Aset atau Beban

	<i>capital Return Return of Investment</i>	
11	Mampu memahami, menganalisis dan dapat menghitung berdasarkan studi kasus <i>Human capital Return of Investment</i> pada beberapa perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Human capital</i> • <i>Return on Investment (ROI)</i> • Studi Kasus Perhitungan <i>Human capital ROI</i> Pada PT. Socfindo Kebun Bangun Bandar
12	Mampu memahami dan menerangkan terkait <i>Talent Management</i> yang berperan terhadap potensi sumber daya manusia yang ada di perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan <i>Talent Management</i> • Tujuan Manajemen Talenta • Karakteristik Manajemen Talenta • Strategi Manajemen Talenta • Proses Manajemen Talenta • Proses <i>Talent Attraction</i> • Proses Mengembangkan Talenta • Proses Mempertahankan Talenta • Mengelola Manajemen Talenta Yang Efektif • Pentingnya Manajemen Talenta

DAFTAR ISI

PRAKATA	i
ANALISIS INSTRUKSIONAL.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB 1 KONSEP DASAR PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM	1
A. Perencanaan SDM	1
B. Pengembangan SDM.....	7
C. Studi Kasus Perencanaan SDM	10
BAB 2 EVOLUSI KONSEP <i>HUMAN RESOURCE</i>	13
A. Evolusi Fungsi <i>Human resources</i>	13
B. Evolusi Fungsi <i>Human resources</i>	17
C. Studi Kasus Hotel Unicorn	21
BAB 3 PERAMALAN SDM.....	23
A. Pengertian Peramalan SDM	23
B. Tujuan Peramalan SDM.....	24
C. Teknik Peramalan SDM	25
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peramalan SDM ...	26
E. Komponen Analisis Perencanaan dan Peramalan (<i>Forecasting</i>).....	28
BAB 4 STUDI KASUS PERAMALAN SUMBER DAYA MANUSIA..	31
A. Studi Kasus: Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT X	31
B. Kasus 2: Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia di PT Y	38
BAB 5 PASAR TENAGA KERJA	43
A. Pengertian Pasar Tenaga Kerja	43
B. Fungsi dan Manfaat Pasar Tenaga Kerja.....	44

C. Jenis-Jenis Pasar Tenaga Kerja	44
D. Permintaan Tenaga Kerja.....	46
E. Penawaran Tenaga Kerja	48
F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja.....	51
G. Studi Kasus Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja Panen Cabai	54
BAB 6 FAKTOR PERUBAHAN PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	57
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	57
B. Perencanaan, Pengadaan, Pengembangan dan Produktivitas Kerja	58
C. Faktor Perubahan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia	62
BAB 7 KINERJA.....	65
A. Pengertian Kinerja	65
B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja	66
C. Penilaian Kinerja	69
D. Metode Penilaian	71
BAB 8 ISU-ISU KONTEMPORER KETENAGAKERJAAN.....	77
A. Pengantar Ketenagakerjaan	77
B. Permasalahan dan Isu Ketenagakerjaan	78
BAB 9 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	85
A. Pengantar Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	85
B. Pelatihan	87
C. Pengembangan SDM.....	90
BAB 10 HUMAN CAPITAL & HUMAN CAPITAL RETRUN ON INVESTMENT (HCROI)	93
A. <i>Human capital</i>	94
B. <i>Human Capital Return on Investement</i>	100

C. Sumber Daya Sebagai Aset atau Beban	102
BAB 11 <i>CASE STUDY</i> HCROI	105
A. <i>Human Capital</i>	105
B. <i>Return on Investment (ROI)</i>	106
C. Studi Kasus Perhitungan Human Capital ROI pada PT Socfindo Kebun Bangun Bandar	109
BAB 12 <i>TALENT MANAGEMENT</i>	113
A. Pengembangan <i>Talent Management</i>	113
B. Tujuan Manajemen Talenta	116
C. Karakteristik Manajemen Talenta	117
D. Strategi Manajemen Talenta	117
E. Proses Manajemen Talenta	118
F. Proses <i>Talent Attraction</i>	120
G. Proses Mengembangkan Talenta.....	122
H. Proses Mempertahankan Talenta.....	122
I. Mengelola Manajemen Talenta yang Efektif	124
J. Pentingnya Manajemen Talenta	124
GLOSARIUM	126
INDEKS	128
DAFTAR PUSTAKA.....	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Evolusi HRM.....	18
Gambar 5.1 Kurva Permintaan Tenaga Kerja	47
Gambar 5.2 Kurva Penawaran Tenaga kerja	50
Gambar 5.3 Penyerapan Penduduk Bekerja Menurut Lapangan Pekerjaan	54
Gambar 10.1 Peran <i>Human Capital</i>	97

DAFTAR TABEL

Tabel 7.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja.....	67
---	----

BAB 1

KONSEP DASAR PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu membedakan perencanaan dan pengembangan SDM secara teoritis dan melakukan analisis dalam perencanaan SDM pada suatu perusahaan.

Materi Pembelajaran:

A.	Perencanaan SDM
B.	Pengembangan SDM
C.	Studi Kasus Perencanaan SDM

A. Perencanaan SDM

1. Definisi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan hal yang erat kaitannya dengan hal usaha dalam memberdayakan karyawan. Perusahaan akan mengalami beberapa kesulitan ketika ingin berkembang serta bergerak untuk maju dalam menghadapi semua perubahan dalam lingkungan bisnis jika tidak memiliki perencanaan SDM dalam lingkungan internal mereka. Menurut Sherman dan Bohlander (Nawawi, 1997) perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses yang dirumuskan dalam rangka antisipasi serta merumuskan semua ketentuan (persyaratan) dalam tujuan untuk mengatur arus pergerakan tenaga kerja. Dikutip dari Sherman dan Bohlander (Nawawi, 1997) juga mengemukakan bahwa perencanaan SDM adalah sebuah perencanaan dengan tujuan untuk memelihara ketahanan serta meningkatkan kemampuan dalam sebuah organisasi dalam usahanya untuk mewujudkan tujuan dengan strategi pengembangan dalam hal kontribusi dari tenaga kerja di masa yang akan datang. Perencanaan SDM

memiliki defenisi secara umum yaitu sebagai sebuah proses dalam mengidentifikasi hal hal seperti kebutuhan organisasi akan tenaga kerja yang berkualitas.

Perencanaan SDM adalah proses dalam usaha untuk menentukan jumlah serta jenis orang seperti apa yang akan dibutuhkan organisasi/perusahaan di waktu serta tempat yang tepat, dan mengatur bagaimana orang orang melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi/perusahaan. Perencanaan SDM dilaksanakan dengan sistematis dan berkelanjutan dalam usaha untuk menganalisis berbagai kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi serta sumber daya manusia di bawah kondisi yang berubah serta mengembangkan semua kebijakan personel dengan mengacu pada rencana jangka panjang yang dimiliki oleh organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah salah satu bagian integral dalam perencanaan dan penganggaran perusahaan, karena rencana jangka panjang perusahaan dipengaruhi langsung oleh pembiayaan serta estimasi dari sumber daya manusia.

SDM atau Sumber Daya Manusia merupakan satu kesatuan antara daya pikir serta kerja manusia yang tersimpan di dalam diri manusia dan perlu untuk digali serta dikembangkan untuk kesejahteraan hidup manusia. Kompetensi tersebut mampu mempengaruhi sikap serta perilaku individu maupun perilaku manusia secara kolektif dalam mencapai tujuan hidup. Sumber daya manusia adalah semua hal yang dimiliki manusia yang berpotensi berguna untuk menghasilkan nilai ekonomi bagi masyarakat yang dapat dihibahkan/diberikan kepada orang lain. Pada definisi yang lain, perencanaan SDM juga merupakan usaha dalam menentukan berapa banyak tenaga kerja yang akan dibutuhkan di masa depan, dan bagaimana bentuk serta cara pengembangan dari organisasi. Semua organisasi/perusahaan dituntut untuk menentukan bagaimana masa depannya sendiri dengan merancang berbagai perencanaan yang mereka rasa sesuai dengan kebutuhan lingkungan tempat organisasi tersebut dibentuk. Masa depan dari perusahaan cukup sulit

diprediksi karena perubahan yang terjadi sangat cepat serta sangat dramatis di masa seperti sekarang ini.

Proses perancangan rencana sumber daya manusia yang tepat serta akurat akan membuat setiap tenaga kerja mampu untuk menyerap pengetahuan tentang bagaimana prosedur SDM di tempat mereka bekerja. Proses tersebut dapat membantu eksekutif dari organisasi menambah efisiensi serta produktivitas kerja dari tenaga kerja di organisasi. Perencanaan sumber daya manusia juga berperan untuk masyarakat sebab menjadi acuan bagi masyarakat yang akan mengikuti proses seleksi menyerap SDM. Perusahaan akan membutuhkan SDM dari tenaga kerja yang sesuai dengan ketentuan yang ada agar mampu bersaing pada tingkat internasional.

Adapun tiga fungsi dasar dari perencanaan SDM yaitu:

- a. perkiraan tenaga kerja,
- b. pengelolaan permintaan dari tenaga kerja dan ketersediaannya di pasar serta
- c. menjaga keseimbangan antara prediksi dari permintaan dan penawaran tenaga kerja

2. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan sumber daya manusia dibagi menjadi 4 langkah. Langkah-langkah dari proses perencanaan sumber daya manusia tersebut di antara lain adalah.:

- a. Angkatan kerja yang ada.

Menganalisis ketersediaan sumber daya manusia perusahaan merupakan langkah awal dalam proses perencanaan SDM. Evaluasi ini memperhitungkan sejumlah faktor terkait SDM, seperti kemampuan, pengetahuan, dan kredensial, serta umur, kedudukan, performa kerja, dan riwayat. Pada fase ini, tenaga kerja berbicara dengan manajer tim untuk lebih memahami kesulitan yang dialami departemen SDM serta persyaratan yang harus dimiliki oleh karyawan.

b. Kebutuhan SDM Kedepan.

Analisis kebutuhan dari tenaga kerja di masa yang akan datang adalah tahap kedua pada proses perancangan rencana sumber daya manusia. Langkah tersebut melibatkan banyak variabel SDM, antara lain mutasi karyawan, promosi, pembukaan posisi baru, dan pengurangan SDM.

c. Estimasi kebutuhan SDM.

SDM akan meramalkan permintaan dan mencocokkan tenaga kerja saat ini dengan proyeksi tenaga kerja masa depan. Pada tahap ini, mengetahui strategi bisnis secara objektif sangat penting agar dari estimasi dari permintaan ini dapat dimodifikasi selaras dengan kebutuhan perusahaan.

d. Menerapkan strategi pencarian SDM.

SDM akan dapat membuat strategi didasari dari permintaan tenaga kerja yang diperkirakan begitu mereka menyadari manfaat dan kelemahan mengevaluasi penawaran dan permintaan SDM. Rencana ini bertujuan untuk mengatasi kekurangan sumber daya manusia perusahaan. Untuk mengubah kebijakan terkait SDM, SDM dapat melakukan tugas seperti perekrutan, outsourcing, dan manajemen SDM.

3. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Butler (1991) manajemen sumber daya manusia memiliki peran krusial pada upaya untuk menciptakan sebuah keunggulan kompetitif yang ingin dicapai oleh organisasi di dunia industri atas pesaing yang beroperasi di bidang yang sama. Sedangkan Manzini (1988) menuturkan bahwa inisiatif sebuah organisasi memerlukan integrasi di dalam internal organisasi menggunakan praktik SDM agar sukses menjalankan strategi organisasi secara baik. Ketika semua inisiatif strategis konsisten dengan praktik sumber daya manusia serta kebijakan perusahaan perkembangan perusahaan akan mengarah pada peningkatan. Praktek perencanaan

tenaga kerja juga harus konsisten dengan tujuan organisasi.

4. Faktor-Faktor Perencanaan SDM

Siagian menyatakan bahwa perencanaan tenaga kerja dipengaruhi oleh empat faktor antara lain :

a. Perkembangan Ekonomi

Perkembangan dari perekonomian di masyarakat berpengaruh cukup besar, namun perkembangan ekonomi tersebut cukup sulit diperkirakan. Inflasi, pengangguran, dan suku bunga sering kali menentukan situasi bisnis perusahaan.

b. Kondisi Sosial-Politik-Hukum

Kondisi sosio-politik dan kerangka hukum mempengaruhi perencanaan SDM dikarenakan peraturan ketenagakerjaan, perubahan sikap serta perilaku, dll. mengubah kondisi dari pasar tenaga kerja.

c. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi pada zaman sekarang sangat sulit untuk diramal. Hal tersebut dikarenakan inovasi yang gencar dilakukan oleh banyak perusahaan. Hal ini menimbulkan permasalahan baru pada perencanaan sumber daya manusia.

d. Pesaing

Persaingan dengan organisasi lain merupakan tantangan lain yang mempengaruhi kebutuhan staf organisasi. Misalnya, "pengambilan" manajer memaksa perusahaan untuk selalu mempersiapkan penggantian melalui perencanaan personalia yang berwawasan ke depan.

5. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Persyaratan tenaga kerja dibentuk oleh aktivitas yang dilakukan oleh tenaga kerja itu sendiri. Pensiun, PHK, pengunduran diri dan kematian meningkatkan kebutuhan

organisasi atau perusahaan akan tenaga kerja atau personel. Pengetahuan sebelumnya tentang beberapa faktor tersebut serta tren pertumbuhannya dapat digunakan sebagai panduan desain yang tepat. Beberapa faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi. Perencanaan sumber daya manusia penting untuk dimulai dengan mengevaluasi faktor-faktor tersebut.

6. Dampak proses perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai

Organisasi berupaya melakukan tindakan pelatihan serta pengembangan karyawan agar dapat menambah tingkat keterampilan yang mereka miliki. Shantz A. et al. (2009) menemukan hasil bahwa tenaga kerja mampu untuk bekerja lebih baik serta lebih penuh perhatian walaupun ketika tidak ada pedoman dalam pekerjaan tertentu dan pelatihan berkenaan dengan pekerjaan yang dikerjakan. Efisiensi meningkat ketika tenaga kerja yang ada dilatih. Zubair dkk. (2006) memaparkan sekitar tujuh variabel yang mempunyai hubungan positif dengan kinerja dari tenaga kerja. Variabel tersebut melingkupi tahapan seleksi, pelatihan, evaluasi tentang performa kerja, perancangan rencana karir, rancangan kompensasi, kepemilikan karyawan, serta defenisi dari pekerjaan yang dilakukan. Sarkodi (2011) menunjukkan sebuah organisasi yang bekerja tanpa mempunyai rancangan perencanaan tenaga kerja kemungkinan besar tidak dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

7. Pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi

Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan organisasi tumbuh dengan cepat dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang sangat tinggi. Perencanaan tenaga kerja juga berdampak pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja serta perusahaan itu sendiri. Jika ada lebih banyak pekerjaan internal daripada yang dibutuhkan, masalah penataan kembali sumber daya ini harus diselesaikan. Craft (1980) memaparkan adanya pengaruh lain dari perencanaan tenaga kerja adalah peran penting

dalam menentukan karakteristik kandidat dan memilih jenis kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Noe *et al* (2003) menyatakan bahwa penting dalam menerapkan perancangan rencana tenaga kerja yang baik dalam menyediakan jadwal yang dibutuhkan dalam mengatasi potensi masalah terhadap keunggulan kompetitif organisasi.

B. Pengembangan SDM

1. Definisi Pengembangan SDM

Pengembangan SDM adalah investasi oleh organisasi yang memiliki orientasi pada masa depan yang memiliki tujuan jangka panjang. Pengembangan sumber daya manusia didasari oleh kenyataan bahwasannya tenaga kerja memiliki kebutuhan akan seperangkat pengetahuan, keterampilan serta skill yang valid dan penting untuk terus dikembangkan guna menempati posisi dari karir yang lebih baik serta mampu memecahkan jawaban dari beberapa tantangan dan persaingan di masa yang akan datang. Tujuan pelatihan personel bukan terbatas pada melatih karyawan untuk menempati jabatan karir yang lebih tinggi, akan tetapi juga menyiapkan tenaga kerja agar dapat menghadapi berbagai tantangan masa yang akan datang dan yang terus berubah. Tugas manajemen personalia adalah memungkinkan karyawan membuat keputusan dalam situasi yang tidak pasti (Nasution, 2016).

Tenaga kerja selalu belajar untuk meningkatkan keterampilan, mulai dari mempelajari tugas hingga pembelajaran mengenai kualitas perilaku, meningkatkan tanggung jawab hingga meningkatkan level konseptual. Oleh karena itu, tentu saja, penting untuk memilih metode pengembangan manusia yang paling cocok untuk tujuan pembangunan manusia yang berbeda.

Tujuan pengembangan tidak hanya untuk menyekolahkan pegawai ke berbagai kursus dan pelatihan, tetapi juga untuk mengembangkan kualitas tenaga kerja dengan mengelola promosi dan mutasi. Pengembangan SDM

dilaksanakan selaras dengan rancangan rencana strategis organisasi, dan mengikuti daya tanggap organisasi.

Noe *et al*, (2000) berpendapat bahwa usaha dalam mengembangkan tenaga kerja adalah menunjuk kepada pendidikan, pengalaman kerja, hubungan, serta penilaian atas kepribadian serta kemampuan yang membantu tenaga kerja guna menghadapi masa yang akan datang. Dikarenakan berorientasi kepada masa depan, pengembangan tenaga kerja atau SDM mencakup semua kegiatan yang menyangkut dengan pembelajaran yang tidak hanya harus berkaitan dengan pekerjaan yang dilaksanakan tenaga kerja pada saat ini. Pengembangan SDM memberikan dukungan bagi karyawan dalam rangka untuk bisa mempersiapkan diri mereka ketika mereka harus ditempatkan pada kedudukan lain yang ada di perusahaan serta mengasah diri dalam beradaptasi ketika harus ditempatkan ke suatu pekerjaan yang mungkin belum ada pula pada saat ini. Pengembangan tenaga kerja atau SDM juga berkontribusi bagi karyawan guna mempersiapkan diri mereka ketika terjadi perubahan di ranah pekerjaan mereka sekarang ini sebagai akibat dari adanya perubahan pada teknologi yang lebih baik daripada sebelumnya, rancangan pekerjaan yang baru, konsumen baru serta produk baru.

Dessler (2000) mengemukakan pengembangan tenaga kerja/SDM melingkupi:

- a. *Employee Training And Development;*
- b. *Manage Organizational Updates;*
- c. *Performance Evaluation;*
- d. *Career management and fair treatment.*

Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan keterampilan personel untuk menangani berbagai tugas dan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk aktivitas pekerjaan yang ada pada saat ini. Pengembangan mempunyai manfaat yang signifikan secara individual maupun organisasi secara keseluruhan.

Pegawai serta manajer yang mempunyai pengalaman serta tingkat keterampilan yang sesuai dengan posisi masing masing mampu menambah tingkat daya saing serta kemampuan dari organisasi dalam beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah. Pada proses mengembangkan SDM, karir individual juga bisa ikut berkembang serta memperoleh fokus yang berbeda dari sebelumnya.

2. Pentingnya Pengembangan SDM

Pengembangan SDM atau tenaga kerja pada sebuah organisasi merupakan sebuah kebutuhan utama yang cukup penting bagi organisasi disebabkan adanya perubahan lingkungan organisasi, perkembangan teknologi dan persaingan bisnis yang berlangsung secara terus menerus. Hal ini telah disebutkan oleh Hasibuan (1994) yaitu: "Usaha untuk mengembangkan tenaga kerja diestimasi menjadi semakin penting disebabkan adanya berbagai tuntutan pekerjaan atau kedudukan yang baru sebab dari perkembangan teknologi dan persaingan yang semakin pesat di antara perusahaan/organisasi sejenis".

Pengembangan SDM atau tenaga kerja selalu beriringan dengan pengembangan organisasi secara keseluruhan. Armstrong & Murlis (1994:206) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia merancang rencana serta menyediakan bahan baku dengan mengambil tenaga kerja, merancang pelatihan dasar dan mengubahnya dengan program pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan kebutuhan organisasi di masa depan. Setidaknya diperlukan tiga analisis untuk menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia secara akurat, seperti yang disarankan oleh Goldstein dan Bukton (Anwar Prabu, 2000:46), yaitu:

a. *Organizational analysis;*

Analisis organisasi adalah analisis yang tujuannya untuk mengetahui bagian mana dari perusahaan atau organisasi yang harus diperbaiki atau ditingkatkan.

b. *Job or task analysis*

Analisis tugas adalah analisis yang ditujukan untuk merencanakan hal yang perlu dipelajari untuk mencapai pelaksanaan tugas yang lebih efisien.

c. *Person analysis*

Analisis orang adalah analisis yang bertujuan untuk mengetahui individu mana dalam tenaga kerja yang harus dikembangkan oleh organisasi.

3. Jenis Pengembangan SDM

Hasibuan (2003) menyebutkan bahwa jenis pengembangan sumber daya manusia dibagi dua yaitu:

Informal, tenaga kerja atau pegawai yang dengan sukarela dan dengan usaha keras melanjutkan pendidikan dan pengembangannya melalui penelaahan buku-buku literatur yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan informal menunjukkan bahwa karyawan berusaha untuk maju dengan meningkatkan kemampuan kerjanya. Adapun kegiatannya bisa berupa seminar, penelitian, lokakarya dan lainnya.

Jenis pengembangan selanjutnya yaitu berupa pengembangan formal dimana para tenaga kerja atau karyawan diharuskan melaksanakan kegiatan pengembangan yang berasal dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan (lembaga-lembaga pelatihan dan pendidikan). Pengembangan dilakukan dalam rangka kewajiban karyawan agar terus berkembang menghadapi situasi yang dinamis kedepannya serta meningkatkan kualitasnya sebagai sumber daya manusia yang handal. Bentuknya bermacam-macam seperti: studi S1, magister dan lainnya.

C. Studi Kasus Perencanaan SDM

Berikut ini merupakan salah satu kasus perencanaan sumber daya manusia di Indonesia pada PT Bank Century yang terjadi pada beberapa tahun lalu.

Salah satu contoh kasus nyata dari permasalahan pada perencanaan sumber daya manusia adalah persoalan yang dihadapi oleh Bank Century di Indonesia. Bank Century itu akhirnya mengalami bangkrut mengakibatkan berbagai persoalan yang belum juga terselesaikan sampai saat ini, bahkan beberapa persoalan tersebut menghilang perlahan dari jangkauan media dan umum. Pada tahun 1989, bank ini didirikan oleh Robert Tantular sebagai Bank Century Invest Corporation (Bank CIC). Bank ini sudah disoroti oleh publik karena menimbulkan kecurigaan sejak berdiri disebabkan oleh proses desainnya bisnis dari bank ini yang kurang atau tidak optimal sama sekali. Diketahui bahwa Bank CIC memberikan sebuah penawaran IPO kepada Bank Indonesia. Bank ini dinyatakan gagal dalam uji kesesuaian Bank Indonesia. Kemudian, auditor Bank Indonesia menemukan bahwa rasio kecukupan modal Bank CIC minus 83,06%, sehingga bank tersebut kekurangan modal sebesar Rp. 2,67 triliun. Pada bulan Maret 2003, Bank CIC mengatur penawaran saham ketiga tetapi kembali gagal.

Pasalnya, pada tahun yang sama pula, bank CIC sempat mencatat masalah surat berharga mereka dengan kisaran sekitar Rp. 2 triliun. Akhirnya atas saran dari Bank Indonesia, Bank Century mengundurkan diri pada 22 Oktober 2004 setelah penggabungan Bank Danpac, Bank Piko dan Bank CIC dengan pengesahan pada 6 Desember tahun yang sama. Dengan bukti ini, Bank Century cukup disebut sebagai contoh proses perencanaan yang buruk. Itu terlihat dari negatif capital issue yang ditolak bank ini karena rights issue-nya: kalau memang desainnya bagus, seharusnya sudah diketahui sejak awal bahwa modal yang tersedia masih belum cukup untuk membangun bank tersebut. Juga kasus-kasus yang belum terselesaikan yang terus menimbulkan tanda tanya besar atas pencairan dana hibah sebesar Rp 6.762 triliun untuk membantu Bank Century mengganti dana nasabah yang tidak bisa dikembalikan. Alasan utama untuk masalah ini adalah kurangnya keberlanjutan proses pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas.

BAB 2

EVOLUSI KONSEP *HUMAN RESOURCE*

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu menganalisis perbedaan setiap evolusi konsep sumber daya manusia.

Materi Pembelajaran:

A.	Evolusi Konsep <i>Human resources</i>
B.	Evolusi Fungsi <i>Human resources</i>
C.	Studi Kasus Hotel Unicorn

A. Evolusi Fungsi *Human resources*

Menurut Priyono (2016), pengertian dari manajemen sumber daya manusia atau *human resources* merupakan suatu bagian dalam organisasi atau perusahaan yang mengelola tenaga kerja dalam organisasi atau sumber daya manusia. Evolusi fungsi *human resources* atau perubahan pada fungsi sumber daya manusia (SDM) telah terjadi sejak beberapa tahun belakangan. Seperti pengetahuan yang terus berkembang dari masa ke masa begitu juga dengan perkembangan tentang fungsi dari sumber daya manusia. Seperti halnya peristiwa – peristiwa penting di dunia, fungsi dari *human resources* juga memiliki sejarah. Praktik SDM yang sudah kita tahu saat ini tidak begitu saja terjadi. Sudah banyak perubahan – perubahan yang terjadi pada *human resources* yang tentunya ada hal yang menjadi lebih baik. Mengetahui evolusi fungsi *human resources* tidak semata – mata hanya untuk pelajaran. Namun juga untuk mencegah terjadinya kesalahan di masa yang akan datang nantinya.

Evolusi konsep manajemen sumber daya manusia (*human resources*) menurut Assa dan Suwondo (2018) dijelaskan di bawah ini yaitu:

1. Periode Sebelum Revolusi Industri

Fokus masyarakat pada saat itu terpusat pada ekonomi pertanian yang dengan produksi hasil pertanian terbatas. Contohnya jumlah kerajinan yang mereka buat secara khusus sangat terbatas dan biasanya mereka lakukan proses pembuatan kerajinan tersebut dilakukan di dalam kampung, desa atau pada lingkungan bermasyarakat dengan saling membantu dalam melakukan kerajinan tersebut. Berdasarkan hal tersebut komunikasi yang mereka lakukan tentunya sangat terbatas dan hanya bisa dilakukan diantara mereka saja selaku masyarakat pembuat kerajinan.

2. Periode Revolusi Industri (1750 – 1850)

Revolusi industri ditandai dengan berubahnya ekonomi dari pertanian berbasis industri. Berdasarkan hal tersebut terjadilah proses modrenisasi dalam hal ekonomi serta adanya peningkatan melali komunikasi untuk memberi jalan agar masyarakat siap menyambut industri baru. Untuk proses industri baru tersebut dibentuk sebuah departemen untuk mendukung proses industri agar masyarakat bisa berkomunikasi. Selanjutnya sebuah departemen dibentuk untuk melihat upah pekerja, kesejahteraan, dan isu – isu lainnya. Berikut ini adalah penyebab munculnya manajemen personalia dengan tugas utama sebagai berikut:

a. Upah pekerja atau gaji

Upah para pekerja atau gaji yang diterima oleh para pekerja pada masa itu juga bagian dari departemen yang dibentuk. Hal tersebut dilakukan agar dalam proses pemberian gaji dilakukan secara teratur.

b. Pemeliharaan catatan pekerja

Pemeliharaan catatan pekerjaan mungkin jika kita kaitkan dengan masa sekarang bisa dibilang yaitu absen para karyawan. Sama halnya pada masa sekarang, zaman dahulu catatan pekerja juga

digunakan untuk melihat para pekerja yang hadir dalam proses pengerjaan anyaman tersebut.

c. Fasilitas perumahan pekerja dan perawatan kesehatan

Tidak jauh beda dengan dimasa sekarang, pada zaman dahulu juga para pekerja diberikan beberapa fasilitas untuk menunjang produktivitas mereka. Seperti rumah untuk mereka tinggal dan fasilitas kesehatan yang mungkin mereka butuhkan pada saat itu.

3. Peristiwa Penting Dalam Revolusi Industri adalah Pertumbuhan Serikat Buruh (1790)

Pada masa ini para pekerja yang sudah mendapatkan gaji, mulai berpikir bahwa gaji yang mereka dapatkan tidak sebanding dengan pekerjaan yang mereka hasilkan. Gaji yang mereka terima ternyata lebih sedikit sedangkan pekerjaan mereka memakan banyak waktu. Berdasarkan hal ini lah yang mengakibatkan para pekerja merasa resah dan terjadinya demonstrasi yang menyebabkan adanya serikat buruh. Untuk menanggapi demonstrasi tersebut yang menggalakkan masalah ketenagakerjaan departemen personalia diharuskan mampu melakukan diplomasi dan politik sehingga muncul departemen hubungan industrial.

4. Revolusi Pasca Industri

Pada masai ini tercetuslah sebutan manajemen sumber daya manusia yang disebabkan oleh evolusi besar setelah tahun 1850. Karena hal tersebut timbullah teori dari para ahli. Berikut ini adalah teori tersebut (Assa dan Suwondo, 2018):

a. Frederick W. Taylor (1857 – 1911)

Taylor (Assa dan Suwondo, 2018:40) memnerikan prinsip – prinsip manajemen ilmiah yang menyebabkan evolusi ilmiah yang terlibat pada:

1) Pelatihan pekerja

Para pekerja diberikan pelatihan agar dapat memberikan hasil yang lebih baik lagi untuk keuntungan pemilik usaha.

2) Mempertahankan keseragaman upah

Mempertahankan keseragaman upah yaitu seperti apapun pekerjaan mereka, mau itu yang paling sulit dikerjakan atau yang mudah sekalipun akan diberikan upah yang sama. Intinya semua pekerja mendapat upah yang sama.

3) Fokus pada pencapaian produktivitas yang lebih baik lagi

Pada masa ini fokus utama adalah pencapaian atau laba yang mereka peroleh, selain itu akan dikebelakangkan.

b. Elton Mayo dan Fritz (1927 – 1940)

Elton dan Fritz yang merupakan seorang peneliti ilmu manajemen mencetuskan sebuah studi bernama studi Hawthorne. Studi Hawthorne merupakan uji coba terkait peranan pencahayaan dalam meningkatkan produktivitas para pekerja di pabrik listrik tersebut. Hasil dari uji coba ini menjelaskan bahwa mengenai pencahayaan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas para pekerjanya, tetapi pengawasan, motivasi dan hubungan antar sesama memiliki peranan utama dalam produktivitas. Uji coba ini mengisyaratkan bahwa sumber daya manusia sebelumnya hanya sebatas alat dalam mencari profit semata berubah menjadi sebuah aset yang perlu ditingkatkan melalui berbagai upaya agar meningkatkan produktivitas.

c. McGregor dengan teori X dan Y (1960)

Teori ini menjelaskan bagaimana peran manajemen dalam menganggap sumber daya manusia yang lebih baik dimana pekerja memiliki sikap yang malas bekerja (X) dengan yang rajin bekerja (Y) harus menggunakan pendekatan yang berbeda agar dapat meningkatkan kinerja. Maka sebab itu, sumber daya manusia tidak hanya sebatas alat untuk mencapai keuntungan melainkan sumber daya yang memiliki nilai. Akibat

teori ini, ilmu manajemen sumber daya manusia semakin berkembang menjadi lebih baik dengan menghasilkan prinsip seperti:

1) Rekrutmen dan Seleksi Pekerja

Proses rekrutmen dan seleksi adalah cara menyaring tenaga kerja (sumber daya manusia) yang memiliki kemampuan dan ketrampilan sesuai kriteria perusahaan.

2) Motivasi

Pemberian motivasi dapat meningkatkan kinerja para pekerja di suatu perusahaan. Motivasi yang diberikan bisa berupa verbal ataupun non verbal agar pekerja lebih baik lagi.

3) Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja

Pelatihan dan pengembangan memberikan sebuah makna penting kepada sumber daya manusia agar terus berkembang ataupun meningkatkan kapabilitasnya supaya kedepannya bekerja lebih baik dari sebelumnya.

4) Gaji berdasarkan kinerja

Pada saat dahulu sebelum terjadi evolusi pada ilmu sumber daya manusia, para pekerja memiliki kompensasi yang sama walau memiliki kinerja yang berbeda-beda. Tetapi saat ini, berkat adanya perkembangan ilmu pengetahuan, penerapan kompensasi berdasarkan kinerja memberikan keadilan bagi para tenaga kerja.

B. Evolusi Fungsi *Human resources*

Globalisasi atas peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi memberikan manajemen sumber daya manusia sebagai peran utama dalam organisasi/perusahaan. Di bawah ini merupakan evolusi dari fungsi sumber daya manusia (*human resource*) (Assa dan Suwondo, 2018)



Gambar 2.1 Evolusi HRM

Berikut ini merupakan fungsi-fungsi dari setiap evolusi manajemen sumber daya manusia:

1. *Welfare Officer* (1890 -1913)

Welfare officer jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia berarti personel kesejahteraan. Pada dasarnya, dahulu manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai pemberi kesejahteraan terhadap orang yang membutuhkan pekerjaan. Jika seseorang membutuhkan pekerjaan maka bagian manajemen akan memberikan pekerjaan dengan upah seadanya atau sama rata. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia hanya sebatas pemberi pekerjaan dan pemberi upah. Tenaga kerja saat itu hanya sebatas alat untuk pencari keuntungan saja.

2. *Labour Manager* (1914-1939)

Pada fungsi ini, tugas dan fungsi manajemen sumber daya manusia mulai berkembang. Walaupun begitu *labour manager* dan *welfare officer* sebagai fungsi dari manajemen masih tidak jauh berbeda. Manajemen sumber daya manusia saat ini dipandang lebih menghargai para tenaga kerjanya, tidak sebagai alat untuk keuntungan semata. Perlunya pengawasan atas pekerjaan mereka agar kedepannya lebih produktif.

3. *Personal Management* (1948-1979)

Manajemen personalia saat itu menggunakan 4 fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Henry Fayol, salah satu ilmuwan asal Perancis. 4 fungsi tersebut disingkat menjadi POAC yang terdiri atas: *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Semua fungsi manajemen tersebut memberikan tujuan utama yaitu mencapai tujuan perusahaan. Maka dapat disimpulkan fungsi manajemen personalia yakni:

- a. Pengelolaan sumber daya manusia
- b. Melaksanakan pemberdayaan sumber daya manusia
- c. Meningkatkan kualitas pada sumber daya manusia
- d. Dan memberikan dukungan dalam peningkatan produktivitas

4. *Human resource Management* (1980-1990)

Fungsi akan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) tidak jauh berbeda dengan manajemen personalia (*personal management*). Tetapi pada fungsi manajemen yang disingkat HRM ini, kesejahteraan para karyawan lebih ditingkatkan guna lebih memanusiakan para tenaga kerjanya. Berikut ini merupakan fungsi-fungsinya:

- a. Jika ditinjau dari fokus utamanya *human resource management* berfokus memenuhi kebutuhan karyawan dengan memberikan kesejahteraan terhadap tenaga kerja
- b. Memandang bahwa tenaga kerja adalah sumber yang dapat habis jika digunakan kontinu, dalam hal ini merujuk pada produktivitas tenaga kerja.
- c. Berfokus pada hasil kerja dari tenaga kerja tersebut atau kontribusi yang dapat diberikan terhadap perusahaan.

Berikut ini adalah contoh dari *human resource management*. Contohnya, seseorang karyawan pada perusahaan yang sudah bekerja cukup lama di perusahaan

tersebut. Karena sudah bekerja cukup lama, maka usia karyawan tersebut juga memasuki usia yang terbilang sudah tua atau memasuki masa pensiun. Atas hal itu, perusahaan menganggap bahwa karyawan tersebut sudah mengalami penurunan produktivitas. Karena pada dasarnya perusahaan harus tetap menjaga stabilitas kinerjanya, maka perusahaan harus mencari tenaga karyawan yang masih produktif agar perusahaan tetap menjaga ataupun meningkatkan kinerjanya. (Assa dan Suwondo, 2018).

5. *Human capital*

Yaitu: sumber daya manusia pada fungsi ini memiliki perubahan pada cara pandang. Pada hakikatnya *Human capital* dan *human resource* memiliki tugas sama yaitu mengelola sumber daya manusia. Tetapi pada *Human capital*, sumber daya manusia itu dianggap sebuah aset yang mempunyai nilai untuk investasi. Aktivitas pada *Human capital* berupa ketrampilan, pengalaman, kemampuan, pendidikan, kepribadian dll merupakan hal yang penting untuk dikembangkan. Selain itu dengan melakukan pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, kegiatan-kegiatan tersebut bukan lagi sebuah beban (*liability*) melainkan sebuah investasi untuk kemajuan perusahaan kedepannya. Assa dan Suwondo (2018) menerangkan jika seorang manajer yang ingin kemampuan *Human capital* maka harus memiliki:

- a. Memiliki kemampuan intelektual seperti keterampilan dalam menciptakan karyawan yang memiliki kinerja terbaik.
- b. Memiliki kemampuan emosional dalam menjaga hubungan antar sesama karyawan.
- c. Memiliki kemampuan dalam menjaga kerja sama sinergis antar sesama karyawan
- d. Mempunyai sifat pemaaf, tanggung jawab dan memperlakukan karyawan lain

Berikut ini adalah fungsi dari *Human capital* yaitu:

- a. Merekrut karyawan
- b. Kegiatan ini seperti membuka lowongan pekerjaan, seleksi calon karyawan, proses wawancara hingga pada proses penandatanganan kontrak kerja.
- c. Memberikan tanggung jawab kerja (*job desk*).
- d. Karyawan ditempatkan berdasarkan posisinya masing-masing yang telah ditentukan. Karyawan harusnya sudah mengerti mengenai *job desk* yang sudah diberikan saat melalui proses wawancara dan penandatanganan kontrak.
- e. Manajemen beban kerja
- f. Pihak manajemen dalam *Human capital* harus mengetahui kebutuhan akan karyawan di masa depannya. Jika perusahaan sedang berkembang dan membutuhkan tenaga kerja/sumber daya manusia, maka harus secepatnya dilakukan pencarian tenaga kerja agar beban kerja pekerja lainnya tidak berlebihan.

Human capital mempunyai tujuan dan sasaran:

- a. Mengubah fungsi administrasi konvensional menjadi kesempatan untuk memicu keterlibatan karyawan dalam perusahaan.
- b. Meningkatkan nilai karyawan melalui berbagai upaya seperti pelatihan dan pengembangan agar kedepannya lebih kompeten.

C. Studi Kasus Hotel Unicorn

Hotel Unicorn merupakan hotel berbintang tiga yang terletak di kota Surabaya, Jawa Timur. Hotel ini memiliki 400 kamar yang berjenis standart, deluxe dan suite. Setiap harinya hotel ini dikunjugi oleh lebih dari 70% kapasitas maksimal hotel dengan laba bersih yang bisa mencapai Rp.500 juta setiap bulannya. Namun sebenarnya para karyawan yang bekerja pada hotel ini merasa tidak senang dikarenakan gaji yang dibawah rata-rata, makanan yang disajikan kurang layak dan

jenjang karir yang tidak jelas. Perananan manajer sdm pada hotel ini sangatlah kurang baik dikarenakan tidak melakukan upaya secara langsung akibat dari perilaku direksi hotel tersebut. Akibatnya, banyak karyawan yang tertekan dan meninggalkan tempat tersebut. Karyawan yang sudah tua memilih untuk tetap bekerja semampunya karena saat ini sangat sedikit perusahaan yang menerima para pekerja yang sudah tua. Sedangkan yang melakukan *resign* berasal dari karyawan yang idealis ataupun memang sudah benar-benar merasa tertekan. Berdasarkan kasus ini, diketahui bahwa penerapan HRM bisa dikatakan sangat buruk.

Analisis Kasus:

Jika dilihat pada kasus diatas, perilaku dalam menerapkan *Human capital* ataupun *human resource* management pada perusahaan ini sangatlah buruk. Pada dasarnya, perusahaan itu harus memanusiakan para pekerjanya. Pekerja atau sumber daya manusia bukanlah sebuah alat semata, tetapi lebih dari itu yakni sebagai sebuah aset berharga yang bila dihargai dan dikembangkan maka akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan. Direksi pada hotel tersebut harusnya menerapkan manajemen yang berprinsip *Human capital*. Segala tindakan yang dilakukan oleh direksi pada dasarnya salah, hal tersebut bisa berefek kepada kelangsungan usaha hotel. Banyak karyawan yang merasa tidak nyaman dan keluar dari pekerjaan dapat memberikan citra buruk kedepannya. Maka dari itu, direksi dan para bawahannya haruslah menerapkan prinsip *Human capital*, karena hal ini bukan semata demi keuntungan pribadi saja tetapi lebih kepada keberlangsungan usaha Hotel Unicorn.

BAB 3

PERAMALAN SDM

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi peramalan sumber daya manusia dan komponen yang diperlukan dalam melakukan analisis peramalan sumber daya manusia.

Materi Pembelajaran:

A.	Pengertian Peramalan SDM
B.	Tujuan Peramalan SDM
C.	Teknik Peramalan SDM
D.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peramalan SDM
E.	Komponen Analisis Perencanaan dan Peramalan (<i>Forecasting</i>)

A. Pengertian Peramalan SDM

Peramalan (*forecasting*) sangat penting dalam memahami suatu kondisi atau peristiwa akan terjadi untuk menyusun perencanaan yang lebih matang. *Forecasting* dalam arti luas adalah upaya untuk meramalkan tuntutan keahlian atau keterampilan dalam hal kuantitas, jenis, dan kualitas, sebagai hasil analisis ketajaman organisasi yang mendasari perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang.

Menurut Kenneth (Ningrum *et al*, 2015), peramalan sumber daya manusia berperan penting untuk membantu bisnis merencanakan ke depan dan mempekerjakan orang yang tepat untuk memenuhi kebutuhan staf mereka saat ini dan di masa depan. Adapun upaya yang dilakukan seperti mencoba untuk memprediksi jumlah, jenis dan kualitas personel yang dibutuhkan di masa depan, menetapkan secara rinci peran yang akan dimainkan karyawan dan pengetahuan serta kemampuan yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sukses.

Perencanaan sdm menggunakan peramalan adalah contoh perencanaan sdm ilmiah, di mana keputusan dibuat menggunakan bukti yang diperoleh dari penelitian, analisis, data, dan perkiraan. Karena dengan adanya pertimbangan sebelumnya, risiko yang didapatkan juga minimal. Agar metode ini berhasil, diperlukan data yang akurat dan pemeriksaan menyeluruh.

Meskipun mungkin tidak diperlukan, *forecasting* juga melibatkan pembuatan (setidaknya secara kasar) prediksi tentang kebutuhan karyawan di masa depan berdasarkan keahlian perencanaan sumber daya manusia di masa depan. Perencanaan sumber daya manusia sangat bergantung pada proyeksi kebutuhan staf yang akurat. Peramalan sumber daya manusia bertujuan untuk mengantisipasi persyaratan kepegawaian dengan memperkirakan permintaan keterampilan di masa depan dan volume pekerjaan yang akan membutuhkan penggunaan personel yang tersedia. Perencanaan membutuhkan pertimbangan dari tiga faktor: kuantitas, jenis, dan kualitas. Peramalan dalam arti luas adalah upaya untuk meramalkan tuntutan keahlian atau keterampilan dalam hal kuantitas, jenis, dan kualitas, sebagai hasil analisis organisasi/perusahaan yang di dasari perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang.

B. Tujuan Peramalan SDM

Priyono dan Marnis (2008) menjelaskan bahwa tujuan dari peramalan sumber daya manusia adalah untuk berupaya memenuhi kebutuhan karyawan. Tujuan peramalan memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan yang berada di perusahaan tersebut. Tujuan peramalan sumber daya manusia membantu mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Melakukan peramalan sumber daya manusia memberikan masukan yang baik bagi perusahaan agar bergerak kedepan secara dinamis. Hal ini dikarenakan dalam melakukan peramalan haruslah berdasarkan ilmu dengan apa yang sudah terjadi di masa lalu.

Peramalan sumber daya manusia merupakan suatu hal penting yang harus dimiliki oleh perusahaan. Untuk menjadikan lingkungan kerja yang positif, harus di mulai dari perencanaan yang matang. Jadi secara keseluruhan, tujuan dari peramalan sumber daya manusia adalah untuk memberikan pemahaman tentang apa yang dibutuhkan baik internal maupun eksternal perusahaan dan sumber daya manusia.

Biasanya, peramalan terlihat selama kurun waktu periode lima tahun. Jika peramal mampu membaca situasi yang akan datang secara akurat, maka bisa dikatakan perencanaannya baik dan benar. Peramalan berguna untuk berbagai alasan, seperti:

- a. Meramal tentang tindakan (kebijakan) pemerintah yang akan datang seperti upah minimum, jam kerja, dan usia minimum untuk memasuki dunia kerja.
- b. Meramal tentang tuntutan masa depan untuk berbagai sumber daya manusia (pria dan wanita) dan rangkaian keterampilan.
- c. Memprediksi perkembangan pendidikan serta kemampuan sumber daya manusia.
- d. Memprediksi terkait perkembangan teknologi yang ada agar kedepannya bisa dilakukan pelatihan yang sesuai dengan perkembangan yang terjadi.
- e. Meramalkan berapa banyak tenaga kerja yang akan dibutuhkan dan berapa banyak yang sudah tersedia.

C. Teknik Peramalan SDM

Menurut Ambar (2003) ada beberapa metode untuk melakukan peramalan sumber daya manusia yang biasa digunakan oleh perusahaan. Diantaranya adalah:

1. Inkrementalisme

Merupakan metode dalam mengantisipasi perubahan linier pada kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi pada anggaran keuangan.

2. *Collective Opinion*

Peramalan *collective opinion* melibatkan pengumpulan data (asumsi pribadi) dari berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal. Data-data tersebut kemudian dikaitkan dengan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah pada suatu negara dan faktor-faktor lainnya. Selain itu, data-data tersebut juga bisa dikaitkan dengan faktor internal mencakup hal-hal seperti memaksimalkan kemampuan dan ketrampilan sdm yang ada pada saat ini, mengantisipasi persyaratan kepegawaian di masa mendatang, dan memproyeksikan kebutuhan sdm perusahaan di masa yang akan datang.

3. *Categorical dan Cluster Forecasting*

Metode ini memberikan perkiraan terkait kebutuhan lebih lanjut pada kelompok-kelompok sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan.

4. *Modelling*

Metode ini menggunakan alat serta teknik yang matematis dalam memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi metode ini baik dari dalam, maupun dari luar perusahaan.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peramalan SDM

Forecasting (peramalan) pada sumber daya manusia bagi perusahaan dipengaruhi oleh tiga variabel berikut:

1. Faktor eksternal

Penyedia tenaga kerja dan perusahaan bekerja sama dengan melakukan analisa lingkungan eksternal seperti pasar dan kondisi penduduk guna memastikan pekerja yang didapatkan memiliki kualitas yang baik.

a. Faktor ekonomi nasional dan industri

Faktor ini memiliki efek keseluruhan strategi perusahaan karena berkaitan dengan kegiatan

ekonomi nasional dan industri seperti: pajak, kondisi ekonomi dan lainnya.

b. Faktor sosial politik dan hukum

Pertimbangan ini tidak dapat diabaikan dalam setiap aspek operasi organisasi, termasuk perencanaan SDM. Keadaan situasi sosial, politik dan hukum memberikan dampak pada peramalan sumber daya manusia. Misalnya penekanan perlunya kelancaran dalam bahasa asing terkhususnya bahasa Inggris, karena situasi global saat ini mewajibkan penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa internasional.

c. Faktor teknologi

Berkembang pesatnya ilmu pengetahuan menyebabkan lahirnya teknologi baru yang mendukung pekerjaan. Dalam mendukung pekerjaan agar lebih produktif serta memenuhi kebutuhan para konsumen, maka pekerja dituntut menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

d. Faktor pesaing

Ketika sebuah perusahaan menghadapi persaingan yang ketat, maka mencerminkan semakin sulitnya melakukan kegiatan bisnis dan dapat berdampak pada permintaan barang dan jasa perusahaan.

2. Faktor internal

Mengidentifikasi kandidat potensial untuk lowongan pekerjaan di masa mendatang dengan menghitung jumlah pekerja yang tersedia dan menilai keterampilan mereka.

a. Rencana strategik dan rencana operasional

Keberhasilan rencana tersebut bergantung pada karyawan terampil yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Peramalan (prediksi) produksi dan penjualan tidak boleh dilakukan atas dasar spekulasi, melainkan atas dasar data historis dan survei pasar, sehingga perhitungan yang objektif dapat dibuat.

b. Faktor bisnis baru

Organisasi selalu dapat menemukan peluang baru melalui analisis dan pemanfaatan data jika mereka dapat memperhatikan lingkungan dan sumber daya internal mereka.

c. Faktor desain organisasi dan desain pekerjaan

Faktor desain organisasi dan pekerjaan dapat dikembangkan guna memfasilitasi tenaga kerja yang efisien dan produktif.

d. Faktor Keterbukaan

Keterbukaan pihak manajer dalam memberikan data yang diperlukan untuk melakukan analisis tenaga kerja, maka dapat memberikan dampak terhadap perencanaan yang tepat.

3. Faktor ketenagakerjaan

a. Pergantian yang tak terhindarkan karena faktor-faktor seperti pensiun, PHK, kematian, dan ketidakhadiran yang berlebihan dapat mempengaruhi peramalan yang telah direncanakan oleh para manajemen sumber daya manusia.

b. Promosi, perpindahan, pelatihan dan sebagainya harus diperhitungkan dengan baik sesuai dengan rancangan penetapan karyawan.

E. Komponen Analisis Perencanaan dan Peramalan (*Forecasting*)

Untuk mengumpulkan data terkait perencanaan dan peramalan sumber daya manusia dan mendasari pengambilan keputusan pada data tersebut, maka terdapat komponen analisis perencanaan dan peramalan sumber daya manusia yang terdiri dari beberapa jenis analisis, yaitu:

1. Rumusan filsafat perusahaan

Nilai, aturan dan norma yang ada pada perusahaan sebagai pegangan atau panutan dalam berperilaku terdapat di

komponen ini. Komponen tersebut menjadi dasar eksistensi perusahaan.

2. Rumusan tentang identitas, tujuan dan sarana perusahaan

Komponen ini menjelaskan tentang penegasan identitas perusahaan terkait visi, misi dan tujuan yang dijalankan. Penegasan secara kongkrit menggambarkan bidang bisnis utama yang dipilih dan ditekuni perusahaan. Selanjutnya dari ketegasan tersebut, perlu dirumuskan tujuan utama bisnis yang akan dijalankan serta cara mencapainya. Dengan demikian akan terlihat volume dan beban kerja yang akan mempermudah dalam menyusun struktur organisasi perusahaan berupa unit-unit kerja baik secara vertical dan horizontal.

3. Evaluasi kekuatan dan kelemahan

Bagian ini membahas kekuatan dan peluang perusahaan yang berkontribusi pada kesuksesan bisnisnya, serta kelemahan dan kendala yang harus diatasi.

4. Merumuskan desain pembedangan dan pembagian kerja

Bagian dari proses ini melibatkan pengidentifikasian tugas individu, atau "unit kerja", untuk membangun struktur yang dapat menyelesaikan fungsi dan tugasnya dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

5. Pengembangan strategi

Komponen ini menjelaskan bagaimana mencapai tujuan secara bertahap dan bagaimana mengevaluasi dan mengukur tingkat pencapaian, baik secara kuantitatif maupun dalam hal ketepatan waktu dan kecepatan.

6. Penjabaran program

Komponen ini mencakup program masing-masing unit kerja atau departemen, serta informasi tentang bagaimana mengukur seberapa baik (efektif) implementasinya.

BAB 4

STUDI KASUS PERAMALAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu menganalisis teknik peramalan sumber daya manusia melalui studi kasus terkait peramalan pada suatu perusahaan.

Materi Pembelajaran:

A.	Studi Kasus: Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT X
B.	Tujuan Peramalan SDM Kasus 2: Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia di PT Y

A. Studi Kasus: Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT X

Manusia merupakan sumber daya yang memiliki pengaruh yang besar dalam tercapainya visi dan misi sebuah perusahaan. Maka dari itu, meskipun teknologi yang diterapkan pada perusahaan sangat canggih, teknologi tersebut tidak memiliki arti apa-apa tanpa adanya peran manusia dalam menjalankan teknologi tersebut. Untuk itu, perencanaan tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam menentukan kebutuhan SDM yang baik, yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam melaksanakan perkembangan yang mendorong peningkatan karir tenaga kerja atau karyawan dan kinerja yang melewati beragam kegiatan seperti pembinaan karyawan dan memberikan kesempatan kepada karyawan agar karyawan perusahaan tersebut memiliki kualitas sehingga perusahaan tentunya akan berhasil mencapai visi misi dan mengalami kemajuan serta perkembangan perusahaan yang lebih baik.

Menurut hasil yang telah dilakukan oleh data *Indeks Dinamika Global Grant Thornton 2013*, yang merupakan sebuah wadah untuk menilai lingkaran pertumbuhan perekonomian pada

negara yang memiliki tingkat perekonomian yang kuat, saat ini ada sekitar 60 negara yang tergabung dalam lingkaran pertumbuhan ekonomi. Indonesia pada saat ini menduduki peringkat keempat negara dunia dengan sumber modal pada tenaga kerja serta memiliki potensi sumber daya manusia yang baik, Indonesia juga menduduki peringkat sepuluh dalam pertumbuhan ekonomi. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan tepat tentunya akan menguntungkan perusahaan dalam memperoleh tingkat produktivitas serta menghemat biaya dan waktu dalam proses operasional perusahaan sehingga diharapkan perusahaan mampu mengembangkan lini usahanya menjadi lebih maju dan mampu bersaing pada pasar global, rata-rata perusahaan memiliki populasi sumber daya manusia (SDM) pada rentang usia muda hal ini dikarenakan usia muda lebih cenderung produktif sehingga mampu menghasilkan *output* yang lebih banyak untuk perusahaan.

Indonesia diharapkan mampu menekan angka pengangguran melalui pertumbuhan ekonomi yang terus meningkat. Standar kualitas pengukuran tingkat pembangunan di Indonesia bukan hanya dinilai dari sumber pendapatan perkapita penduduk, melainkan standar dan kualitas sumber daya manusia (SDM) di Indonesia juga turut serta dalam menghitung standar kualitas pembangunan. Untuk itu perusahaan perlu melakukan adanya jalur *alternative* yang digunakan sebagai antisipasi jika nantinya terjadi hambatan pada proses pengembangan serta memperoleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sehingga nantinya SDM yang berkualitas tersebut mampu menjadi bagian dalam pembentukan perusahaan yang lebih baik. Apabila di sebuah perusahaan didominasi dengan kualitas SDM yang rendah tentunya hal ini akan berdampak pada aset dan investasi perusahaan yang akan terus berkurang karena kurangnya pengetahuan dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dalam mengelola aset perusahaan. Menurut Kamar Dagang dan Industri (Kadin) Indonesia, pemerintah Indonesia perlu menerapkan proses perencanaan sumber daya manusia (*Manpower planning*) karena akan membantu pemerintah dalam meriset serta

mendata jumlah kebutuhan tenaga kerja baik di lini instansi pemerintah atau swasta serta di suatu negara.

Perusahaan seharusnya wajib menerapkan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia agar aset dan investasi yang dimiliki perusahaan dapat dikelola dengan baik karena SDM atau tenaga kerja pada perusahaan telah kompeten dalam mengelola aset perusahaan. Dalam proses pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas tentunya tidak hanya berorientasi pada bagaimana membentuk karakteristik tenaga kerja sehingga menjadikan tenaga kerja tersebut mampu bekerja secara efektif, efisien serta memiliki kualitas tinggi, melainkan perusahaan juga harus memikirkan bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawan tersebut sehingga merasa dirinya dianggap dan dihargai dengan begitu karyawan pasti akan loyal dengan perusahaan dan akan dengan sukarela menjaga dan mengelola aset perusahaan yang dimiliki dengan baik. Untuk itu sangat diharapkan bagi perusahaan untuk dapat mengelola perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dengan baik dan bijak agar tenaga kerja juga merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Agar berhasil dalam melakukan proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia perusahaan harus bisa menentukan strategi yang tepat dalam memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, hal ini akan sangat menguntungkan perusahaan dalam memilih SDM yang tepat sasaran. Sebagai contoh pada pembahasan ini diberikan sebuah situasi pada PT X yang merupakan sebuah perusahaan yang berorientasi pada bidang perdagangan serta penawaran jasa yang kegiatan operasionalnya berfokus pada penjualan produk, PT X masih belum menerapkan sumber daya manusia secara optimal sehingga aktivitas pada perekrutan karyawan masih didasarkan pada kesiapan dari calon karyawan tersebut dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan tanpa adanya proses pelatihan terlebih dahulu.

PT X merupakan sebuah perusahaan yang memiliki skala usaha menengah dan telah berdiri sejak tahun 2007 yang bergerak pada bidang penyedia atau *supplier* pada peralatan

dan mesin kayu. Dengan tingginya tingkat persaingan dari berbagai aspek dan salah satunya merupakan aspek pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor pendukung utama. Untuk itu, PT X perlu mengimplementasikan kegiatan perencanaan sumber daya manusia agar manajemen pada PT X dapat memanfaatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai standar dalam mempertahankan tenaga kerja yang potensial bagi perusahaan sehingga dapat terus bertahan dalam lini persaingan bisnis yang semakin ketat.

Berdasarkan latar belakang yang telah disajikan diatas, dalam hal menjalankan bisnisnya PT X membatasi produk yang tersedia untuk dijual seperti suku cadang dan perlengkapan untuk mesin perkayuan, mesin tangan dan perlengkapan lainnya berdasarkan permintaan konsumen saja. Selain itu, kapasitas produksi pada PT X yang ditawarkan masih terbatas dan barang yang hanya tersedia jika ada konsumen yang mencari. Maka dapat dianalisis pola peramalan untuk memenuhi kebutuhan manusia pada PT X masih belum dilaksanakan secara optimal karena hanya berlandaskan pada permintaan beberapa konsumen saja, sehingga PT X tidak menjual variasi pada produk yang ditawarkan. Sehingga kegiatan penjualan pada PT X dirasa masih mampu dikelola oleh tenaga kerja yang sudah ada, maka perusahaan merasa tidak memerlukan tenaga kerja yang baru.

Dalam hal pemberian gaji dan kompensasi kepada karyawan PT X masih berorientasi pada bagaimana cara kerja dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Sehingga dapat dianalisis bahwasannya dalam memberikan gaji dan kompensasi pada PT X masih berorientasi pada penilaian pengalaman kerja dan riwayat pendidikan bagi seorang karyawan sehingga gaji karyawan akan bergantung pada pengalaman kerja dan tingkat pendidikan yang dimiliki.

Tidak hanya dua hal tersebut yang dapat dianalisis, perusahaan tersebut juga telah menerapkan rencana strategis dan perencanaan operasional perusahaan. Adapun rencana strategis dan perencanaan operasional yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut adalah pada rencana strategis yang

pertama melaksanakan kegiatan pemasaran seperti promosi melalui ikut serta dalam pameran untuk dapat memperkenalkan produk yang ditawarkan oleh PT X. Selain itu, strategi yang dilakukan PT X untuk meningkatkan daya saing dengan cara PT X berkomitmen untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen baik secara individu maupun kerjasama perusahaan serta terus melakukan evaluasi terhadap program-program yang telah dilaksanakan sebelumnya untuk mencari kelemahan pada PT X sehingga dapat diperbaiki kedepannya. Kemudian perencanaan operasional pada perusahaan juga memiliki beberapa hal yaitu yang pertama perencanaan penjualan yang merupakan kegiatan utama pada PT X yang harus dilaksanakan adalah aktivitas pemasaran produk perusahaan agar penjualan meningkat. Selain itu, dalam melaksanakan perencanaan keuangan perusahaan melakukan rancangan anggaran dana yang ditetapkan untuk periode tertentu agar pembiayaan operasional pada PT X tidak terkendala dan keuangan ditangani dengan teliti. Dalam perencanaan fasilitas perusahaan juga melakukan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memberikan sarana dan prasarana kepada karyawan. Dalam perencanaan personalia perusahaan mengarahkan kegiatan manajemen dalam memprediksi kebutuhan jumlah karyawan.

Berdasarkan penjabaran pada rencana strategik dan operasional perusahaan tentunya dapat dianalisis bahwasannya perusahaan sudah melakukan perencanaan tersebut secara optimal. Sehingga dengan adanya perencanaan strategik dan operasional yang secara optimal ini perusahaan sudah mampu untuk melaksanakan kegiatan perekrutan tenaga kerja yang baru agar dapat mewujudkan rancangan strategis dan operasional yang baik bagi PT X.

Selain itu, untuk menunjang kegiatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, PT X telah menyediakan fasilitas perlengkapan dan peralatan yang cukup lengkap untuk karyawan agar dapat bekerja secara maksimal. Berdasarkan analisis pada ketersediaannya sarana dan prasarana penunjang pekerjaan bagi karyawan dapat disimpulkan bahwasannya PT

X sudah memberikan fasilitas yang cukup optimal untuk karyawan sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pada PT X dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan optimal.

Selain faktor internal yang dihadapi oleh perusahaan juga terdapat faktor eksternal yang dihadapi oleh PT X dalam mempertahankan dan mengembangkan perusahaan tersebut antara lain yang pertama pertumbuhan perekonomian di Indonesia dan menguatnya nilai tukar rupiah dapat menjadikan kesempatan bagi PT X untuk meningkatkan produktivitas dan memperluas jangkauan wilayah pemasaran produk. Kemajuan dan perkembangan ilmu teknologi juga menjadi peluang bagi perusahaan tersebut dalam memberikan kualitas pelayanan yang terbaik untuk konsumen, tenaga kerja atau karyawan yang handal dalam bidang pengembangan IPTEK. Berdasarkan adanya Kemajuan dan perkembangan ilmu teknologi pada perusahaan sehingga dapat dianalisis bahwasannya PT X cukup berpeluang untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen karena didukung dengan tenaga kerja yang cukup handal dalam mengelola teknologi sehingga untuk merekrut karyawan baru PT X harus memperhatikan kehandalan calon tenaga kerja dibidang penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Selain itu, tingkat sosial dan politik yang tidak stabil juga berpengaruh untuk perusahaan dalam melakukan proses perekrutan. Seperti PT X yang harus berdedia mengeluarkan dana yang besar dalam melakukan proses perekrutan karena keadaan politik yang tidak stabil serta melihat kondisi sosial masyarakat saat ini. Berdasarkan tingkatan sosial dan kondisi politik yang saat ini tidak stabil maka dapat dianalisis bahwasanya bagi PT X untuk mendapatkan karyawan yang baru perusahaan tentunya harus lebih ekstra dalam mencari karyawan yang memiliki kompeten untuk dapat bergabung dengan PT X. Dengan demikian PT X harus dapat menyesuaikan antara pendapatan dari perusahaan dengan kebutuhan tingkat sosial karyawan.

Tidak hanya itu, pada ancaman lain juga harus siap dihadapi oleh PT X berupa kondisi pasar dan tenaga kerja yang tidak stabil sehingga dalam memperoleh sumber daya manusia PT X harus memperhatikan beberapa hal, dikarenakan tingkat persaingan yang tinggi tentunya akan mempersulit PT X untuk mendapatkan sumber daya manusia yang cukup kompeten.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas tentunya dapat dianalisis bahwasanya aktivitas peramalan pada kebutuhan sumber daya manusia yang ada pada PT X dilaksanakan berdasarkan hal-hal berikut ini:

1. Kondisi internal pada perusahaan masih terdapat bagian yang kurang optimal. Seperti pada bidang kapasitas produksi pada PT X masih terbatas dengan permintaan konsumen saja sementara kemampuan keuangan pada PT X sudah cukup optimal sehingga pada rencana strategi dan perencanaan operasional yang dilakukan oleh PT X juga sudah dijalankan secara optimal. Serta pada bagian fasilitas sarana dan prasarana bagi karyawan untuk mendukung pekerjaan sudah dilaksanakan secara optimal.
2. Adapun dampak persyaratan yang akan berubah untuk menentukan sumber daya manusia di masa yang akan datang menyebabkan PT X harus sudah dapat menyesuaikan antara kondisi internal perusahaan dengan struktur organisasi dan desain pekerjaan, perencanaan serta anggaran, dan sistem teknologi dalam organisasi serta tujuan rencana dari organisasi.
3. Dalam hal ketersediaan sumber daya manusia di masa yang akan datang PT X harus dapat menyesuaikan dan menerapkan pemerolehan karyawan melalui investasi pada bakat karyawan, serta pengurangan karyawan melalui program sumber daya manusia. Hal tersebut tentunya dilakukan oleh perusahaan untuk upaya mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Selain itu, perencanaan program yang dilaksanakan oleh perusahaan itu didasarkan oleh manajemen kinerja perusahaan yang telah menerapkan Efisiensi dan efektivitas

pada kinerja karyawan yang sesuai dengan standar SOP. Pada manajemen karir juga menjalankan program yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan perusahaan dalam menerapkan manajemen karir pada karyawan dengan aktivitas rotasi kepada karyawan yang memiliki dedikasi dan sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh perusahaan.

B. Kasus 2: Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia di PT Y

PT Y merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada lini industri pengelolaan serta penyedia produk makanan yang kegiatan operasionalnya adalah menyiapkan dan mengelola makanan. Selama ini PT Y belum melakukan perencanaan sumber daya manusia secara optimal. Tingkat produktivitas karyawan pada perusahaan ini diukur berdasarkan usia produktif karyawan. Sekitar 90 dari 800 karyawan pada perusahaan ini memiliki usia yang tingkat produktivitasnya akan menurun dalam kurun waktu dua tahun kedepan. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki kebijakan dalam memperbolehkan usia karyawan yang bekerja hingga maksimal 56 tahun sehingga hal ini mengakibatkan banyak karyawan yang akan pensiun dalam 2 tahun kedepan. Untuk melihat kondisi karyawan pada perusahaan perlunya dilakukan pendataan berupa perhitungan antara *turnover* pada karyawan, *retention rate* bagi karyawan serta tingkat absensi karyawan. Apabila kondisi karyawan yang terus menerus tidak hadir maka akan sangat berpengaruh pada kesehatan operasional perusahaan. Sehingga bagi PT Y harus mempertimbangkan kegiatan perekrutan karyawan dilakukan dengan berdasarkan pada kesiapan calon karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh PT Y.

Untuk dapat berhasil dalam proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, PT Y harus memperhatikan kondisi kinerja pada karyawan apakah karyawan bekerja secara optimal atau tidak. Pada PT Y telah menerapkan pengamatan pada kondisi kinerja karyawan agar perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan secara optimal. Pada proses pengidentifikasian

tenaga kerja pada PT Y menggunakan perhitungan data secara kuantitatif mengenai sumber daya manusia yang meliputi tingkat perputaran karyawan, ketidakhadiran karyawan dan ketahanan pada karyawan. Nilai perputaran karyawan dihitung pada periode Januari 2017 sampai Februari 2018 didapatkan data tertinggi perputaran tenaga kerja terjadi pada bulan November 2017 dan Februari 2018, yaitu sebesar 0,88%. Sementara, data terendah untuk perputaran tenaga kerja pada PT Y terjadi di bulan April dan Agustus 2017 yaitu sebesar 0,29%. Sehingga rata-rata perhitungan perputaran tenaga kerja yang dilakukan oleh PT Y dalam satu periode adalah 0,57%. Sehingga karyawan PT Y dapat dinyatakan dalam kondisi sehat. Dalam kondisi ini apabila nilai perputaran karyawan mendekati 0% maka akan dinyatakan perusahaan tersebut ideal dalam melakukan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, sehingga apabila nilai perputaran karyawan semakin mendekati angka 0%, maka kondisi perusahaan tersebut dapat dikatakan sehat.

Nilai ketahanan pada karyawan digunakan untuk menunjukkan tenaga kerja yang terdapat pada berbagai Departemen serta unit dalam organisasi tersebut sehingga hal ini akan mempermudah manajer untuk melakukan perekrutan karyawan yang baru. Nilai ketahanan karyawan pada PT Y pada periode Januari 2017 hingga Februari 2018 adalah sebagai berikut, Nilai tertinggi ketahanan karyawan PT Y terjadi pada bulan April dan Agustus 2017 yang memperoleh nilai sebesar 99,71%. Sementara itu, nilai ketahanan pada karyawan terendah terjadi bulan November 2017 dan Februari 2018 sebesar 99,12%. Sehingga pada rata-rata nilai ketahanan pada karyawan PT Y didapat nilai sebesar 99,43%, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketahanan karyawannya berada dalam kondisi yang sehat, karena sudah mendekati angka 100%.

Ketidakhadiran karyawan tentunya akan mempengaruhi produktivitas perusahaan apalagi jika perusahaan masih bergantung dari Departemen yang berbeda sehingga menunjukkan fungsi yang berbeda, meskipun ketidakhadiran dilakukan oleh satu orang namun hal tersebut akan

memberikan pengaruh yang sangat besar di mana akan menghentikan rantai siklus dan membuat seluruh proses produksi ikut berhenti. Tingkat ketidakhadiran karyawan juga dihitung dari total hari libur dalam satu periode misalnya hari libur nasional ataupun hari libur pada hari Minggu. Persentase tertinggi pada tingkat ketidakhadiran karyawan di PT Y, karyawan back office sebesar 15,37% pada bulan Januari 2017, dengan jumlah 284 *man/days* yang hilang. Pada karyawan operasional, persentase tertinggi ketidakhadiran karyawan terdapat pada bulan Maret 2017, yaitu 15,36 % dengan jumlah 2.258 *man/days* yang hilang. Banyaknya jumlah *man/days* yang hilang disebabkan karena bertepatan dengan tanggal merah. Faktor lainnya yang menjadi penyebab banyak hilangnya *man/days*, karena adanya tunjangan berupa cuti tahunan sebanyak 12 hari dan cuti 5 tahunan sebanyak 24 hari.

Sementara itu, tenaga kerja tetap yang sudah lanjut usia tentunya akan digantikan dengan tenaga kerja dengan sistem kontrak yang sedang berada di masa percobaan atau training sebelum mengganti ke suatu jabatan yang kosong. Selain itu perusahaan juga menetapkan tenaga kerja *outsourcing* yang dilakukan atas kesepakatan antara pihak perusahaan dengan pihak penyedia layanan jasa tenaga kerja *outsourcing*.

Permintaan pekerjaan part time juga akan terus meningkat pada saat perusahaan sudah memasuki era high season di mana permintaan produksi pada perusahaan terus meningkat sementara itu perusahaan memerlukan tenaga kerja yang lebih banyak. Setiap adanya permintaan pada sumber daya manusia PT Y selalu membagikan daftar pekerjaan yang spesifik pada tiap jabatan Agar calon tenaga kerja mendaftar sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Perusahaan perlu memberikan dukungan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan seperti memberikan kompensasi serta fasilitas yang memadai sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman pada perusahaan.

Selain itu, dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, perusahaan tentunya akan terus melakukan penawaran secara eksternal bagi tenaga kerja operatif di

beberapa Departemen seperti Departemen produksi dan toko. Selain itu perusahaan akan memprioritaskan perekrutan karyawan yang berasal dari masyarakat sekitar lingkungan perusahaan agar mengisi posisi-posisi yang tertera pada perusahaan tersebut sehingga perusahaan dapat menjalin hubungan baik dengan masyarakat lingkungan sekitar. Hal yang perlu diperhatikan bagi perusahaan dalam memenuhi penawaran eksternal adalah perusahaan harus mengetahui Berapa banyak jumlah penduduk yang sedang mencari pekerjaan pada tahun tersebut. Salah satu persyaratan di beberapa pusat perusahaan dalam memenuhi permintaan sumber daya manusia adalah calon karyawan diminta untuk mengisi tenaga kerja operatif misalnya seperti lulusan SMA sederajat.

BAB 5

PASAR TENAGA KERJA

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu membedakan jenis-jenis pasar tenaga kerja melalui pemahaman terhadap konsep pasar tenaga kerja dan melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan dan penawaran tenaga kerja serta analisis studi kasus terkait.

Materi Pembelajaran:

A	Pengertian Pasar Tenaga Kerja
B	Fungsi dan Manfaat Pasar Tenaga Kerja
C	Jenis-Jenis Pasar Tenaga Kerja
D	Permintaan Tenaga Kerja
E	Penawaran Tenaga Kerja
F	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja
G	Studi Kasus Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja Panen Cabai

A. Pengertian Pasar Tenaga Kerja

Tenaga kerja atau juga dikenal sebagai sumber daya manusia, merupakan salah satu aset perusahaan yang paling berharga. Tenaga kerja sangat penting dalam produksi karena memungkinkan penciptaan barang dan jasa agar memenuhi kebutuhan dasar manusia. Pertumbuhan ekonomi pada suatu negara juga didukung oleh upaya tenaga kerja yang handal.

Pasar tenaga kerja merupakan pasar yang menghubungkan antara penjual dengan pembeli tenaga kerja. Penjual tenaga kerja di sini ialah para pencari kerja, sedangkan orang atau perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja adalah pembeli. Pasar tenaga kerja bertujuan untuk memfasilitasi antara mereka yang mencari pekerjaan dengan mereka yang membutuhkan tenaga kerja. Perusahaan melihat pasar tenaga kerja sebagai solusi potensial untuk mengisi

kesenjangan/kekosongan kepegawaian mereka. Akibatnya, fakta bahwa hanya pencari kerja saja yang mendapat benefit dari pasar ini tidaklah benar. Kerjasama yang baik antara penjual tenaga kerja, pembeli tenaga kerja serta pemerintah diperlukan guna menciptakan kondisi sinergi antara kedua belah pihak, yaitu antara penjual dan pemberi kerja.

B. Fungsi dan Manfaat Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja memiliki fungsi dan manfaat tidak hanya pada bidang ekonomi tetapi juga bidang lainnya. Adapun fungsi dan manfaat pasar tenaga kerja ialah:

1. Sebagai penyalur tenaga kerja (sumber daya manusia)
2. Sebagai sarana untuk memperoleh informasi ketenagakerjaan.
3. Untuk memfasilitasi komunikasi antara mereka yang mencari pekerjaan dengan mereka yang membutuhkan pekerja.

Sedangkan manfaat adanya pasar tenaga kerja yaitu:

1. Dapat membantu orang menemukan pekerjaan, serta menurunkan pengangguran.
2. Dapat memfasilitasi perekrutan orang-orang yang dibutuhkan oleh bisnis atau organisasi.
3. Memungkinkan pemerintah menangani masalah ketenagakerjaan dengan lebih baik dengan adanya pasar tenaga kerja.

C. Jenis-Jenis Pasar Tenaga Kerja

1. Berdasarkan sifatnya
 - a. Pasar kerja intern (*Internal Labour Market*)

Pasar kerja intern merupakan pasar tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan. Maksudnya ialah pemenuhan kebutuhan akan karyawan diambil melalui proses jenjang karir seperti promosi, mutasi dan demosi pada karyawan di dalam perusahaan

tersebut. Promosi adalah perpindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi misal dari staff ke manajer. Selanjutnya mutasi ialah perpindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang posisinya setara. Demosi adalah perpindahan karyawan ke jabatan yang lebih rendah seperti posisi supervisor diturunkan menjadi pegawai biasa.

b. Pasar kerja ekstern (*Eksternal Labour Market*)

Istilah "pasar tenaga kerja eksternal" digunakan untuk merujuk pada kumpulan karyawan potensial yang ditemukan di luar perusahaan. Perusahaan mengandalkan pihak ketiga seperti iklan lowongan pekerjaan, agen penyedia tenaga kerja, dan wawancara langsung (*walk in interiew*) dalam mengisi tenaga kerja yang kosong pada perusahaan.

2. Berdasarkan prioritasnya

a. Pasar kerja utama (*Primary Labour Market*)

Pasar kerja utama adalah pasar di mana seseorang dapat menemukan pekerjaan dengan gaji yang tinggi, kondisi kerja yang menguntungkan, dan memiliki stabilitas jangka panjang. Industri padat modal adalah tempat yang biasa ditemukan pada pada pasar tenaga kerja ini.

b. Pasar kerja Sekunder (*Secondary Labour Market*)

Pasar tenaga kerja sekunder biasanya memiliki upah yang lebih rendah dan tunjangan yang lebih sedikit, serta stabilitas dan pengembangan karir yang rendah. Biasanya pasar ini terdapat pada industri ritel, restoran dan perhotelan.

3. Berdasarkan pendidikannya

a. Pasar tenaga kerja terdidik (*Skilled Labour Market*)

Pekerja di tenaga kerja terdidik perlu memiliki pendidikan formal dan pengalaman kerja yang memadai. Sektor usaha yang membutuhkan para profesional seperti keuangan (akuntansi), hukum, dan

kedokteran semuanya bergantung pada jenis pasar tenaga kerja ini.

- b. Pasar tenaga kerja tidak terdidik (*Unskilled Labour Market*)

Pasar tenaga kerja yang tidak terdidik ialah pasar kerja yang tidak memerlukan pendidikan dan keahlian khusus. Contoh umum orang yang bekerja di perekonomian informal antara lain pedagang kaki lima, penjual koran dan majalah, tukang parkir, dan lain-lain.

D. Permintaan Tenaga Kerja

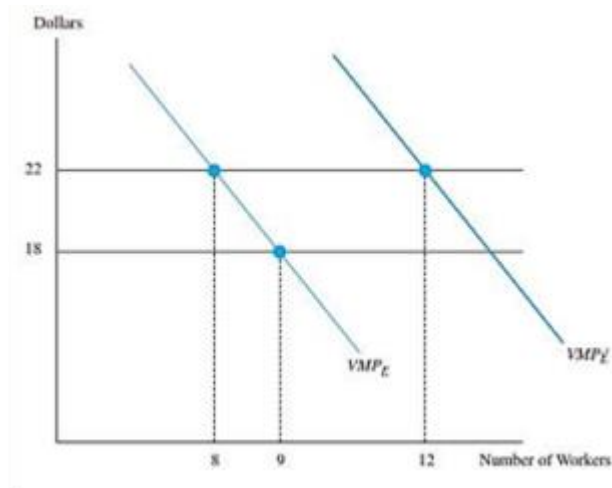
Karena permintaan suatu produksi mempengaruhi permintaan akan tenaga kerja, maka sebuah perusahaan akan meningkatkan jumlah tenaga kerjanya sebagai tanggapan atas permintaan produk yang meningkat. Akibatnya, permintaan tenaga kerja dikenal sebagai permintaan turunan (*derived demand*) (Borjas, 2016). Perusahaan bergantung pada permintaan produk yang konsisten atau terus meningkat untuk membayar karyawan dan membuat mereka tetap bekerja. Kemampuan perusahaan untuk bersaing di pasar domestik dan internasional sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dari permintaan produknya. Maka diharapkan permintaan perusahaan terhadap tenaga kerja juga dapat dipertahankan (Sumarsono, 2003).

Permintaan pekerja merupakan faktor utama dalam mengevaluasi kebijakan (Peichl & Siegloch, 2012). Di pasar kerja, permintaan akan pekerja memperhatikan karakteristik individu. Alih-alih membeli tenaga kerja untuk menjaga ekonomi tetap berjalan, perusahaan membayar mereka untuk menyelesaikan tugas tertentu dan memberikan layanan yang dijanjikan (Abdurakhmanov & Zokirova, 2013). Ketika nilai produktivitas tenaga kerja sama dengan biaya marginal tenaga kerja, maka tingkat permintaan tenaga kerja oleh masing-masing perusahaan dapat dikatakan memiliki keuntungan yang maksimal (Santoso, 2012).

Dalam pasar persaingan sempurna, Kurva Nilai Produk Marginal (VMP) mewakili permintaan tenaga kerja jangka pendek perusahaan. Untuk menghitung VMP, jumlahkan pendapatan marjinal dari satu unit input dan biaya marjinal untuk mempekerjakan satu unit tenaga kerja. VMP mengilustrasikan keuntungan dari peningkatan ukuran angkatan kerja sambil mempertahankan modal tetap. Ketika satu input diasumsikan memiliki biaya konstan (kapital tetap), produk marjinal tenaga kerja dapat dihitung sebagai berikut:

Menurut ketentuan ini, nilai satu unit tambahan tenaga kerja akan menghasilkan satu unit tambahan pendapatan. Dalam pasar yang kompetitif, nilai produk rata-rata dapat dihitung sebagai berikut, jika harga produk diasumsikan eksogen:

Di mana harga output per pekerja sama dengan nilai produk rata-rata. Permintaan tenaga kerja bergerak ke kanan jika bisnis mempekerjakan lebih banyak orang sebagai respons terhadap penurunan tingkat upah. Kurva permintaan jangka pendek untuk tenaga kerja miring ke bawah karena jika bisnis meningkatkan perekrutan, output naik, dan harga turun (karena nilai marjinal produk turun). Sementara itu, kenaikan harga output menyebabkan kenaikan nilai kurva produk marjinal, yang pada gilirannya meningkatkan lapangan kerja (Borjas, 2016).



Gambar 5.1 Kurva Permintaan Tenaga Kerja

Diagram ini menggambarkan busur kurva permintaan tenaga kerja. Jika modal tetap sama, kurva menunjukkan apa yang terjadi pada karyawan saat upah bergeser. Nilai perusahaan yang ditentukan oleh nilai kurva produk marjinal (VMP) digambarkan dengan kurva permintaan tenaga kerja yang memiliki kemiringan negatif. Perusahaan mempekerjakan lulusan sekolah menengah pada awalnya dan membayar mereka \$22 per jam. Dengan potongan gaji menjadi \$18, bisnis ini mampu mempekerjakan 9 orang lagi. Jika sebuah perusahaan mempekerjakan lebih banyak orang, produk marjinal yang mereka hasilkan akan menurun. Harga output dan produk marjinal menentukan kemiringan kurva permintaan tenaga kerja. Peningkatan biaya produksi akan menyebabkan pergeseran kurva permintaan tenaga kerja ke kanan. Asumsikan, bahwa kenaikan harga output menyebabkan pergeseran kurva VMP ke kanan dari VMPE ke VMPE'. Perusahaan mempekerjakan dua pekerja lebih banyak daripada yang dibutuhkan pada tingkat upah \$22 karena harga output yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan mempekerjakan dua pekerja lagi. Akibatnya, upah dan gaji naik seiring dengan ekspansi ekonomi dalam jangka pendek.

Tingkat upah terkait dengan permintaan tenaga kerja, yang merupakan kombinasi alternatif tenaga kerja dengan input lain yang tersedia. Biaya produksi dapat ditekan jika biaya barang modal menurun. Dengan demikian, harga jual eceran produk akan turun. Ketika ada peningkatan permintaan akan suatu produk, produsen biasanya merespons dengan menaikkan output. Akibatnya, permintaan tenaga kerja meningkat akibatnya, menyebabkan kurva permintaan tenaga kerja bergeser ke kanan di bawah pengaruh efek skala atau efek substitusi (Ismei, Wijarnako, & Oktavianti, 2015).

E. Penawaran Tenaga Kerja

Upah dan ketersediaan tenaga kerja dapat dipahami melalui lensa penawaran tenaga kerja (Bellante & Jackson dalam Santoso, 2012). Penawaran tenaga kerja mewakili jumlah semua jam yang diproduksi oleh pemilik tenaga kerja untuk semua kemungkinan upah dalam kerangka waktu tertentu.

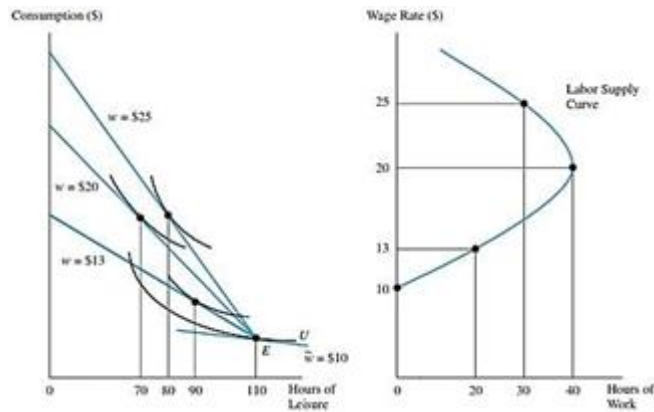
Berapa banyak tenaga kerja yang tersedia untuk suatu perekonomian ditentukan oleh tiga faktor: ukuran populasi, pangsa populasi yang bekerja, dan jumlah jam kerja yang tersedia dari pekerja. Ukuran upah pasar berpengaruh pada ketiga bagian tenaga kerja. Tingkat partisipasi tenaga kerja merupakan indikator utama ketersediaan tenaga kerja. Seiring bertambahnya populasi, permintaan akan tenaga kerja juga akan meningkat (Santoso, 2012).

Untuk menganalisis ketersediaan tenaga kerja, perlu diasumsikan bahwa baik populasi tenaga kerja maupun tingkat pendidikan pekerja tidak akan berubah. Efek substitusi dan efek pendapatan dapat digunakan untuk menghitung bagaimana kenaikan atau penurunan upah akan mempengaruhi jumlah pekerja yang tersedia. Ketika upah naik, orang memiliki pendapatan yang lebih sedikit untuk dibelanjakan pada kegiatan rekreasi, sehingga mereka bekerja lebih banyak. (Borjas, 2016)

Seseorang ditawarkan pekerjaan untuk memenuhi keinginan mereka untuk memperoleh barang dan jasa, bahkan jika itu berarti memberikan beberapa jam waktu luang mereka untuk melakukannya. Pasokan tenaga kerja setiap orang adalah hasil dari keputusan pribadinya sendiri untuk bekerja (Borjas, 2016). Sedangkan barang-barang material dan kegiatan rekreasi dapat memberikan kesenangan sementara (*leisure*). Namun, individu dibatasi oleh waktu dan sumber daya mereka sendiri serta pendapatan mereka. Bekerja meringankan penderitaan manusia berbeda dengan kegiatan santai; akibatnya, orang termotivasi untuk bekerja jika mereka dibayar dengan upah yang menurut mereka memuaskan (Becker, 1993).

Maksimalkan kebahagiaan pekerja dengan menjadwalkan liburan dan aktivitas santai lainnya yang memberikan tingkat kenikmatan yang sama dengan pembelian akhir mereka. Jika orang memiliki lebih banyak sumber pendapatan, mereka akan menghabiskan lebih sedikit waktu untuk bekerja. Jika seseorang memiliki akses ke lebih banyak uang di luar bekerja, mereka cenderung tidak mencari pekerjaan berbayar. Sedangkan kenaikan gaji dapat mempengaruhi pilihan

seseorang untuk bekerja atau tidak. Akibatnya, seseorang dapat berargumen bahwa upah riil berperan dalam pilihan individu untuk bekerja. Kenaikan upah, atau jenis perubahan lain dalam tingkat upah, akan berdampak nyata pada jam kerja yang tersedia bagi pekerja. Hal ini disebabkan oleh efek substitusi dan efek pendapatan (Borjas, 2016).



Gambar 5.2 Kurva Penawaran Tenaga kerja

Jam kerja pada tingkat upah yang berbeda pada kurva penawaran tenaga kerja. Kurva penawaran tenaga kerja memiliki kemiringan positif hingga titik tertentu pada tingkat upah di atas reservasi. Dalam skenario berikutnya, kurva penawaran tenaga kerja akan membengkok ke belakang atau memiliki kemiringan negatif jika kesejahteraan meningkat atau jika lebih banyak pekerja terspesialisasi menawarkan lebih sedikit jam kerja dengan upah lebih tinggi (Borjas, 2016). Untuk memahami dari mana kurva penawaran tenaga kerja berasal, yang merupakan hubungan antara upah dan jam kerja, lihat gambar 5.2. Tidak ada yang mau bekerja untuk sepuluh dolar per jam karena mereka lebih suka menghabiskan waktu bersantai, yang bernilai seratus dan sepuluh jam. Jika upah lebih dari \$13, lebih banyak orang akan memasuki angkatan kerja dan memilih untuk bekerja 20 jam per minggu, sementara lebih sedikit yang akan memilih untuk bersantai dan menikmati 90 jam waktu senggang mereka. Rata-rata pekerja menggunakan 40 jam per minggu dengan upah \$20, memberi mereka total 70 jam waktu senggang per minggu. Pekerja dengan tingkat upah \$20

mencurahkan sebagian besar jam bangun mereka untuk pekerjaan mereka dan sebagian kecil untuk kegiatan rekreasi. Dengan upah \$25 per jam, pekerja menghabiskan 30 jam tetapi memiliki 80 jam waktu senggang. Karena jumlah jam yang harus dikorbankan seorang pekerja untuk mendapatkan \$25 lebih sedikit daripada jumlah jam yang harus dikorbankan seorang pekerja untuk mendapatkan \$20, kita dapat menyimpulkan bahwa efek substitusi lebih jelas pada upah yang lebih tinggi pada awalnya, sementara efek pendapatan pada akhirnya akan mendominasi jika kurva penawaran tenaga kerja miring ke atas (Borjas, 2016).

F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja

1. Permintaan Tenaga Kerja

Menurut Sholeh (2007: 63), permintaan tenaga kerja dipengaruhi oleh tingkat upah dan jumlah orang yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk dipekerjakan. Permintaan tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai jumlah tenaga kerja perusahaan pada setiap kemungkinan tingkat upah dengan jangka waktu tertentu. Permintaan tenaga kerja biasanya dipengaruhi oleh:

- a. Perubahan tingkat upah. Berikut ini hal-hal yang terjadi jika diasumsikan bahwa tingkat upah meningkat:
 - 1) Biaya untuk memproduksi sejumlah barang tertentu akan naik sebagai akibat kenaikan upah, dan kenaikan itu akan diteruskan ke konsumen. Akibatnya terjadi penurunan permintaan akan barang, dan produsen kemudian mengurangi produksi. Ketika produksi diturunkan, maka lebih sedikit pekerja yang dibutuhkan dalam memproduksi barang.
 - 2) Kenaikan biaya tenaga kerja membuat pengusaha beralih ke teknologi padat modal seperti mesin yang kemudian sebagai pengganti tenaga kerja manusia.

- b. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi permintaan tenaga kerja:
 - 1) Naik turunnya minat konsumen terhadap barang tentu akan berdampak pada produksi barang. Perusahaan akan mempekerjakan lebih banyak pekerja jika permintaan produksi yang meningkat begitu juga sebaliknya.
 - 2) Jika harga modal turun maka biaya produksi akan turun dan mengakibatkan harga jual turun. Situasi ini menyebabkan perusahaan akan meningkatkan produksi karena semakin banyaknya permintaan barang. Permintaan tenaga kerja dapat bertambah selaras dengan peningkatan produksi.

2. Penawaran Tenaga Kerja

Menurut Sholeh (2007:66), penawaran tenaga kerja adalah jumlah total pekerja yang tersedia pada waktu tertentu untuk setiap upah tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penawaran tenaga kerja adalah:

- a. Jumlah penduduk yang berumah tangga
 - b. Jumlah penduduk yang masih mengenyam pendidikan. Semakin besar jumlah penduduk yang masih bersekolah, maka orang yang bekerja semakin sedikit. Hal ini berhubungan pada penyediaan fasilitas pendidikan dan kondisi keluarga secara tidak langsung karena meingkatnya penyediaan fasilitas pendidikan maka semakin besar pula tanggungan keluarga.
 - c. Tingkat keberhasilan dan jumlah tanggungan pada keluarga yang bersangkutan
 - d. Semakin banyak anggota dalam tiap-tiap keluarga yang mengurus rumah tangga maka tingkat partisipasi kerja semakin kecil.
 - e. Tingkat partisipasi kerja dipengaruhi oleh umur
 - f. Tingkat partisipasi kerja dipengaruhi oleh kegiatan ekonomi pada negara
-

- g. Tingkat partisipasi kerja dipengaruhi oleh tingkat upah
- h. Jumlah uang yang dimiliki sebuah keluarga dan jumlah orang yang bergantung pada uang tersebut menentukan bagaimana mereka memutuskan siapa yang bekerja, bersekolah, dan mengurus rumah. Keluarga berpenghasilan lebih tinggi lebih cenderung memiliki lebih banyak orang dalam angkatan kerja.
- i. Pekerja dalam kelompok usia 5-55 tahun memiliki tingkat partisipasi yang tinggi karena diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan rumah tangga. Hal ini terutama berlaku untuk pria. Namun, selama dekade terakhir, telah terjadi penurunan yang stabil dalam kapasitas kerja penduduk berusia 55 tahun ke atas, yang menyebabkan rendahnya tingkat partisipasi kerja secara umum.
- j. Keluarga lebih cenderung memiliki anggota yang bekerja di luar rumah jika upah di masyarakat lebih tinggi.
- k. Mereka yang berpendidikan tinggi lebih mungkin untuk mengambil bagian dalam angkatan kerja. Wanita khususnya memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk bekerja jika mereka memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi.
- l. Program pembangunan menuntut keterlibatan lebih banyak orang. Di pihak lain program pembangunan membutuhkan harapan-harapan baru. Harapan tersebut untuk dapat ikut menikmati hasil pembangunan dinyatakan dalam peningkatan partisipasi kerja.
- m. Ketika inflasi terjadi pada perekonomian suatu wilayah, hal itu mempengaruhi produksi barang dan jasa serta permintaan tenaga kerja. Inflasi yang tinggi menaikkan biaya produksi atau mengurangi jumlah produksi akibat harga bahan baku mahal, yang berujung pada pengurangan tenaga kerja.

G. Studi Kasus Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja Panen Cabai

Karena sebagian besar penduduk Indonesia masih tinggal di daerah pedesaan dan sangat bergantung pada pertanian untuk mencari nafkah, tidak mengherankan jika negara ini disebut sebagai negara agraris. Industri pertanian memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian negara. Per bulan Februari 2022, Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan bahwa 29,96% penduduk Indonesia bekerja pada sektor pertanian. Ini setara dengan 135,61 juta orang.



Gambar 5.3

Penyerapan Penduduk Bekerja Menurut Lapangan Pekerjaan

Salah satu komoditas pertanian yang cukup penting bagi masyarakat Indonesia adalah cabai merah yang merupakan salah satu tanaman hortikultura yang cukup banyak dimanfaatkan sebagai bumbu dasar masakan di Indonesia dan juga termasuk ke dalam salah satu komoditi sayuran yang mempunyai nilai ekonomi yang cukup tinggi. Kementerian Pertanian mencatat, produksi cabai merah besar di Indonesia mencapai 1,4 juta ton pada 2022. Angka tersebut naik dibandingkan dari tahun sebelumnya.

Selain tanah dan modal, tenaga kerja merupakan faktor penting dalam proses produksi yang menopang ekspansi ekonomi. Mengingat pentingnya tenaga kerja, sangat penting bahwa kemampuan tenaga kerja perlu di maksimalkan. Salah satu penyumbang perekonomian terbesar di Indonesia adalah sektor pertanian. Pembangunan sektor pertanian berguna bagi

meningkatkan produksi pertanian agar dapat memenuhi kebutuhan pangan nasional, memperluas lapangan kerja dan memakmurkan para petani.

Yang dimaksud dengan "pekerja" adalah setiap orang yang mampu menghasilkan jasa atau barang untuk kepentingan orang lain, baik mempekerjakan orang lain maupun bekerja sendiri. Pekerjaan sangat penting untuk keberhasilan perekonomian, terutama di sektor pertanian yang membutuhkan tenaga kerja pada musim puncak seperti panen cabai. Saat ini masyarakat masih menggunakan sistem panen cabai secara manual, dimana tanaman dipetik dengan tenaga manusia. Karena banyak orang yang bekerja di industri cabai, jelaslah bahwa ini adalah bidang yang berpotensi untuk meningkatkan ekonomi lokal dan kapasitas produksinya secara berkelanjutan. Tenaga kerja pengumpul cabai akan sangat dibutuhkan seiring dengan maraknya produksi cabai di Indonesia. Semakin besar kebutuhan tenaga kerja, semakin rendah upah yang dapat ditawarkan untuk menarik tenaga kerja begitu juga sebaliknya ketika upah naik, maka jumlah pekerja menurun. Selain tingkat upah dan banyaknya jumlah produksi cabai yang dipanen, faktor luasnya lahan untuk memanen cabai juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi tingginya permintaan akan tenaga kerja panen cabai. Dalam bidang pertanian, tanah merupakan salah satu faktor produksi yang paling fundamental. Kebutuhan tenaga kerja dalam produksi dan pemanenan cabai berbanding lurus dengan luas lahan pertanian. Semakin luas area lahan pertanian, maka akan semakin banyak orang yang dibutuhkan untuk menggarap lahan tersebut. Namun, kebalikannya: semakin sedikit luas tanah yang digunakan untuk bertani, semakin sedikit orang yang dapat dipekerjakan di sana.

Penggunaan tenaga kerja pada saat panen termasuk dalam penggunaan tenaga kerja buruh tani pada waktu tertentu saja. Saat masa panen tiba maka dibutuhkan tenaga kerja tambahan untuk memanen cabai tersebut. Jumlah pesanan cabai yang meningkat juga dapat mendorong banyaknya tenaga kerja tambahan yang dibutuhkan. Hal ini berarti permintaan akan tenaga kerja panen cabai dapat meningkat

pada saat tertentu seperti saat akan panen yang disebabkan oleh luasnya lahan dan jumlah/kuantitas cabai yang diminta juga mengalami peningkatan. Dalam penelitian Tarigan, Puruhito dan Purwandari (2017) yang berjudul “Analisis Permintaan dan Penawaran Tenaga Kerja Panen Kopi (Studi Kasus di Desa Ketaren Kecamatan Kabanjahe Kabupaten Karo) yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil dari analisis regresi, permintaan tenaga kerja panen kopi sebesar 92,8% dipengaruhi oleh luas lahan, upah tenaga kerja, dan harga kopi. Dalam hal ini berarti bahwa permintaan tenaga kerja untuk panen cabai juga dipengaruhi oleh luas lahan panen, tingkat upah dan jumlah produksi cabai.

Selain permintaan akan tenaga kerja dalam proses pemanenan cabai merah besar, penawaran tenaga kerja juga cukup penting untuk kita ketahui. Sejauh mana orang dalam angkatan kerja bersedia bekerja di sektor ekonomi tertentu diukur dengan penawaran tenaga kerja. Tingkat upah dan tenaga kerja yang tersedia keduanya merupakan komponen dari penawaran tenaga kerja. Jika orang termotivasi untuk bekerja dengan upah yang lebih tinggi, maka akan ada lebih banyak pekerja yang tersedia. Gaji yang tinggi memungkinkan seseorang untuk menafkahi diri sendiri dan menjalani kehidupan dengan layak. Tingkat upah juga berperan dalam menentukan ketersediaan tenaga kerja pertanian, khususnya di kalangan pemanen cabai. Ketersediaan tenaga kerja panen cabai tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat upah, tetapi juga oleh beberapa faktor lain, antara lain jumlah penduduk di pedesaan, dimana semakin besar jumlah penduduk berarti semakin banyak angkatan kerja dan semakin banyak pula yang tidak bekerja. Semakin banyak orang yang tinggal di Indonesia berarti semakin banyak orang tersedia untuk bekerja. Pekerjaan di bidang pertanian dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ukuran populasi pedesaan dan tingkat upah. Hasil positif untuk koefisien regresi ditemukan dalam penelitian Triani dan Andrisani (2019), menunjukkan bahwa peningkatan populasi menyebabkan peningkatan tenaga kerja yang tersedia. Semakin besar jumlah penduduk, semakin besar angkatan kerja, dan semakin besar peningkatan jumlah orang yang secara aktif mencari pekerjaan.

BAB 6

FAKTOR PERUBAHAN PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses manajemen sumber daya manusia dan menganalisis setiap aktivitas perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Materi Pembelajaran:

A.	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia
B.	Perencanaan, Pengadaan, Pengembangan dan Produktivitas Kerja
C.	Faktor Perubahan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum melangkah, perlu diketahui terlebih dahulu tentang manajemen sumber daya manusia, di mana sebelum membahas manajemen sumber daya manusia, lebih dahulu yang dibahas yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia yaitu sumber yang mempunyai perasaan, akal, perasaan, kemauan, dan juga keterampilan, serta pengetahuan. Potensi yang terdapat di sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh organisasi demi kelangsungan organisasi sehingga sumber daya manusia tersebut mempunyai partisipasi yang aktif untuk menjalankan organisasi maupun proses pengambilan keputusan (Sutrisno, 2017).

Sumber daya manusia dikatakan baik jika sanggup mengambil keputusan dengan bagus sesuai situasi dan kondisi disaat keseluruhan bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya, sehingga hal ini bisa disebut dengan organisasi tanpa sumber daya manusia, maka hal tersebut tidak akan

memiliki arti signifikan dalam menjalankan organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang terdapat pada organisasi, dalam hal ini perusahaan harus diatur secara profesional agar terciptanya keseimbangan antara kebutuhan maupun tuntutan yang diberikan perusahaan kepada karyawan maupun untuk perusahaan (Sutrisno, 2017). Dalam menjalankan sumber daya manusia, dibutuhkan adanya suatu manajemen agar terciptanya profesional dan bekerja secara teratur. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang strategis dari suatu organisasi sehingga menjadi suatu perluasan untuk mengatur sumber daya manusia secara teratur, baik tentang perilaku manusia maupun kemampuannya (Sutrisno, 2017). Dari penyampaian diatas, maka manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk merencanakan, pengadaan dan pengembangan serta produktivitas kerja dari sumber daya manusia tersebut untuk tercapainya suatu yang dituju, baik secara individu maupun tujuan organisasi.

Dalam menjalani organisasi, ada terdapat orang yang memiliki kegiatan yang akan dituju untuk dapat menetapkan. Hal yang dimaksud adalah karyawan. Karyawan mempunyai turut andil dalam kemajuan perusahaan, dengan kata lain, besarnya organisasi dan kuatnya suatu modal yang dimiliki, maka tidak akan tumbuh menjadi besar jika tidak digunakan oleh orang yang bisa menghasilkan barang maupun jasa yang diperlukan oleh konsumen (Siagian, 2011). Bagi suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia merupakan urusan yang menyangkut manusia dan berperan aktif untuk mencapai yang dituju dan sudah ditetapkan (Suryani, 2019).

B. Perencanaan, Pengadaan, Pengembangan dan Produktivitas Kerja

Sebelum memasuki pembahasan “Faktor Perubahan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia”, maka dalam manajemen sumber daya manusia memiliki kegiatan, dimulai dari kegiatan merencanakan, pengadaan, pengembangan dan produktivitas kerja.

Dalam hal perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan dilaksanakan berdasarkan permintaan ataupun juga tuntutan dari suatu organisasi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja suatu organisasi (Sedarmayanti, 2009)

Perencanaan sumber daya manusia digunakan agar mendapatkan kesesuaian, keahlian, dan juga kompetensi serta perilaku yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam hal ini dilakukan dengan cara proses sistematis yang bertujuan untuk menyesuaikan pasokan dari tenaga kerja selama periode tertentu (Suryani, 2019)

Dari perencanaan sumber daya manusia bisa dimanfaatkan secara maksimal supaya terciptanya efisiensi yang optimal dan dapat terwujudnya tujuan yang dapat dicapai. Melalui merencanakan ini, manajemen akan dapat memposisikan sumber daya manusia yang tepat pada tempat yang cocok dan waktu yang tepat (Suryani, 2019)

Dalam hal perencanaan, Bibhuti Bhusan Mahapatro menyebutkan ada 4 (empat) tahap yang dapat dilakukan dalam proses perencanaan sumber daya manusia, yakni (Suryani, 2019):

1. Pendataan atau inventarisasi jumlah karyawan yang ada dan juga jumlah karyawan yang dibutuhkan
2. Membuat tujuan dan juga Membuat peraturan yang terkait dengan target kerja karyawan termasuk seperti desain pekerjaan dan juga rincian dari pekerjaan
3. Mendesain dan juga menerapkan rencana promosi yang bertujuan untuk mencapai tujuan dari kinerja karyawan yang sudah ditetapkan
4. Melakukan control dan juga melakukan penilaian kerja karyawan dan juga penilaian terhadap kinerja organisasi

Dari proses diatas, efektif untuk dapat dilaksanakan sebagai tahapan yang harus dilewati pada setiap pembuatan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi, sehingga dapat merealisasikan tujuan dari organisasi sesuai dengan rencana kerja yang sudah dibuat.

Kemudian selanjutnya setelah dilakukan perencanaan, maka yang akan dilakukan adalah pengadaan. Dalam hal pengadaan sumber daya manusia dilakukan dengan prosedur yakni (Sabrina, 2021):

1. Merencanakan atau estimasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan sumber daya manusia
2. Pencarian atau penarikan
3. pemilihan
4. Ditempatkan, pengenalan dan menyambut karyawan baru.

Tujuan dilakukan pengadaan sumber daya manusia agar dapat meraih kuantitas serta tipe pekerja yang dibutuhkan sesuai dengan keperluan suatu organisasi sehingga tercapainya apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Setelah dilakukan pengadaan, maka selanjutnya dilakukan adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia atau dapat disebut dengan pengembangan karyawan dilakukan secara teratur dan berlanjut. Pengembangan karyawan saat ini memiliki keberadaan yang sangat penting, dikatakan penting karena adanya tuntutan pekerjaan maupun jabatan yang diterima karyawan di era persaingan teknologi dan bersaing dengan perusahaan sejenis (Priyono, 2008).

Program pengembangan karyawan seharusnya disusun secara terstruktur dan teliti serta berdasarkan metode ilmiah dan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan, baik kebutuhan saat sekarang maupun kebutuhan dimasa depan. Latihan merupakan suatu bentuk pengembangan karyawan. Adanya permasalahan yang terbaru, prosedur kerja baru, peralatan baru, pengetahuan dan juga jabatan baru selalu muncul dalam organisasi yang dinamis. Untuk menghadapi perubahan tersebut diperlukan instruksi dan juga perlu dilakukan bimbingan kepada para pekerja (Priyono, 2008).

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karyawan yaitu (Priyono, 2008):

1. Peningkatan kemampuan kerja
2. Peningkatan kualitas dan kuantitas
3. Pengurangan terjadinya kerusakan
4. Menghindari (mengurangi) musibah
5. Peningkatan dalam melayani konsumen
6. Meningkatkan perbaikan akhlak karyawan
7. Memberikan peningkatan karir kepada karyawan
8. Meningkatkan cara berfikir secara terstruktur
9. Memberikan peningkatan untuk menjadi pemimpin
10. Memberikan peningkatan terhadap kinerja yang berujung kenaikan gaji

Dengan kata lain, adanya berkembang karyawan dapat memberikan hasil positif untuk perusahaan dan karyawan serta masyarakat selaku konsumen dalam pencapaian tujuan yang dituju. Dari tujuan pengembangan yang telah disampaikan diatas, maka agar dapat terwujud diperlukan adanya proses pengembangan karyawan, diantaranya menentukan apa yang dibutuhkan, menentukan apa yang dituju, menetapkan isi rencana yang direncanakan, melakukan pengenalan terhadap cara-cara belajar, melaksanakan rencana yang dituju dan menilai atas terlaksana rencana yang telah dikerjakan (Priyono, 2008).

Dari pengembangan karyawan diatas, maka langkah selanjutnya dan yang terakhir adalah produktivitas kerja sumber daya manusia. Produktivitas kerja adalah interaksi nyata maupun fisik dalam realita. Kemudian produktivitas dapat diartikan kembali sebagai tingka efisiensi dalam memproduksi barang dan juga jasa (Tsauri, 2013).

Peningkatan produktivitas dan efisiensi merupakan pusat utama dalam tercapainya pembangunan yang terus menerus. Sebaliknya pertumbuhan yang tinggi dan yang terus menerus adalah suatu unsur yang dibutuhkan untuk terciptanya kelanjutan atas meningkatnya produktivitas dalam waktu yang panjang (Tsauri, 2013).

Dalam hal ini, untuk mendapatkan peningkatan produktivitas kerja perlu dilakukan sebagai berikut (Tsauri, 2013):

1. Modal
2. Karyawan
3. Manajemen dan Organisasi

Produktivitas kerja dapat diawali dari adanya yang dibutuhkan konsumen dan berakhir pada pendapat konsumen, sehingga dapat dilaksanakan sebagai hubungan antara karyawan maupun konsumen dalam tercakup tepatnya waktu, penampilan karyawan maupun kesopanan dalam menanggapi keluan para pelanggan (Tsauri, 2013).

C. Faktor Perubahan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari penjelasan diatas, maka pembahasan selanjutnya adalah mengenai faktor perubahan proses pada manajemen sumber daya manusia. Dalam hal ini, sumber daya manusia atau disebut dengan karyawan dapat terjadinya perubahan diperlukan pada manajemen, baik secara individu maupun organisasi. Dalam hal individu, para karyawan dapat terjadi perubahan disebabkan adanya kemauan untuk disiplin dalam setiap kegiatan yang bermanfaat untuk dirinya, sedangkan pada organisasi dapat terjadi perubahan disebabkan hal lain, sebagai berikut:

Dalam hal perencanaan, faktor dapat terjadinya perubahan pada sumber daya manusia terjadi karena adanya lingkungan eksternal, adanya keputusan organisasional maupun faktor persediaan karyawan. Dari ketiga faktor yang terdapat pada perencanaan, hal ini dibutuhkan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang layak dan memiliki potensi untuk setiap organisasi dimasa depan.

Produktivitas kerja memiliki faktor yang dapat menentukan perubahan pada sumber daya manusia itu sendiri yakni adanya kemampuan. Maksud dari kemampuan dalam hal ini pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia untuk memberikan suasana yang menyenangkan di lingkungan kerja. Kemudian faktor selanjutnya adalah sikap. Sikap dalam hal ini

yaitu perandai dari tenaga kerja yang banyak terhubung dengan akhlak, semangat dalam bekerja yang akan menghasilkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan akhlak orang terhadap apa yang dikerjakan. Kepuasan kerja mencakup kondisi dan mendominasi perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak kelihatan, tetapi dapat tercipta pada hasil yang dikerjakan. Faktor selanjutnya adalah situasi dan keadaan lingkungan. Faktor ini mencakup fasilitas dan kondisi karyawan yang bekerja tanpa adanya gangguan dan dengan sistem penggantian kerugian yang sesuai sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan faktor yang terakhir adalah adanya motivasi. Motivasi dilakukan atasan kepada bawahan dengan tujuan agar tidak terjadinya kesenjangan antara bawahan maupun atasan.

BAB 7

KINERJA

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia melalui pemahaman tentang teori kinerja dan mampu menyusun penilaian kinerja sumber daya manusia dalam suatu perusahaan melalui pemahaman terhadap metode penilaian kinerja.

Materi Pembelajaran:

A.	Pengertian Kinerja
B.	Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kinerja
C.	Penilaian Kinerja
D.	Metode Penilaian Kinerja

A. Pengertian Kinerja

Kinerja individu dapat didefinisikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang berarti: hal-hal yang ingin dicapai, prestasi dan kemampuan yang dimiliki oleh individu. Para ahli memiliki banyak pemikiran untuk istilah "kinerja", tetapi secara umum kinerja adalah tentang cara pencapaian hasil. Istilah "kinerja" berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" (prestasi kerja atau pencapaian aktual yang dicapai seseorang). Dengan demikian Mangkunegara (Tsauri, 2014) kinerja adalah hasil akhir dari usaha seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagaimana yang telah ditetapkan oleh atasannya.

Sebagaimana didefinisikan di sini, kinerja adalah sejauh mana hasil yang diwujudkan melalui pelaksanaan kegiatan tertentu. Kinerja organisasi mengacu pada pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Manajemen kinerja mengacu pada pendekatan sistematis yang diambil untuk meningkatkan efektivitas bisnis

dan perusahaan secara keseluruhan, hingga ke tingkat masing-masing karyawan dan departemen.

Pengertian Kinerja Menurut Ahli

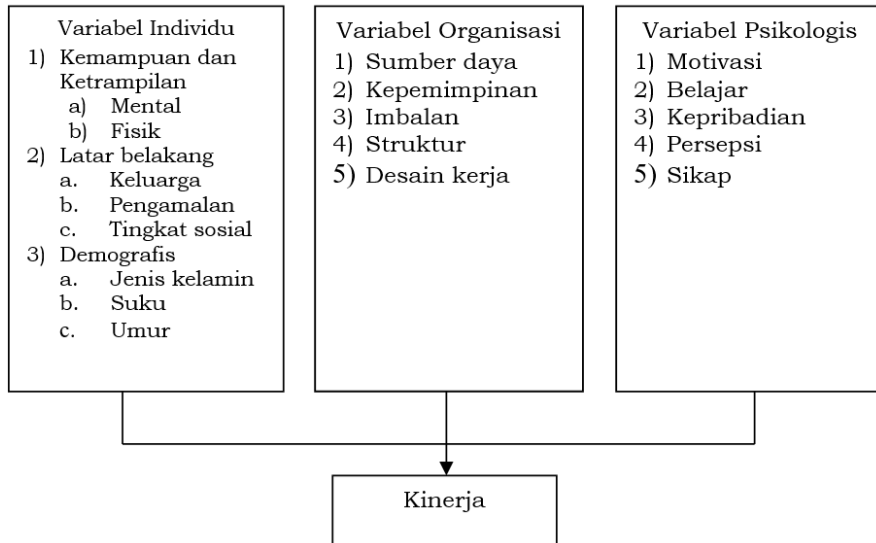
1. “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period,*” mengutip dari Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002). Istilah "pencapaian" atau "kinerja" mengacu pada dokumen tentang hasil-hasil yang diperoleh dari aktivitas dan fungsi pekerjaan dalam kurun waktu yang ditentukan.
2. Gibson dkk. (2003) menyatakan bahwa *job performance* merupakan cerminan langsung dari upaya untuk mencapai tujuan organisasi dan memaksimalkan produktivitas dan efektivitas.
3. Menurut Ilyas (2001) kinerja adalah manifestasi lahiriah dari upaya kerja seluruh personel internal (karyawan) dan organisasi.
4. Dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) bahwa kinerja adalah sejauh mana tugas-tugas tertentu berhasil diselesaikan. Kinerja dalam bisnis mengacu pada seberapa baik tujuan terpenuhi. Kinerja keseluruhan perusahaan, serta kinerja setiap karyawan dan departemen, dapat ditingkatkan melalui manajemen kinerja.
5. Menurut Irawan (2002) kinerja adalah hasil akhir pekerjaan yang dapat dilihat dan diukur. Ada tiga jenis tujuan yaitu organisasi, unit, dan individu dan ada juga tiga jenis kinerja organisasi, unit, dan individu.

B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Ada sejumlah teori yang mencoba menjelaskan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, apakah orang tersebut bertindak murni sendiri atau merupakan bagian dari komunitas yang lebih besar. Ada kualitas fisik dan tidak berwujud yang membuat setiap orang unik. Demikian pula, orang yang tinggal dan bekerja di suatu wilayah secara intrinsik terikat dengan wilayah itu, baik dalam hal keberadaan maupun tindakan mereka.

Ilyas (2001) mengutip Gibson, menjelaskan terdapat tiga variabel yang mempengaruhi kinerja seperti variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Masing-masing dari ketiga variabel ini berdampak pada efektivitas tim kerja. Berikut ini adalah deskripsi dari diagram teori perilaku dan kinerja:

Tabel 7.1 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja



Terdapat sub-variabel pada variabel individu yakni kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja berbanding dengan sub-variabel.

Persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi adalah sub-variabel dari variabel psikologis yang lebih luas. Gibson berpendapat bahwa faktor-faktor seperti keluarga, status sosial ekonomi, pekerjaan sebelumnya, dan demografi semuanya memainkan peran penting dalam membentuk faktor ini.

Pada variabel organisasi, Gibson berpendapat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung terhadap kinerja. Sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur, dan desain pekerjaan merupakan contoh sub-variabel variabel organisasi.

Menurut Kapolmen (Ilyas, 2001) ada empat determinan utama dalam produktifitas organisasi termasuk didalamnya adalah prestasi kerja. Faktor determinan tersebut adalah lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja dan karakteristik individu. Karakteristik kerja dan karakteristik organisasi akan memengaruhi karakteristik individu seperti imbalan, penetapan tujuan akan meningkatkan motivasi kerja, sedangkan prosedur seleksi tenaga kerja serta latihan dan program pengembangan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari individu. Selanjutnya variabel karakteristik kerja yang meliputi penilaian pekerjaan akan meningkatkan motivasi individu untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Stoner dikutip oleh Adiono (2002), berpendapat bahwa selain motivasi dan pengetahuan, faktor persepsi memainkan peran penting dalam kesuksesan individu, di mana setiap orang harus memiliki gagasan yang jelas tentang tindakan yang akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Kapasitas untuk melakukan aktivitas diwakili oleh istilah "kemampuan".

Sementara itu, Notoatmodjo (Tsauri, 2014) mengemukakan teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang disingkat "ACHIEVE" yang merupakan singkatan dari "*ability*" (kemampuan bawaan), "*capacity*" (kemampuan yang dapat dikembangkan), "*help*" (bantuan untuk mewujudkan kinerja), "*incentive*" (insentif material dan non-material), "*environment*" (lingkungan kerja karyawan), "*validity*" (pedoman/petunjuk dan uraian tugas), "*evaluation*" (ada umpan balik tentang pekerjaan).

Menurut Davies (Adiono, 2002), faktor kemampuan dan motivasi merupakan faktor lain yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Karena faktor kemampuan psikologis mencakup kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realitas, karyawan yang terdidik dengan baik untuk posisi mereka dan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sehari-hari akan memiliki kinerja sesuai harapan dan bekerja lebih mudah.

Teori Atribusi/Teori Harapan Heider mengusulkan formulasi berikut dari pendekatan atribusi terhadap kinerja: $K = M \times A$, yaitu K adalah kinerja, M adalah motivasi, dan A adalah *ability* (kemampuan). Sesuai dengan teori yang diterima secara luas dan dianjurkan ini, kinerja adalah hasil dari dorongan intrinsik dan sumber daya eksternal yang berinteraksi (kemampuan dasar).

Ini berarti bahwa orang yang berkemampuan tinggi tetapi tidak terlalu termotivasi juga akan memberikan hasil yang di bawah standar. Kinerja pekerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi pekerja, yang mendorong pekerja untuk berusaha sebaik mungkin (Siagian, 2018).

C. Penilaian Kinerja

Kinerja seorang karyawan dievaluasi dengan menggunakan berbagai alat ukur yang dikenal sebagai penilaian kinerja. Sederhananya, penilaian kinerja adalah penilaian pekerjaan karyawan (atau pekerja) yang diukur terhadap tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Hall, penilaian kinerja adalah metode berkelanjutan dimana organisasi mengevaluasi karyawannya dan upaya mereka untuk meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Penilaian kinerja, sebagaimana didefinisikan oleh Certo “proses pelacakan aktivitas pribadi personel pada waktu tertentu dan menilai pekerjaan yang ditampilkan pada pencapaian tujuan sistem manajemen” (Ilyas, 2001).

1. Syarat Penilaian

Untuk melakukan penilaian kinerja yang berhasil, perlu memenuhi dua syarat utama: (1) harus ada kriteria kinerja yang terukur dan objektif, dan (2) proses penilaian dan evaluasi harus adil dan tidak memihak.

Siagian (2018) menjelaskan bagaimana dari sudut pandang kegunaan penilaian kinerja berfungsi sebagai umpan balik pada berbagai faktor, termasuk kemampuan, kekurangan, dan potensi, yang pada gilirannya membantu membangun tujuan, mengembangkan strategi, dan memajukan karir seseorang. Sementara itu, hasil penilaian kinerja

memainkan peran penting dalam menginformasikan keputusan organisasi di seluruh jajaran manajemen sumber daya manusia, termasuk di dalamnya terkait dengan penentuan akan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, dan kompensasi. Mengingat penerapan ini, penting untuk melakukan penilaian secara formal menggunakan kriteria yang telah ditetapkan secara rasional, objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Oleh karena itu, harus ada komunikasi yang interaktif antara pejabat pimpinan dan bagian personalia untuk melakukan penilaian atas prestasi kerja karyawan di tempat kerja.

2. Kriteria Penilaian

a. Relevansi

- 1) Penilaian tertuju pada tuntutan visi, misi dan nilai – nilai yang berlaku
- 2) Item penilaian harus relevan dengan deskripsi dan spesifikasi jabatan yang diemban

b. Sensitivitas

- 1) Perlu ada penggambaran yang jelas antara berbagai tingkatan dan jenis skor penilaian.
- 2) Proses evaluasi perlu mengidentifikasi sumber daya manusia yang berkinerja tinggi dengan mereka yang tidak melakukan pekerjaannya.

c. Reliabilitas

- 1) Hasil penilaian harus dapat diandalkan sebagai dasar pengambilan keputusan baik bagi pemberi kompensasi maupun pelatihan dan pengembangan
- 2) Hasil pengukuran harus valid dan dapat dipercaya

d. Akseptabilitas

Baik penilai maupun pihak yang dinilai harus memiliki pemahaman dan menerima terkait sistem penilaian

e. *Practicality*

Memungkinkan implementasi penilaian yang sederhana dan bebas kesalahan.

D. Metode Penilaian

Para ahli memberikan macam-macam metode penilaian kinerja. Ilyas (2001) menerangkan ada dua jenis utama penilaian kinerja adalah:

1. Penilaian sendiri (*Self Assessment*).

Metode paling populer untuk mengukur dan menghargai perbedaan individu adalah penilaian sendiri. Dua teori berpendapat bahwa penilaian sendiri sangat penting untuk memahami perilaku individu. Teori yang dimaksud adalah teori interaksi dan kontrol simbolik.

Ilyas (2001) merujuk pada teori kontrol Carver dan Scheier yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan seorang individu harus menempuh tiga langkah. Mereka berkewajiban untuk (1) menetapkan kriteria untuk perilaku yang dapat diterima, (2) mengenali ketika tindakan mereka menyimpang dari kriteria yang telah ditetapkan (melalui umpan balik), dan (3) menyesuaikan tindakan mereka sesuai dengan kriteria tersebut. Juga disarankan agar orang mempertimbangkan konteks di mana dan metode apa yang mereka gunakan untuk mencapai tujuan mereka. Dengan mengetahui kesalahan yang dilakukan, mereka mempunyai kesempatan melakukan perbaikan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan mereka.

Ide sentral di balik teori interaksi simbolik adalah bahwa masing-masing dari kita membangun ide dan nilai kita sendiri sesuai dengan asumsi kita tentang bagaimana orang lain melihat dan menilai kita. Menurut teori ini, seseorang harus memperhitungkan pikiran dan perasaan orang-orang di sekitarnya untuk membuat keputusan yang tepat tentang tindakan mereka sendiri. Pertukaran simbolik juga penting untuk bagaimana orang memahami

dunia. Ini berarti bahwa orang tidak bereaksi secara mendalam terhadap apa yang terjadi di sekitar mereka, melainkan memberikan pandangan unik mereka sendiri tentang apa yang terjadi. Penilaian diri adalah alat yang berguna untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam organisasi, dan preposisi ini sangat penting untuk memahami hasilnya.

Jika karyawan dapat mengevaluasi secara objektif tugas yang mereka lakukan untuk perusahaan, mereka dapat terlibat dalam penilaian itu sendiri. Faktor karakter, sejarah, dan pendidikan seseorang, serta sosio-demografi seperti ras dan kelas, semuanya berperan dalam membentuk pendapat seseorang tentang diri sendiri. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan kemampuan karyawan untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri secara objektif

2. Penilaian 360 derajat (*360 Degree Assessment*).

Teknik ini akan memberikan data yang lebih baik dan dapat dipercaya karena dilakukan penilaian silang antara bawahan dengan atasan dan sebaliknya. Penilaian ini dilakukan dengan cara komunikasi umpan balik terkait bagaimana kinerja masing-masing setiap lini. Data penilaian merupakan nilai kumulatif dari penilaian ketiga penilai. Hasil penilaian silang diharapkan dapat mengurangi kemungkinan terjadi kesalahan saat melakukan penilaian *self assesment*.

Penilaian atasan pada perusahaan biasanya dinilai oleh pihak yang memiliki jabatan lebih tinggi. Penilaian ini termasuk yang dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung yang kepadanya laporan kerja personel disampaikan. Penilaian ini dapat juga melibatkan manajer lini unit lain. Sebaiknya penggunaan penilaian atasan dari bagian lain dibatasi, hanya pada situasi kerja kelompok dimana individu sering melakukan interaksi.

Penilaian bawahan terhadap kinerja manajer dilakukan dengan tujuan untuk pengembangan dan umpan balik personel. Program ini meminta kepada manajer untuk

dapat menerima penilaian dari bawahan sebagai umpan balik atas kemampuan para manajernya. Umpan balik bawahan berdasarkan kriteria sebagai berikut: pencapaian dokumentasi kinerja personel, perencanaan kinerja strategis, pencapaian komitmen personel, pelatihan personel, pelaksanaan penilaian kinerja, dan imbalan kinerja. Diharapkan setelah melakukan penilaian dan evaluasi para manajer dapat merubah perilaku dan kinerjanya sesuai dengan harapan bawahannya.

Berkenaan dengan metode penilaian kinerja, Gomes (2003) dan Siagian (2018) menjelaskan terdapat beberapa jenis penilaian kinerja yakni:

1. Metode Tradisional.

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai hasil kerja karyawan dan diterapkan secara sistematis maupun tidak sistematis. Beberapa hal yang termasuk kedalam metode tradisional adalah: *rating scale*, *employee comparation*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.

- a. *Rating scale*

Skala peringkat merupakan metode penilaian yang tertua sekaligus paling banyak digunakan pada perusahaan. Adapun dilembar penilaian dilakukan dengan membuat faktor-faktor yang akan dinilai seperti kerajinan, sikap, kerja sama dll. Kemudian di kolom lain terdapat kolom penilaian dengan acuan kategori nilai: 90-100 (amat baik), 80-89 (baik), 70-79 (cukup), 60-69 (kurang) dan 0-59 (sangat kurang).

- b. Tes dan observasi

Beberapa pekerjaan menggunakan metode ini dalam evaluasi dan penilaian. Artinya karyawan akan diuji melalui ujian tertulis untuk mengukur pengetahuan mengenai prosedur dan mekanisme kerja. Adapun ujian bisa dilanjutkan dengan ujian praktek yang akan diawasi oleh si penilai. Contoh profesi yang biasa menggunakan ini ialah pilot (penerbang pesawat).

c. *Employee comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :

1) *Alternation ranking*

Merupakan metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired comparison*

Merupakan metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang bisa diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit.

3) *Forced comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.

4) *Check list*

Metode ini hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

5) *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai lain yang sedang dinilainya.

6) *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai

macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern.

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Beberapa hal yang termasuk kedalam metode modern ini adalah: *assessment centre*, *management by objective* (MBO=MBS) dan *human asset accounting*.

- a. *Assessment centre*. Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.
- b. *Management by objective* (MBO = MBS). Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang diselaraskan dengan pencapaian sasaran yang dimiliki oleh perusahaan.
- c. *Human asset accounting*. Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

BAB 8

ISU-ISU KONTEMPORER KETENAGAKERJAAN

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu menganalisis isu-isu kontemporer terkait dengan ketenagakerjaan melalui pembahasan studi kasus berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia.

Materi Pembelajaran:

A.	Pengantar Ketenagakerjaan
B.	Permasalahan dan Isu Ketenagakerjaan

A. Pengantar Ketenagakerjaan

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki kondisi ketenagakerjaan yang belum baik sehingga masih sering menimbulkan permasalahan yang terkait dengan ketenagakerjaan.

Menurut Simanjuntak (1985) dalam hal ketenagakerjaan terdapat pelaku dalam pasar tenaga kerja, yakni (1) perusahaan yang mencari tenaga kerja, (2) pencari pekerjaan dan (3) pihak ketiga yang berperan sebagai perantara untuk menghubungkan antara perusahaan yang mencari tenaga kerja dengan pencari kerja. Adanya kondisi ketenagakerjaan yang belum stabil di Indonesia tentunya akan memicu berbagai macam masalah yang disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut Suroto (1992) ada beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya ketidakseimbangan antara penyedia lapangan kerja dengan pencari kerja, adapun 4 faktor tersebut antara lain:

1. Kondisi dimana jumlah tenaga kerja lebih besar daripada jumlah kebutuhan tenaga kerja atau penyedia lapangan pekerjaan di masyarakat (*Supply > Demand*).

2. Kondisi dimana jumlah tenaga kerja lebih sedikit daripada jumlah kebutuhan tenaga kerja yang lebih besar, sehingga hal ini menyebabkan permintan atas tenaga kerja lebih kecil dari penyedia lapangan pekerjaan (*Supply < Demand*)
3. Kondisi dimana jumlah tenaga kerja sudah sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dalam masyarakat akan tetapi terdapat suatu rintangan yang mengakibatkan tenaga kerja tidak dapat bertemu pada waktu yang sama dengan penyedia lapangan kerja, hal ini dapat terjadi dikarenakan penyaluran tenaga kerja terdapat masalah (*Supply ≠ Demand*).
4. Kondisi dimana tenaga kerja merasa tidak sesuai dengan kondisi lingkungan kerja, lingkungan kerja tersebut menyangkut pendapatan tenaga kerja, keselamatan kerja, perlakuan bagi tenaga kerja dan kenyamanan pada lingkungan kerja. Jika kondisi lingkungan kerja buruk akan berdampak ketidaklayakan lingkungan kerja (*Supply X Demand*).

B. Permasalahan dan Isu Ketenagakerjaan

Tidak dapat dipungkiri dewasa ini jumlah penduduk di Indonesia terus bertambah sementara ketersediaan lapangan pekerjaan semakin sedikit. Hal ini mengakibatkan timbulnya ketimpangan antara jumlah penduduk dengan ketersediaan lapangan pekerjaan. Berdasarkan hasil riset data yang diperoleh melalui BPS pada tahun 2020 menyatakan jumlah pengangguran di Indonesia pada Agustus tahun 2020 melonjak naik sebesar 1,84% sehingga total pengangguran per 2020 menjadi 7,07%.

Secara umum, permasalahan yang terjadi mengenai ketenagakerjaan di Indonesia disebabkan karena daya serap perekonomian di Indonesia masih terbatas sementara jumlah tenaga kerja terus bertambah. Adapun masalah-masalah klasik terkait ketenagakerjaan di Indonesia dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kondisi Pendidikan, Pendidikan merupakan salah satu syarat seseorang memperoleh pekerjaan yang layak karena saat ini pendidikan merupakan salah satu sorotan utama dalam perusahaan merekrut tenaga kerja. Kualitas standar pendidikan di Indonesia masih belum merata dikarenakan standar pengajar yang masih memiliki kualitas rendah sehingga calon tenaga kerja juga memiliki kualitas rendah. Selain itu, karakteristik yang dibentuk selama mengenyam dunia pendidikan menjadi kebiasaan calon tenaga kerja. Apabila lingkungan pendidikan memiliki kondisi yang buruk maka karakter tenaga kerja yang dibentuk akan kurang baik. Masalah lain timbul karena kurangnya lapangan kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikan calon tenaga kerja. Tidak dapat dipungkiri, saat ini banyak tenaga kerja yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sebagai contoh, seseorang yang lulusan ilmu kesehatan bekerja di bagian *marketing* pada sebuah perusahaan. Kondisi seperti ini tentunya akan menimbulkan sebuah ketimpangan baik bagi tenaga kerja, perusahaan, maupun masyarakat.
2. Keterampilan, jika seorang tenaga kerja memiliki keterampilan lain seperti *softskill* maka ini akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan yang merekrut tenaga kerja sehingga dengan memiliki keterampilan tertentu calon tenaga kerja dapat berpeluang lebih besar dalam bersaing untuk diterima bekerja pada sebuah perusahaan. Untuk mendapatkan kemampuan keterampilan tidak harus mengeluarkan biaya berlebih karena kondisi ekonomi setiap individu berbeda. Saat ini, sudah banyak program pelatihan, *workshop* ataupun sertifikasi yang dapat diakses secara gratis bagi calon tenaga kerja untuk mempersiapkan diri ke dunia kerja yang lebih matang.
3. Alih Daya (*Outsourcing*), tenaga pekerja *outsourcing* sering menimbulkan permasalahan bagi perusahaan. Karena beberapa perusahaan sering melakukan hal yang semena-mena kepada tenaga kerja *outsourcing* seperti sering memberikan upah yang dibawah standar minimum regional (UMR), tenaga kerja juga tidak diberikan fasilitas

kesehatan dan fasilitas kerja yang tidak memadai, namun setelah diberlakukannya UU Cipta Kerja diharapkan tenaga kerja *outsourcing* mendapatkan fasilitas dan upah yang layak untuk memenuhi kehidupan.

4. PHK, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan pemberian pesangon bagi tenaga kerja yang telah di PHK terkadang tidak sesuai prosedur, nominal bahkan ada perusahaan yang tidak memberikan pesangon. PHK pada tenaga kerja dapat terjadi karena perusahaan bangkrut, mengalami peleburan atau pemisahan hak milik dan permasalahan lain yang terjadi secara internal perusahaan.
5. Persebaran tenaga kerja tidak merata, salah satu ketimpangan yang dapat terjadi antara jumlah tenaga kerja dengan penyedia lapangan kerja adalah pesebaran tenaga kerja di setiap daerah tidak merata. Hal ini dikarenakan populasi pesebaran jumlah penduduk di Indonesia juga tidak merata. Kebanyakan tenaga kerja memutuskan untuk mengadu nasib dan mencari penghasilan ke luar pulau dari tempat tinggalnya. Pesebaran tenaga kerja yang tidak merata seperti ini tentuunya akan berdampak pada kondisi tidak meratanya pembangunan dan pengembangan sumber daya pada suatu daerah.

Masalah-masalah yang timbul mengenai ketenagakerjaan di Indonesia menjadikan adanya isu-isu yang terkait dengan ketenagakerjaan. Baru-baru ini, Indonesia menjadi tuan rumah adalah G20 yang merupakan sebuah forum kerjasama multilateral antara 19 negara yang tergabung di dalam anggota G20 dengan Uni Eropa (UE). Dalam pertemuan G20 membahas berbagai macam isu yang terkait 60% populasi bumi, 75% perdagangan global dan 80% PDB dunia. Dalam hal ini, isu ketenagakerjaan juga termasuk pembahasan yang harus dibicarakan dalam pertemuan G20 yang dilaksanakan di Indonesia tepatnya di Pulau Bali pada tanggal 15-16 November 2022.

Dalam pertemuan G20 dihadiri oleh Menteri Perburuhan dan Ketenagakerjaan dari berbagai negara anggota G20. Dalam pertemuan tersebut Ida Fauziyah selaku Menteri ketenagakerjaan di Indonesia menyampaikan beberapa isu-isu

stetegis yang terkait dengan bidang ketenagakerjaan. Adapun isu-isu yang dibahas pada G20 diharapkan mampu menyongsong tenaga kerja di Indonesia untuk mendapatkan kualifikasi kerja yang layak. Isu yang pertama dibahas adalah isu dalam adaptasi pada lingkungan sosial untuk mencerminkan perilaku dan pola kerja yang berubah. Pada isu pertama ini, untuk dapat menerapkan navigasi multitransisi bagi tenaga kerja di masa depan adalah harus diberikan perlindungan sosial. Karena kebijakan perlindungan sosial menurut Ida Fauziyah selaku Menteri ketenagakerjaan dapat memberikan dampak yang baik bagi tenaga kerja. Kebijakan perlindungan sosial dapat diterapkan dengan cara mendorong percakapan sosial untuk memberikan skema perlindungan yang terbaik, tepat serta inklusif.

Isu kedua yang dibahas dalam G20 terkait dengan ketenagakerjaan adalah mempersiapkan kaum muda yang lebih baik untuk menghadapi perubahan pada dunia kerja. Hal ini penting untuk dilaksanakan karena kebanyakan kaum muda memiliki karakter yang belum siap menghadapi dunia kerja. Sehingga upaya yang dapat dilakukan oleh pemerintah untuk mempersiapkan kaum muda siap dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi di dunia kerja adalah dengan memberikan status NEET (*Not in employment, education and training*) ke penyedia lapangan kerja, sehingga kaum muda memiliki kesempatan untuk bekerja dan diberikan pendapatan. Upaya ini dilakukan untuk mengantisipasi peramalan yang menyatakan tingkat pengangguran kaum muda dapat mencapai 15% pada tahun 2025 mendatang. Sehingga pemerintah Indonesia optimis untuk mencapai komitmen *Antalya Target 2025* untuk menurunkan tingkat pengangguran muda di Indonesia pada tahun 2025. Adapun upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah dengan memberikan kaum muda pelatihan kerja dan magang akan dapat membentuk karakteristik kaum muda menjadi calon tenaga kerja yang siap menghadapi berbagai perubahan di dunia kerja.

Isu ketiga dalam ketenagakerjaan saat ini adalah mewujudkan kesetaraan gender di dunia kerja. Menurut Ida Fauziyah selaku Menteri ketenagakerjaan, dengan memajukan dan

mewujudkan kesetaraan gender di Indonesia akan mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Selain itu, penyandang disabilitas juga menjadi perhatian bagi pemerintah untuk diberikan lapangan kerja yang layak.

Berdasarkan data WHO dan *World Bank Report on Disability* pada tahun 2011, sekitar 15% dari populasi dunia atau setara dengan 1 miliar orang di dunia hidup dengan kategori penyandang disabilitas bahkan sebesar 3% dari populasi tersebut merupakan kategori penyandang disabilitas yang cukup berat dan perlu penanganan serius. Jumlah yang tinggi tersebut menunjukkan bahwasannya masalah ini membutuhkan perhatian bagi kita untuk memberikan penyandang disabilitas akses dalam meningkatkan keterampilan sehingga mampu menembus akses pasar tenaga kerja ke jangkauan yang lebih luas. Selain itu, penyandang disabilitas perlu diberikan perlindungan yang memadai di lingkungan kerja sehingga penyandang disabilitas memiliki daya saing dan tingkat produktivitas yang setara dengan pasar tenaga kerja. Pemerintah berharap dengan diberikan perhatian khusus bagi penyandang disabilitas untuk memperoleh kesempatan memasuki dunia kerja, diharapkan memiliki peran dan kontribusi yang sama dalam proses pembangunan berkelanjutan.

Isu keempat yang dibahas dalam pertemuan G20 terkait ketenagakerjaan berupa mengeksplorasi penerapan wawasan perilaku dalam rangka merumuskan kebijakan pasar tenaga kerja yang kuat untuk diadopsi kedalam deklarasi Menteri perburuhan dan tenaga kerja anggota G20. Indonesia menyadari bahwasannya pasar tenaga kerja dewasa ini sangat dipengaruhi oleh faktor inovasi dan tren global yang sedang hangat-hangatnya dibahas. Inovasi yang didasari oleh bukti tentu dapat membangun kebijakan yang sesuai dengan taraf nasional bahkan internasional.

Adapun hal-hal yang telah diterapkan pemerintah Indonesia untuk dapat mewujudkan isu-isu yang dibahas terkait ketenagakerjaan adalah membentuk kerja sama dan komitmen antar perusahaan maupun antar negara. Misalnya memberikan promosi tentang pertumbuhan ekonomi inklusif,

serta membuka lapangan pekerjaan yang layak dan berkelanjutan serta memiliki kategori *human-centered*, menyediakan lapangan pekerjaan yang berkualitas khusus bagi kaum muda dan perempuan serta memberikan fasilitas berupa perlindungan sosial yang memadai bagi seluruh tenaga kerja.

Dalam pertemuan G20, para Menteri perburuhan dan tenaga kerja juga mendeklarasikan komitmen untuk membangun pertumbuhan perekonomian global yang kuat, berkelanjutan, seimbang, inklusif serta dapat mempromosikan pekerjaan yang layak bagi seluruh calon tenaga kerja. Hal tersebut juga berkaitan dengan rantai pasok global dan upaya penghapusan tenaga kerja dibawah umur, pekerja paksa, perdagangan manusia serta perbudakan modern di dunia kerja.

BAB 9

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu membedakan antara teknik menyusun program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada suatu bisnis baik secara teoritis maupun praktis.

Materi Pembelajaran:

A.	Pengantar Pelatihan dan Pengembangan SDM
B.	Pelatihan
C.	Pengembangan SDM

A. Pengantar Pelatihan dan Pengembangan SDM

Kompleksitas dan dinamika persaingan yang semakin tinggi menyebabkan perusahaan harus mampu memiliki strategi dalam mencapai keunggulan bersaing dan sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Sunarto (2019), yang menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang tidak tergantikan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa perkembangan teknologi yang sangat canggih pada saat ini tidak akan menjadi suatu aset yang berarti bagi perusahaan, ketika perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam pemanfaatan teknologi tersebut. Dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas bagi perusahaan, maka perusahaan dituntut untuk mampu melakukan aktivitas-aktivitas yang berkaitan langsung dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sehingga perusahaan dapat memiliki sumber daya manusia yang unggul.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari sebuah praktek manajemen sumber daya manusia yang sangat penting; terkait dengan bagaimana karyawan perusahaan memiliki peningkatan kemampuan. Pada bab ini, akan dijelaskan mengenai konsep pelatihan dan pengembangan dan proses dalam pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia didalam perusahaan, pada dasarnya adalah berkenaan dengan cara perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan pola perilaku karyawan dengan tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengatasi tantangan dari pekerjaan yang dihadapi baik saat ini maupun yang akan datang; seperti perubahan strategi perusahaan, yang seringkali memerlukan perubahan dalam pola perilaku sesuai jenis tingkatan pekerjaan. Pelatihan itu diteliti dibutuhkan untuk mengatasi tantangan bagi pekerjaan yang sedang dihadapi atau saat ini, sedangkan pengembangan sumber daya manusia kecenderungan untuk menyiapkan karyawan atau sumberdaya untuk mampu menghadap tantangan dimasa yang akan datang.

Berikut ini adalah pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM bagi perusahaan yakni:

1. Menemukan inner potensial karyawan; Pada dasarnya setiap individu memiliki potensi seperti *iceberg* (gunung es), potensi nyata yang terlihat dapat lebih kecil dibandingkan dengan *inner potential* yang dimiliki, padahal bisa saja *inner potential* tersebut memiliki kontribusi dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan. Dengan pengadaan pelatihan dan pengembangan SDM perusahaan dapat mengeksplorasi *inner potential* tersebut yang berpeluang untuk digunakan dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan.
2. Pembelajaran organisasi; Pelatihan dan pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai budaya perusahaan dalam proses pembelajaran organisasi atau peningkatan pengetahuan dan keterampilan SDM melalui pelatihan dan

pengembangan terhadap perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dinamis.

3. Peningkatan produktivitas perusahaan; Pelatihan dan pengembangan SDM sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas SDM yang akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas perusahaan.
4. Memahami harapan karyawan; Tingkat loyalitas SDM akan tinggi ketika perusahaan memberikan fasilitas berupa wadah untuk karyawan menyampaikan harapan dan keinginan karyawan.

Berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi pentingnya melakukan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, yakni:

1. Faktor lingkungan politik dan hukum, yaitu: diantaranya adalah berbagai kebijakan dan aturan-aturan terkait ketenagakerjaan.
2. Faktor sosial dan budaya
3. Faktor teknologi.
4. Faktor ekonomi; makro maupun mikro ekonomi.
5. Faktor *competitive environment*

B. Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada sekedar pemberian ceramah. Pelatihan dapat dianggap sebagai salah satu bagian dari sebuah proses belajar karena dalam pelatihan, karyawan akan memperoleh dan meningkatkan keterampilan. Pelatihan dengan mengandalkan metode praktik, karena berfokus pada peningkatan keterampilan; *physical skill*, keterampilan, *intelektual skill*, *social skill* yang terkait dengan keterampilan berinteraksi dengan orang lain keterampilan berinteraksi dalam sebuah komunitas keterampilan berinteraksi antara kita individu dengan

komunitas, *management skill*; keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan mengatur dan mengelola karyawan dan perusahaan. Diharapkan dengan adanya pelatihan ini terdapat proses peningkatan kemampuan dari karyawan untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan akan keterampilan saat ini dengan yang akan datang.

Beberapa definisi pelatihan menurut para ahli yang dapat dilihat pada berikut ini yakni:

1. Chan (2010) mengatakan bahwa pelatihan adalah proses pembelajaran terkait pekerjaan saat ini, yang disiapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Roger dan Caple (2009) mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu upaya peningkatan keterampilan pengetahuan dan sikap karyawan yang dilakukan secara sistematis dan terencana dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan.

Terdapat empat jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2012), yakni:

1. Pelatihan rutin, berikan yakni pelatihan yang diberikan kepada karyawan secara rutin untuk memenuhi standar kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pelatihan ini biasanya dilakukan pada pegawai dalam masa orientasi karyawan baru.
2. Pelatihan teknis. Pelatihan ini difokuskan untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.
3. Pelatihan antar individu dan penyelesaian masalah; pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan atau memecahkan masalah yang terkait dengan aktivitas operasional dan mampu menciptakan komunikasi dan koordinasi bagi bagian lainnya secara efektif dan efisien.

4. Pelatihan perkembangan dan inovatif; pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengembangkan karya-karya inovatif yang berelevansi untuk peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.

Dalam teori yang dikemukakan oleh Mc. Gehee dalam Mangkunegara (2006) menjelaskan bahwa menjelaskan tentang prinsip-prinsip yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pelatihan SDM, adalah:

1. Materi harus memuat secara sistematis dan mampu mencapai peningkatan keterampilan secara aktual.
2. Materi harus sesuai dengan tujuan dari pelatihan.
3. Trainer harus mampu memberikan stimulus dalam memotivasi peserta.
4. Trainer harus mampu menciptakan faktor penguat atau reinforcement dalam menstimulus peserta untuk memberikan respon positif.
5. Melakukan setting atau pembentukan perilaku

Terdapat juga beberapa prinsip-prinsip lainnya yang dapat dijadikan pedoman dalam program pelatihan karyawan, yakni:

1. Perbedaan individual atau *individual difference*

Program pelatihan yang didesain perusahaan harus memperhatikan tentang faktor-faktor perbedaan individual. Perbedaan individual berupa latar belakang pendidikan pengalaman dan motivasi berdampak kepada pencapaian hasil pelatihan.

2. Merancang program pelatihan sesuai dengan analisis jabatan, artinya program pelatihan yang akan diberikan kepegawai adalah program yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang sedang dipegang oleh pegawai tersebut sehingga hasil akhir dari pelatihan dapat meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih optimal dan efektif.

Langkah-langkah dalam merancang kegiatan pelatihan:

1. Melakukan identifikasi akan kebutuhan dari sebuah pelatihan bagi karyawan.
2. Menetapkan sasaran pelatihan; sasaran tersebut harus bersifat spesifik dan terukur, misal: kegiatan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan mesin.
3. Mendesain program-program pelatihan terkait dengan bentuk pelatihan: a) *in-house training*: pelatihan di dalam kantor perusahaan, b) *off the job training*.
4. Menentukan jadwal kegiatan pelatihan, terkait tanggal, bulan dan tahun kegiatan.
5. Menentukan strategi umpan balik sebagai evaluasi keberhasilan kegiatan pelatihan ini.
6. Menyediakan bahan-bahan yang dapat dibutuhkan atau diterapkan karena prinsip pelatihan adalah proses belajar yang lebih focus mengajarkan keterampilan dan membekali keterampilan; Misal pelatihan untuk meningkatkan *physicalskill* pada bisnis *service* perbaikan mobil, maka dalam program pelatihan ini harus menyediakan bahan yang lengkap dan memiliki berdampak terhadap kenaikan kemampuan. Termasuk pengadaan para *trainer* materi yang harus mampu mengajarkan materi yang implementatif.

C. Pengembangan SDM

Program pengembangan sumber daya manusia terkait dengan proses pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang; mempersiapkan karyawan untuk menyesuaikan tahap kemajuan perusahaan dimasa yang akan. Program pengembangansering dikaitkan dengan konsep karirdan praktek pengembangan karir; halini terkait dengan peluang karyawan memperoleh peningkatankarir. Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan karyawan adalah terletak pada:

1. Jangka waktu; program pelatihan berjangka waktu pendek, misalnya tiga hingga tujuh hari sedangkan program pengembangan karyawan dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang,
2. Orientasi kegiatan; program pelatihan berfokus pada masa sekarang dalam mengerjakan tugas, sementara program pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada masa yang akan datang dalam mencapai peningkatan karir,
3. Tujuan program; program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sementara program pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan dimasa yang akandatang.

Berikut ini adalah contoh-contoh dari berbagai program pelatihan dan pengembangan SDM yang biasa dilakukan atau yang disediakan oleh perusahaan yakni, sebagai berikut:

1. Pelatihan keahlian

Pelatihan keahlian ini adalah jenis pelatihan yang sering dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kompetensi SDM dalam mengerjakan tugas-tugas teknis.

2. Pelatihan ulang SDM

Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keahlian bagi SDM sesuai dengan tujuan dalam menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan.

3. *Cross Functional Training*

Pelatihan lintas fungsional adalah pelatihan dalam peningkatan kompetensi karyawan melakukan aktivitas kerja pada bidang lainnya dan tujuan akhir dari pelatihan ini adalah meningkatkan komunikasi dan koordinasi yang efektif diantara bagian-bagian dalam perusahaan.

4. Pelatihan bahasa

Bahasa merupakan hal yang fundamental dalam menciptakan komunikasi yang efektif dan dapat menjadi suatu aset penting bagi perusahaan untuk bekerjasama

dalam ruang lingkup multinasional. Pelatihan bahasa merupakan peningkatan kompetensi karyawan dalam komunikasi bahasa asing yang berpengaruh terhadap peningkatan nilai tambah SDN bagi perusahaan dan nilai tambah perusahaan bagi perusahaan lainnya.

5. Pelatihan teknologi

Perkembangan teknologi berjalan sangat dinamis tercermin dari perubahan era revolusi 1.0 menuju 4.0. perusahaan mampu berkembang dan mencapai keunggulan bersaing apabila perusahaan mampu memanfaatkan perkembangan teknologi dan hal ini dapat dicapai melalui kemampuan SDM pada perusahaan tersebut untuk memenuhi kompetensi SDM yang sesuai dengan perkembangan teknologi, maka perusahaan penting untuk melakukan aktivitas pelatihan teknologi.

6. Pengembangan kreativitas SDM.

Kompleksitas dan dinamika persaingan semakin tinggi menyebabkan perusahaan harus mampu menciptakan strategi yang unik dibandingkan para pesaingnya hal ini dapat dicapai melalui pengembangan kreativitas perusahaan tersebut. Kreativitas perusahaan tidak terlepas dari kreativitas SDM yang dimiliki sehingga melalui program pengembangan kreativitas SDM ini dapat dijadikan salah satu faktor penting untuk mencapai kreativitas perusahaan.

BAB 10

HUMAN CAPITAL & HUMAN CAPITAL RETRUN ON INVESTMENT (HCROI)

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu membedakan antara *Human capital* dan *Human resource* serta menganalisis *Human capital Return Return of Investment*.

Materi Pembelajaran:

A.	<i>Human capital</i>
B.	<i>Human capital Return on Investement</i>
C.	Sumber Daya Sebagai Aset atau Beban

Sumber daya manusia merupakan aset berharga perusahaan yang bisa menjadi salah satu penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi. Tenaga kerja sebagai sumber daya manusia bukan hanya sekedar dinilai sebagai aset perusahaan tapi tenaga kerja juga bertindak sebagai pemilik dan investor atas *Human capital* yang dimilikinya.

Human capital bisa dinilai dari sisi individu dan perusahaan. Sebagai individu *Human capital* dimiliki oleh manusia yang dapat membuat manusia bernilai. *Human capital* tersebut bisa digunakan atau diinvestasikan pada perusahaan dimana dia bekerja dan berharap menerima *return* yang sesuai. Sebaliknya *Human capital* pada sisi perusahaan, perusahaan dapat menilai *Human capital* dari tenaga kerja memang dapat dinilai berharga sehingga perusahaan perlu berinvestasi pada SDM.

Pada bab 10 ini akan diuraikan dalam tiga bagian pembahasan. Pertama konsep *Human capital* dan teori-teori yang mendasarinya, kedua *Human capital Return on Investment (HCROI)* dan ketiga diskusi mengenai SDM sebagai aset atau beban.

A. *Human capital*

Human capital adalah sebuah konsep yang mengacu pada kepemilikan oleh individu karena melekat pada manusia itu sendiri dan *Human capital* yang dimiliki perusahaan atau organisasi karena perusahaan memerlukan dan membayar untuk menggunakan jasa SDM.

Human capital merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja dan keberhasilan perusahaan. *Human capital* terdiri dari tenaga kerja, direksi, dan pemegang saham yang seluruhnya memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan perusahaan.

Human capital mencakup berbagai aspek seperti keahlian, keterampilan, pengalaman, motivasi, dan komitmen karyawan dalam bekerja. Dalam literatur manajemen pengetahuan *Human capital* terkait erat dengan sumber daya pengetahuan, dimana yang dimaksudkan dengan pengetahuan adalah keahlian, keterampilan, dan pengalaman tenaga kerja (Davenport & Prusak, 1998). Dapat dikatakan bahwa manusia dapat dianggap bernilai tinggi berdasarkan dari pengetahuan yang dimiliki manusia. Semakin tinggi manusia memiliki pengetahuan yang dianggap bisa dimanfaatkan oleh organisasi maka semakin bernilai juga manusia itu. Dengan demikian, tenaga kerja yang memiliki pengetahuan yang baik, perusahaan sangat mungkin berani berinvestasi dengan memberikan upah dan fasilitas yang sangat memadai.

Kualitas *Human capital* sangat mempengaruhi produktivitas, inovasi, dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan seyogyanya perlu melakukan investasi dalam sumber daya manusianya, seperti melalui pelatihan dan pengembangan, untuk memastikan bahwa *Human capital* tetap berkualitas tinggi dan dapat membantu mencapai visi perusahaan.

Human capital bisa memiliki dampak positif atau negatif terhadap pengembangan bisnis dan stabilitas finansial perusahaan, tergantung dari kualitas *Human capital* yang dimiliki. Investasi dalam *Human capital* dapat membantu memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan, meningkatkan kualitas layanan dan produk, dan memastikan

stabilitas jangka panjang dalam bisnis. Secara umum, *Human capital* merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan dan harus diperlakukan sebagai investasi yang penting dan strategis.

1. Pengertian *Human capital*

Setelah memahami konsep dasar dari *Human capital* yang perlu dipahami selanjutnya adalah pengertian atau definisinya. Pengertian diuraikan sebagai berikut:

- a. *Human capital* dapat didefinisikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia. Nilai ekonomi tersebut mencakup pengetahuan, kemampuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmen (Schermerhon, 2005).
- b. *Human capital* dapat diartikan sumber kehidupan perusahaan dalam bentuk modal intelektual, dan sumber kemampuan tenaga kerja dalam melaksanakan tugas, melaksanakan nilai, budaya, dan filosofi (Edvinsson & Malone, 1977).
- c. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan inovasi individu untuk menjalankan tugasnya menciptakan sehingga dapat menciptakan nilai tambah perusahaan yang pada akhirnya memberikan sustainable revenue (Malhotra & Bontis, 2004).

Dari ketiga pengertian diatas dapat ditarik suatu sintesis pengertian yaitu *Human capital* adalah kombinasi dari pengetahuan, keahlian, kemampuan, ide-ide, energi, inovasi dan komitmen yang memiliki nilai ekonomis karena bisa meningkatkan nilai tambah perusahaan.

2. Jenis-Jenis *Human capital*

Adapun jenis-jenis *Human capital* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *General Human capital*. Fokus pada pengembangan kompetensi di tingkat manajerial eksekutif ataupun tingkat lebih tinggi.

- b. *Strategic Human capital*. Fokus pada keahlian dan keterampilan strategis yang dihasilkan dari pengalaman menghadapi situasi dan kondisi tertentu.
 - c. *Industry Human capital*. Berhubungan erat dengan dengan berbagai pengetahuan yang dimiliki di lingkungan bisnis eksternal perusahaan seperti pemasok, regulasi dan aspek teknis lainnya.
 - d. *Relationship Human capital*. Fokus pada peningkatan kompetensi yang terkait dengan komunikasi dan interaksi yang baik dan efektif. Diharapkan dari komunikasi dan interaksi yang lancar dapat menunjang kinerja karyawan dan perusahaan.
 - e. *Company Specific Human capital*. Berkaitan dengan kemampuan tenaga kerja dalam memahami struktur dan budaya kerja perusahaan, sehingga diharapkan dapat lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Dengan demikian visi dan misi perusahaan lebih dipahami dan bisa dijalankan guna pengembangan perusahaan.
3. *Human capital dan Human resource*

Walaupun sama-sama mendiskusikan mengenai manusia, akan tetapi *Human capital* dan *human resource* memiliki perbedaan. Perbedaannya dapat dilihat dari fokus, sudut pandang, dan ukurannya.

- a. Fokus.

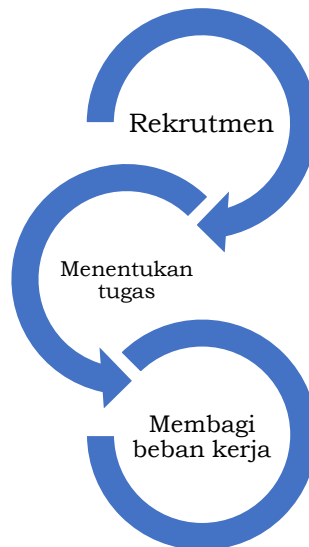
Human capital berfokus pada pengembangan kompetensi SDM agar tenaga kerja memiliki nilai tambah yang positif untuk mengoptimalkan pada kegiatan operasional. Sedangkan *human resource* berfokus pada penyediaan fasilitas dan kebutuhan tenaga kerja termasuk kesejahteraan tenaga kerja. Akan tetapi walaupun terlihat berbeda sebenarnya baik peningkatan kompetensi dan fasilitas, kesejahteraan merupakan suatu kebutuhan tenaga kerja yang bisa disediakan oleh perusahaan yang pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri.

b. Sudut pandang.

SDM adalah aset yang dapat dikembangkan terus menerus, tidak seperti sumber daya lainnya yang bisa habis seiring penggunaannya, sumber daya pengetahuan yang dimiliki SDM bisa terus berkembang seiring pemanfaatannya yang pada akhirnya bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sedangkan pada pemahaman lainnya SDM sama seperti sumber daya lainnya yang ketika habis (e.g. masa kerjanya/pension) bisa digantikan dengan SDM lainnya.

- c. Ukurannya. Dalam *Human capital* melakukan analisis mendalam guna pengembangan SDM agar bisa memberikan kinerja dengan lebih baik dari sebelumnya. *Human resource*, sebaliknya hanya mengukur secara sempit bahwa SDM seharusnya memiliki kinerja dan berkontribusi yang baik.

Human capital memiliki peran dalam perusahaan untuk melakukan proses rekrutmen, menentukan tugas tanggung jawab karyawan dan manajemen beban kerja. Adapun proses tersebut tergambar dalam gambar di bawah ini.



Gambar 10.1 Peran *Human Capital*

Gambar diatas menjelaskan bahwa bagian *human capital* yang bertanggungjawab melakukan rekrutmen dan seleksi tenaga kerja yang dinilai memiliki pengetahuan yang tepat. Rekrutmen dan seleksi bisa dilakukan secara internal ataupun eksternal. Tujuan yang ingin dicapainya adalah mendapat kandidat terbaik dan bisa bertahan lama dalam pekerjaannya. Ketika kandidat terbaik tenaga kerja sudah didapatkan maka berikutnya adalah menentukan posisi kerja dan memberikan tugas sesuai deskripsi kerjanya masing-masing. Terakhir adalah membagi beban kerja, beban kerja bisa diberikan kepada karyawan yang sudah eksis, ataupun membaginya dengan tenaga kerja baru. Lembur merupakan salah satu contoh membagi beban kerja ini. Selanjutnya prosesnya dimulai lagi awal dengan dilakukan proses yang lebih baik dari sebelumnya berdasarkan *feedback* yang didapat.

4. Dasar Teori dalam Human Capital

Human capital dapat dijelaskan dalam dua pendekatan teori yaitu teori *resource based view* dan *knowledge based view* yang akan dijelaskan dalam bagian berikut ini.

a. Teori *Resource Based View* (RBV)

Teori *Resource-Based View* (RBV) pertama kali diperkenalkan oleh Barney pada tahun 1991. Barney menjelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan seperti aset fisik, kekayaan intelektual, sumber daya finansial, dan sumber daya manusia adalah faktor utama sebagai penentu daya saing perusahaan. Cara pengelolaan dari kombinasi seluruh sumber daya tersebut menentukan kemampuan unik perusahaan dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Misalnya, sebuah perusahaan mungkin memiliki tenaga kerja yang memiliki keahlian tinggi, yang memberi kemungkinan lebih besar untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. RBV juga menyoroti pentingnya alokasi dan manajemen sumber daya yang efisien untuk menjaga

daya saing perusahaan dari waktu ke waktu. Secara keseluruhan, RBV menyediakan kerangka yang berguna untuk memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan dan daya saing perusahaan.

b. Teori *Knowledge Based View* (KBV)

Berbeda dengan RBV yang menjelaskan sumber daya saing utama perusahaan adalah sumber daya internal seperti aset fisik sampai SDM. KBV menjelaskan secara spesifik bahwa sumber daya pengetahuan adalah pendorong utama daya saing perusahaan (Grant, 1996). Teori ini sekali lagi menekankan peran pengetahuan sebagai sumber daya untuk membentuk keunggulan kompetitif.

Menurut KBV, aset pengetahuan perusahaan, seperti keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan tenaga kerjanya, dapat dimanfaatkan untuk menciptakan barang dan jasa layanan, dan proses unik yang memberikan keunggulan kompetitif.

Teori ini juga menyoroti pentingnya *knowledge transfer*, pembelajaran, dan kemampuan inovasi dalam mendorong kinerja organisasi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan dengan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan preferensi pelanggannya, serta kemampuan untuk terus berinovasi bisa membuat produk yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga melekat dalam diri manusia. Oleh karena itu, pengetahuan itu bisa menjadi *human capital* yang berharga baik bagi individu dan perusahaan. Sampai saat ini pengetahuan itu bagaikan *ice berg*, dimana permukaan yang terlihat hanya sebagian kecil saja dan sebagian besarnya masih terbenam didalam lautan. Dengan demikian, hal tersebut bisa menjadi dasar bagi perusahaan untuk terus berinvestasi dalam *human capital* untuk mengeksplorasi pengetahuan.

B. Human Capital Return on Investement

Konsep dasar dari *Human Capital Return on Investemen* (HCROI) mengacu pada perhitungan finansial yang dihasilkan oleh investasi pada manusia. Investasi pada manusia yang dimaksud seperti investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir.

HCROI yaitu rasio yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian investasi dari investasi yang dilakukan dalam sumber daya manusianya. HCROI dapat mengukur seberapa besar peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan setelah menerima bentuk investasi, seperti pelatihan atau pengembangan. Cara mengukurnya dengan membandingkan peningkatan kinerja karyawan dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan untuk investasi tersebut.

Perhitungan HCROI dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$HCROI = \frac{\text{Laba operasional} + \text{Biaya tenaga kerja}}{\text{Biaya tenaga kerja}}$$

Peningkatan kinerja karyawan dapat diukur dengan berbagai indikator, seperti peningkatan produktivitas, peningkatan pendapatan, atau peningkatan efisiensi. Biaya investasi tenaga kerja meliputi biaya pelatihan, pengembangan, dan biaya lain yang terkait dengan investasi dalam modal manusia.

Perhitungan HCROI diatas membantu perusahaan untuk menentukan seberapa efektif investasi yang dilakukan perusahaan untuk sumber daya manusianya dengan perhitungan rupiah. Berdasarkan rumus tersebut dapat dikatakan biaya 1 rupiah pun seharusnya menghasilkan pengembalian yang lebih besar. Berdasarkan hasil perhitungan perusahaan bisa mendapat informasi untuk membuat keputusan strategis tentang investasi selanjutnya dalam *human capital*.

Secara umum, HCROI merupakan alat yang berguna bagi perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas investasi dalam *human capital* dan memastikan bahwa perusahaan

memperoleh pengembalian yang optimal dari investasi tersebut.

Selain HCROI dapat dihitung oleh perusahaan, HCROI juga dapat dihitung dengan mengukur peningkatan pendapatan individu yang dihasilkan dari hasil investasi sumber daya manusia, dan membandingkannya dengan biaya investasi.

Sebagai contoh, jika individu menginvestasikan uangnya sebesar Rp.100 juta dalam 1 tahun untuk pendidikan dan atau pelatihan dan sebagai hasilnya, pendapatan tahunan mereka meningkat menjadi 50 Rp. Juta per tahun, maka nilai HCROI akan menjadi 50% dari hasil pembagian (50 juta/100 juta).

Permasalahan yang muncul dalam perhitungan tersebut terletak pada seberapa presisi pengukuran tersebut. Manusia adalah makhluk sosial yang unik, memiliki karakter, perilaku, pemikiran, dan budaya masing-masing, yang sebenarnya sulit untuk diukur dengan angka-angka. *Human capital* pada dasarnya modal yang terkait dengan pengetahuan, keahlian sampai pengalaman manusia yang sebenarnya sulit diukur dengan pendekatan kuantitatif. Dalam dunia nyata tenaga kerja yang sama beban kerjanya bisa diberi upah yang berbeda jumlahnya. Sebagai contoh, Si A diberi upah 3 juta rupiah tiap bulannya, sedangkan si B diberi upah 5 juta rupiah keduanya bekerja sebagai *customer service* dan keduanya memiliki masa kerja 2 tahun. Jika mengacu pada kemiripan beban kerja maka ukuran upah tentu terkesan tidak adil, tetapi jika ukurannya adalah pengalaman kerja sebelumnya dimana si B sudah memiliki pengalaman kerja di kantor lamanya sedangkan si A adalah *fresh graduate* maka jika si B menerima upah lebih besar dari si A tentu ukuran upahnya masih masuk akal. Dengan kata lain, penilaian investasi *human capital* memiliki banyak parameter dan pertimbangan.

Investasi dalam *human capital* merupakan ukuran jangka panjang dan sulit diketahui kapan kepastian pengembalian dari investasi tersebut. Tidak ada yang bisa menjamin ketika perusahaan berinvestasi dengan memberikan pelatihan pada tenaga kerjanya maka hasil pelatihan tersebut bisa langsung memberikan manfaat pada saat itu juga. Tidak ada juga yang dapat menjamin, ketika tenaga kerja mendapatkan

pengetahuan baru maka seketika itu juga pengetahuan barunya sepenuhnya ditransfer ke rekan kerja atau perusahaan.

Ketika seorang pimpinan organisasi memutuskan untuk berinvestasi pada pendidikan tenaga kerjanya maka tidak ada jaminan hasil dari pendidikan tenaga kerjanya bisa dinikmati oleh pimpinan organisasi saat ini, bisa jadi hasil dari pendidikan tenaga kerjanya justru dinikmati oleh pimpinan selanjutnya. Sebagai contoh nyata, masih banyak penerima beasiswa pendidikan dari Pemerintah Indonesia untuk sekolah di luar negeri, setelah selesai pendidikannya justru tidak kembali lagi ke Indonesia dan memberikan sumbangsih nyata bagi Indonesia, mereka sebagian justru memilih bekerja di luar negeri.

Menilik contoh diatas dapat menjelaskan bahwa investasi *human capital* adalah jangka panjang dan tidak memiliki batas waktu pengembalian investasinya. Para penerima beasiswa pendidikan di luar negeri bisa saja langsung pulang ke Indonesia dan mengabdikan di Indonesia setelah pendidikannya selesai, tetapi bisa juga mereka bekerja beberapa tahun di luar negeri, sampai mereka merasa cukup dan mungkin cukup modal baru kembali ke Indonesia dan membuka perusahaan baru, dari situlah pengembalian investasi *human capital* dimulai. Hal tersebut tentu sangat berbeda dengan investasi keuangan, yang relatif lebih pasti tingkat keberhasilan investasinya.

C. Sumber Daya Sebagai Aset atau Beban

Jika mengacu pada *Financial Accounting Standards Board* (FASB) pengertian dari aktiva adalah manfaat ekonomis yang bisa didapat di masa yang akan datang. Dengan demikian SDM dapat dinilai sebagai aktivita atau aset karena tenaga kerja bisa menjadi sumber peningkatan kualitas layanan dan produk, dan memastikan stabilitas jangka panjang dalam bisnis. Akan tetapi dalam laporan keuangan, *human capital* tidak dicantumkan sebagai aktiva tetap atau aktiva lancar, tetapi hanya dicantumkan dalam catatan atau bagian lain dari laporan keuangan.

Dalam laporan neraca dan laporan laba rugi *human capital* walaupun secara konsep dianggap sebagai aset tetapi tidak tercatat sebagai aset, atau modal sehingga tidak terlihat dalam aktiva tetap atau lancar. *Human capital* dalam laporan keuangan justru tercatat jelas dalam laporan laba rugi sebagai beban. Seperti yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya investasi SDM merupakan bentuk biaya investasi yang meliputi biaya pelatihan, pengembangan, dan biaya lain yang terkait dengan investasi dalam modal manusia. Terlebih lagi tenaga kerja merupakan *fixed cost* yang dapat dilihat dari beban gaji atau upah. Manusia sebagai makhluk sosial, yang tampaknya kemanusiaan manusia itu sendiri sangat sulit diukur dengan ukuran kuantitatif. Sebagai contoh pada penelitian untuk mengukur persepsi, persepsi sering kali diukur dengan nilai angka 1, 2, 3, 4, 5 dstnya. Akan tetapi apakah suatu persepsi nilai 5 (e.g. sangat baik) benar-benar mencerminkan nilai yang sebenarnya?.

Saat ini kita sering mendengar perusahaan besar seperti Google, Microsoft dan Meta (Facebook), dan Apple yang memiliki modal finansial kuat melakukan efisiensi. Langkah efisiensi yang dilakukan salah satunya adalah pemutusan hubungan kerja (PHK), dengan berbagai alasan perusahaan seperti resesi, menurunnya pendapatan, dan langkah penyesuaian lainnya. Dengan demikian, langkah PHK dengan sendirinya memotong anggaran gaji/upah tenaga kerja. Secara sepiantas, tenaga kerja dapat dianggap sebagai beban yang perlu dikurangi untuk mengurangi tekanan finansial atau ekonomi. Akan tetapi, selanjutnya akan dijelaskan dua alasan yang melatar belakangnya.

Alasan pertama, kemungkinan tenaga kerja memang sudah dianggap menjadi beban karena produktivitas dan kinerja yang dihasilkan tidak lagi sebanding dengan upah yang dikeluarkan oleh perusahaan. Tujuan akhir perusahaan dalam berbisnis adalah mencari profit, sehingga jika perusahaan membayar tenaga kerja Rp. 5 juta berarti perusahaan berharap mendapatkan return yang lebih besar dari Rp. 5 juta. Dengan demikian, jika tenaga kerja hanya menghasilkan sama besar dengan yang dikeluarkan perusahaan, perusahaan bisa

menilainya sebagai beban karena tidak memberi keuntungan, sehingga pemberhentian menjadi opsi yang realistis. Tentu saja tenaga kerja yang memberikan kinerja, produktivitas jauh lebih besar dari yang dikeluarkan perusahaan, maka perusahaan dapat menilainya sebagai aset yang bernilai walaupun dalam laporan keuangan tercatat sebagai beban.

Alasan kedua, ada kemungkinan peran tenaga kerja yang sudah tergantikan dengan teknologi. Saat ini banyak perusahaan sudah menjalankan transformasi menjadi perusahaan digital. Perkembangan artificial intelligence (AI) saat ini mulai marak dan menjadi ancaman bagi pekerjaan manusia. Sebagai contoh penggunaan AI ChatGPT yang fenomenal. Bagi perusahaan digitalisasi bisa sangat menguntungkan karena menciptakan cara kerja yang lebih cepat yang berujung pada peningkatan efisiensi biaya. Sebaliknya, bagi tenaga kerja bisa menjadi ancaman karena perannya yang mungkin tergantikan oleh teknologi. Dalam beberapa masa revolusi industri (1.0 sd 4.0) salah satu yang bisa menderita adalah SDM karena pekerjaan-pekerjaan yang hilang digantikan oleh mesin dan teknologi. Akan tetapi, jika ditilik lebih lanjut revolusi industri juga mendatang jenis-jenis pekerjaan baru. Hal tersebut dapat dilirik oleh SDM yang mampu beradaptasi terhadap perubahan untuk kembali berinvestasi untuk meningkatkan nilai jualnya dengan meningkatkan kapasitas pengetahuannya. Manusia diciptakan dengan salah satu karunia untuk bisa bertahan hidup apapun tantangannya.

BAB 11

CASE STUDY HCROI

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu memahami, menganalisis dan dapat menghitung berdasarkan studi kasus *Human Capital Return of Investment* pada beberapa perusahaan

Materi Pembelajaran:

A.	<i>Human Capital</i>
B.	<i>Return on Investment (ROI)</i>
C.	Studi Kasus Perhitungan <i>Human Capital ROI</i> Pada PT. Socfindo Kebun Bangun Bandar

A. *Human Capital*

1. Pengertian Human Capital

Pada zaman sekarang ini, Human Capital adalah bagian dari aset perusahaan yang paling bernilai bagi perusahaan karena perusahaan membutuhkan kemampuan dari sumber daya manusia seperti daya pikir, skill serta kreativitas yang bisa diwujudkan dalam sebuah kemampuan kerja untuk digunakan dalam berusaha menghasilkan suatu bentuk dari layanan yang professional serta sebuah nilai ekonomi. Semua aset berharga perusahaan selain human capital, seperti uang, gedung, komputer dapat diolah dengan menggunakan human capital sebagai daya penggerakannya.

2. Fungsi Human Capital

Human Capital secara ekonomis dapat mempengaruhi produktivitas dari sebuah perusahaan secara signifikan. Peningkatan kemampuan dari human capital akan dapat meningkatkan performa dari perusahaan dan akhirnya dapat meningkatkan keuntungan dari perusahaan. Sebaliknya jika kemampuan human capital dalam

perusahaan menurun maka performa dari perusahaan juga akan menurun. Human capital dapat memproyeksikan kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam usaha untuk menghasilkan solusi yang paling baik dengan didasari daya pikir yang dimiliki oleh semua personel yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dan akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Keterlibatan dari karyawan serta kepuasan kerja yang baik akan membentuk sebuah budaya perusahaan yang mempunyai kualitas dan positif sehingga membuat karyawan selalu ingin belajar serta meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dan tidak merasa stress dalam pekerjaannya dan menikmati pekerjaannya di perusahaan.

B. Return on Investment (ROI)

1. Pengertian *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment (ROI) merupakan sebuah parameter untuk meninjau sejauh apa investasi yang telah ditanam mampu mengembalikan keuntungan sesuai yang investor harapkan. Secara singkat ROI digunakan dalam menghitung berapa nilai sebuah investasi. Misalnya, investor ingin memprediksi potensi ROI dari sebuah investasi sebelum memutuskan untuk menginvestasikan sesuatu kepada sebuah perusahaan. Bagi Perusahaan kegunaan dari ROI adalah untuk mengukur tingkat keberhasilan dari sebuah proyek tertentu. Untuk lebih jelasnya bisa diambil contoh seorang pemilik bisnis yang ingin menginvestasikan uangnya dalam kampanye iklan, pelaku bisnis yang akan menjalankan kampanye iklan akan melakukan analisa penjualan yang dapat dihasilkan dari iklan tersebut. Informasi berikut digunakan untuk menentukan nilai dari ROI. Jika uang yang akan dihasilkan jumlahnya lebih banyak dari jumlah uang yang dikeluarkan atau dibelanjakan maka pemilik bisnis akan menganggap bahwa nilai ROI tersebut dapat diterima. Dengan kata lain perhitungan dari ROI memproyeksikan

seberapa menguntungkan bisnis tersebut. Kegunaan dari ROI dikatakan bersifat secara keseluruhan atau menyeluruh artinya ketika perusahaan melaksanakan teknik analisis ROI dalam mengukur seberapa efisien perusahaan dalam menggunakan operating asset, analisis ROI bisa digunakan dalam mengukur seberapa efisien perusahaan ketika mengalokasikan biaya serta modalnya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Return On Investment (ROI)

Berikut adalah faktor yang dapat mempengaruhi *return on investment* (ROI):

- a. *Turnover* dari aset operasional
- b. Marjin keuntungan adalah besarnya keuntungan operasi yang dinyatakan dalam bentuk persentase dan jumlah penjualan bersih.

3. Manfaat atau Kegunaan dan Kelemahan Dalam Analisis *Return on Investment*

Analisa ROI digunakan dalam mengukur seberapa efisien tindakan yang dilakukan oleh tenaga kerja baik secara individual maupun secara kolektif dengan cara mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam divisi-divisi kerja yang terdapat pada perusahaan. Analisis ROI juga bisa digunakan untuk meningkatkan keuntungan pada setiap produk yang dihasilkan perusahaan. ROI berguna dalam keperluan perencanaan ataupun keperluan kontrol selain kedua hal tersebut. Misalnya, laba atas investasi dapat digunakan sebagai ukuran untuk menentukan apakah suatu organisasi akan berkembang dengan menyediakan dasar untuk diskusi.

4. Penghitungan ROI *Human Capital*

Hal yang diharapkan dari HCROI adalah mampu untuk menghasilkan efektifitas yang tinggi dalam pekerjaan perusahaan yang mencakup perputaran, percepatan, kehandalan, keakuratan, ketepatan kehandalan, efisiensi serta peningkatan dari kualitas output yang baik. Dalam menghitung HCROI formula yang digunakan adalah

Reveneue (Expenses-Pay and Benefit/Pay and benefit) Formula ini digunakan untuk menjelaskan bahwa HCROI adalah hasil selisih di antara pendapatan yang perusahaan terima dengan beban biaya yang sudah dikurangi dengan pembayaran dan manfaat. Penerimaan pendapatan merupakan sebuah hasil yang dapat diperoleh dari investasi pada human capital, sedangkan beban adalah pengeluaran yang digunakan untuk investasi *human capital* yang diamortisasi pada setiap periode sebagai beban periode berjalan, sementara pembayaran adalah bentuk absolut yang dikeluarkan kepada employee dan manfaat lain dalam bentuk intangible.

Sebab *human capital* merupakan hal yang ada kaitannya dengan investasi pengetahuan serta keterampilan dari sumber daya manusianya melalui jalur pendidikan, maka investasi tersebut memungkinkan untuk dihitung. Manajer SDM bisa menghitung berapa total dari keuntungan sebelum dan sesudah investasi. *Return on Investment (ROI) human capital* dapat dihitung dengan cara membagi total dari profit dengan total seluruh investasi yang diberikan pada *human capital*. Sebagai contohnya, perusahaan A memberikan investasi kepada *training* atau pelatihan ke karyawannya dengan nilai Rp 30 juta dan setelah karyawan selesai dilatih perusahaan mendapatkan laba sebesar Rp 150 juta karena karyawan dan tenaga kerja yang mendapatkan pelatihan dapat membuat produk baru serta memiliki skill yang lebih mumpuni. Maka perusahaan A memperoleh $ROI = (Rp. 150 \text{ juta} - Rp 30 \text{ juta}) : Rp 30 \text{ juta} \times 100\% = 4\%$ Manajer SDM bisa membandingkan ROI human capital nya dari tahun ke tahun (year-over-year) untuk mengetahui apakah laba meningkat dan menganalisisnya.

Dalam melihat nilai finansial yang diberikan oleh tiap karyawan secara individu maupun bersama-sama, perusahaan bisa melihat hal tersebut melalui nilai ROI. Nilai ROI menunjukkan ukuran sebenarnya dari seberapa produktifnya sumber daya manusia yang perusahaan miliki. ROI membantu untuk menganalisis semua faktor yang mampu mendorong atau bahkan menghambat

keuntungan serta produktivitas dari perusahaan. Ukuran ini diperoleh dari membandingkan penjualan dikurangi biaya total, kompensasi dan biaya layanan dengan kompensasi (gaji) dan pembayaran manfaat biaya. Nilai risiko ini merepresentasikan kemampuan perusahaan/lembaga untuk menutup biaya, kompensasi dan utilitas. Selain itu, ukuran ini juga dapat diperoleh dengan membandingkan pendapatan dan biaya tenaga kerja dengan biaya tenaga kerja.

Ukuran ini dirumuskan menjadi:

$$\text{HCROI} = (\text{Operating Profit} + \text{Employment Cost})$$

$$\text{Employee Cost} \times 100\%$$

Keterangan:

Operating Profit = Laba Perusahaan

Employment Cost = Biaya Karyawan (Gaji, benefit, tunjangan, rekrutmen)

C. Studi Kasus Perhitungan Human Capital ROI pada PT Socfindo Kebun Bangun Bandar

Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana penerapan metode perhitungan ROI, di bawah ini diperlihatkan salah satu contoh dari perhitungan pada studi kasus di PT Socfindo Kebun Bangun Bandar :

Diketahui ; Total profit di tahun 2019 sebesar Rp71.825.755.040 untuk tahun 2020 sebesar Rp67.231.929.660 dan untuk tahun 2021 keuntungan terbesar yaitu Rp79.178.180.900.

Dari informasi diatas maka akan dilakukan penghitungan Human Capital ROI pada PT SOCFINDO KEBUN BANGUN BANDAR dengan melakukan rumus yang diatas.

$$\text{HCROI} = \text{Revenue} - (\text{Expenses} - \text{Pay and Benefits})$$

Pay and Benefits

1. Tahun 2019

HCROI

$$= \frac{\text{Rp}71.825.755.040 - (\text{Rp}14.480.999 - \text{Rp}13.158.059.296)}{\text{Rp}13.158.059.296}$$

$$= 6,45 \times 100\%$$

HCROI Karyawan Tetap = 6,45%

HCROI

$$= \frac{\text{Rp}71.825.755.040 - (\text{Rp}14.480.999 - \text{Rp}13.158.059.296)}{\text{Rp}15.686.209.223,22}$$

$$= 5,41 \times 100\%$$

HCROI Karyawan Keseluruhan = 5,41%

Dari hasil perhitungan HCROI periode 2019 menunjukkan bahwa perusahaan mendapatkan keuntungan 5,41 kali dari yang di investasikan kepada karyawan.

2. Tahun 2020

HCROI

$$= \frac{\text{Rp}67.231.929.660 - (\text{Rp}1.709.213.131 - \text{Rp}14.198.230.497)}{\text{Rp}14.198.230.497}$$

$$= 5,73 \times 100\%$$

HCROI Karyawan Tetap = 5,73%

HCROI

$$= \frac{\text{Rp}67.231.929.660 - (\text{Rp}1.709.213.131 - \text{Rp}14.198.230.497)}{\text{Rp}16.793.909.286,54}$$

$$= 4,74 \times 100\%$$

HCROI Karyawan Keseluruhan = 4,74%

Dari hasil perhitungan HCROI periode 2020 menunjukkan bahwa perusahaan mendapatkan keuntungan 4,74% kali dari yang di investasikan kepada karyawan.

3. Tahun 2021

HCROI

$$= \frac{\text{Rp}79.178.180.900 - (\text{Rp}1.129.413.401 - \text{Rp}15.612.129.965)}{\text{Rp}15.612.129.965} = 6,07 \times 100\%$$

HCROI Karyawan Tetap = 6,07%

HCROI

$$= \frac{\text{Rp}79.178.180.900 - (\text{Rp}1.129.413.401 - \text{Rp}15.612.129.965)}{\text{Rp}17.821.616.466,39}$$

$$= 5,25 \times 100\%$$

HCROI Karyawan Keseluruhan = 5,25%

Menurut hasil perhitungan HCROI periode 2021 dapat dilihat bahwa perusahaan mendapatkan keuntungan 5,25% kali dari yang diinvestasikan kepada karyawan. Dari hasil perhitungan HCROI periode 2021 menunjukkan bahwa perusahaan mendapatkan keuntungan 5,25% kali dari yang di investasikan kepada karyawan.

Berdasarkan penghitungan *Human Capital Return On Investment* pada PT. Socfindo Kebun Bangun Bandar menunjukkan pengembalian sebesar yaitu: Periode 2019 sebesar 5,41% pada tahun 2020 sebesar 4,74% dan pada tahun 2021 sebesar 5,25%.

BAB 12

TALENT MANAGEMENT

Kemampuan akhir yang diharapkan:

Mampu memahami dan menerangkan terkait *Talent Management* yang berperan terhadap potensi sumber daya manusia yang ada di perusahaan.

Materi Pembelajaran:

A.	Pengembangan <i>Talent Management</i>
B.	Tujuan Manajemen Talenta
C.	Karakteristik Manajemen Talenta
D.	Strategi Manajemen Talenta
E.	Proses Manajemen Talenta
F.	Proses <i>Talent Attraction</i>
G.	Proses Mengembangkan Talenta
H.	Proses Mempertahankan Talenta
I.	Mengelola Manajemen Talenta Yang Efektif
J.	Pentingnya Manajemen Talenta

A. Pengembangan *Talent Management*

Kompetensi sumber daya manusia diperkenalkan oleh psikolog ahli McClelland lebih. Konsep ini berkembang dan menjadi terkenal seolah tanpa adanya persaingan. Namun saat ini, perusahaan memerlukan kualitas layanan yang lebih dari sebelumnya, sehingga pihak manajemen perlu memperbarui konsep pengembangan sumber daya manusia dari berbasis kompetensi menjadi berbasis bakat. Jika konsep pertama adalah orang harus beradaptasi dengan pekerjaan, konsep saat ini adalah pekerjaan yang harus selaras dengan orang tersebut. Konsep kedua saat ini dianggap lebih realistis dalam mendorong efisiensi organisasi yang optimal. Tuhan telah

menganugerahkan setiap individu dengan kemampuan atau potensi untuk digalih dan dilatih sehingga kebahagiaan dapat tercapai. Bakat dalam arti keunggulan (potensi) alamiah ada pada setiap orang, namun pada kenyataannya ada orang yang bakatnya keliatan sejak dini, dan juga ada orang yang tidak.

Kekuatan seseorang terdiri dari tiga hal, yaitu: wawasan, kapabilitas, dan bakat. Bakat ialah cara berpikir, merasakan, atau berperilaku bawaan. Wawasan adalah ilmu pengetahuan yang kita pelajari dalam hidup. Sedangkan keterampilan adalah kemampuan yang kita peroleh karena kita berlatih atau mengaplikasikannya secara terus menerus. Bakat adalah hikmah yang diberikan Tuhan yang kita miliki sejak lahir yang dapat kita syukuri. Sebagai individu tidak boleh menyesali bakat yang dimiliki. Jika individu merasa bakatnya kurang, maka manusia perlu mengembangkan dua aspek lagi yaitu pengetahuan dan keterampilan.

Istilah talenta mengacu pada individu atau individu potensial yang memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitian (Michael et, al 2001) menyebutkan bahwa talenta merupakan sekelompok orang yang memiliki potensi lebih besar untuk mencapai posisi tinggi dalam perusahaan. Manajemen talenta (*Talent Management*) adalah bagian dari manajemen Sumber Daya Manusia. MC. Kinsey memperkenalkan manajemen talenta pertama kali pada tahun 1997.

Manajemen talenta adalah proses SDM yang terdiri dari tiga prosedur. Pertama, pengembangan dan pemberdayaan karyawan baru selama proses onboarding. Kedua, mempertahankan dan mengembangkan karyawan perusahaan yang ada. Ketiga, merekrut sebanyak mungkin karyawan yang kompeten, berkomitmen dan berkarakter ke perusahaan (Simalango, 2009). Definisi universal lain dari manajemen bakat oleh (Groves, 2007) mengacu pada strategi pengembangan pelatihan, identifikasi bakat, perencanaan suksesi dan rekrutmen, seleksi, pelatihan, motivasi dan retensi karyawan berbakat melalui berbagai inisiatif. Tujuan perusahaan yang menggunakan manajemen talenta sebagai strategi SDM adalah untuk secara optimal menghubungkan

proses menemukan, merekrut, menyeleksi, melatih, mengembangkan, memelihara, memasarkan, dan mempersiapkan karyawan sehingga relevan dengan bisnis inti perusahaan.

Defenisi Manajemen Talenta

Menurut beberapa ahli, definisi talenta masih diperdebatkan. Ini karena setiap organisasi memiliki pandangan yang berbeda mengenai talenta yang ada di organisasi mereka. Menurut beberapa ahli, pengertian talenta adalah sebagai berikut:

1. Menurut (Davis, et., al, 2009), talenta adalah orang-orang dengan pemikiran strategis yang tajam, memiliki keterampilan memimpin, keterampilan komunikasi, serta kemampuan untuk menarik dan menginspirasi orang, dan memiliki jiwa kewirausahaan, keterampilan operasional. dan kemampuan untuk menghasilkan sesuatu.
2. (Pella & Inayati, 2011) mengemukakan bahwa manajemen talenta adalah sekumpulan proses dan prosedur terintegrasi yang digunakan oleh organisasi/perusahaan untuk merekrut, memelihara, mengembangkan, dan mendorong talenta untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.
3. (Gasperz, 2013) mengungkapkan bahwa manajemen talenta adalah proses manajemen sumber daya manusia yang mencakup tiga hal utama yaitu mengembangkan dan memberdayakan karyawan baru sesegera mungkin, setelah mereka masuk ke dalam organisasi (*onboarding*), mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang telah ada, dan merekrut karyawan sebanyak-banyaknya. yang memiliki kualifikasi, tanggung jawab dan karakter untuk mau bekerja di perusahaan.

Strategi pengelolaan kompetensi perusahaan harus menyesuaikan dengan tujuan, strategi, dan visi perusahaan, sehingga karyawan perusahaan juga dapat secara dinamis menyesuaikan strategi persaingannya sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis, (Charles, 2000; Jyotsna, 2007).

Saat ini perkembangan manajemen talenta bisa terbilang cukup populer pada perusahaan. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Talenta dianggap sebagai sebuah konsep yang inovatif dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

B. Tujuan Manajemen Talenta

Penerapan manajemen talenta memiliki tujuan yang beragam. Smilansky (2008) menerangkan bahwa tujuan utamanya ialah mengembangkan manajemen puncak terbaik dalam menanggapi situasi bisnis yang kompetitif, menemukan tenaga kerja (sdm) yang baik untuk posisi kunci, melakukan keahlian yang berbeda dari yang biasanya, mempertahankan bakat melalui peluang pengembangan karir, memfokuskan karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang beragam dan membentuk kebutuhan bersama akan karyawan berkinerja terbaik.

Noe *et., al* (2010) memberikan tujuan manajemen talenta yaitu kemampuan mengidentifikasi bakat dan keterampilan karyawan sehingga karyawan ditempatkan pada posisi yang ideal dengan memberikan hasil (kontribusi) terbaik bagi organisasi/perusahaan. Selain itu, meningkatkan kapabilitas karyawan tersebut agar memberikan dampak positif terhadap perusahaan. Peran manajemen talenta juga dapat menurunkan resiko perpindahan karyawan ke perusahaan lain.

Manfaat Manajemen talenta bagi perusahaan menurut Baron dan Armstrong (2013), yakni membenahi proses rekrutmen dan seleksi sehingga organisasi/perusahaan mendapatkan talenta berkualitas, menawarkan paket kompensasi yang lebih kompetitif dan adil, menganalisis risiko, contohnya mengidentifikasi karyawan yang berisiko keluar, mengurangi biaya perputaran karyawan, meingkatkan pengembangan talenta melalui proses pembelajaran yang inovatif dan melakukan penyaringan pada perusahaan untuk menemukan tenaga kerja yang memiliki potensi.

C. Karakteristik Manajemen Talenta

1. *Developmental Mindset*

Dengan menjalankan program talent management, maka perusahaan mengembangkan developmental mindset. Hal ini ialah cara berpikir yang mengutamakan pengembangan individu dalam perusahaan.

2. Menerapkan budaya kinerja

Perusahaan yang sukses dalam menerapkan manajemen talenta memiliki budaya dan kinerja yang baik. Ini adalah situasi di mana perusahaan mencoba menemukan indikator kinerja untuk setiap tugas dan menggunakannya untuk mengukur kesuksesan seseorang.

3. *Executive Sponsorship*

Talent program yang berhasil dilaksanakan oleh perusahaan, selalu ada senior manager, executive puncak yang menjadi sponsor utama atau pendukung dalam pengembangan talenta karyawan sebaik mungkin.

4. Penerapan sistem informasi SDM yang baik

Perusahaan yang ditandai dengan infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat, adalah perusahaan yang mengelola manajemen talenta dengan baik

D. Strategi Manajemen Talenta

Seperti yang telah dibahas pada teori di atas, manajemen talenta memiliki konsep yang sama dengan *Human Capital*, dimana keberhasilan perusahaan bergantung pada strategi manajemen talenta yang digunakan. Ketika berbicara tentang strategi manajemen talenta, hal pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah gambaran tentang kebutuhan keterampilan yang diperlukan. Kebanyakan perusahaan sadar akan kebutuhan karyawan yang keahlian berdasarkan visi, misi, tujuan dan budaya perusahaan. Namun, ternyata menilai kebutuhan tenaga ahli berdasarkan tantangan bidang ke depan seringkali dilupakan. Padahal, jika tantangan industri tidak diperhatikan, dipastikan perusahaan akan kekurangan

talenta ketika dibutuhkan di masa depan dan perusahaan akan sulit bersaing dengan pesaingnya atau perusahaan lain.

Selain itu, pencapaian kinerja perusahaan berorientasi pada hasil bisnis, jika diketahui perusahaan sudah memiliki talent masa depan, maka proses selanjutnya adalah evaluasi (*asesment*). Proses penilaian ini digunakan untuk mengetahui apakah kebutuhan talenta sesuai dengan yang diharapkan, dengan cara membandingkan kebutuhan talenta yang dibutuhkan, dengan harapan proses ini dapat mengisi kesenjangan talenta.

Menemukan calon karyawan yang berpotensi terhadap perusahaan harus dilakukan melalui pendekatan formal dan sistematis. Berikut ini ialah upaya-upaya yang dapat dilakukan.

1. Merencanakan masa depan: memahami apa yang dibutuhkan perusahaan dalam waktu dekat dan mengidentifikasi peran dan posisi kepemimpinan yang diharapkan.
2. Menentukan kriteria yang tinggi: tentukan kriteria yang memang sesuai (dibutuhkan) oleh perusahaan untuk posisi/jabatan tertentu.
3. Membuat kriteria potensi tinggi yang dapat diukur: Gunakan prosedur evaluasi yang berbeda untuk mengidentifikasi karyawan potensial, seperti "pengambilan keputusan konsensus," di mana pembuat keputusan organisasi berkumpul untuk membahas kesesuaian karyawan untuk promosi.
4. Identifikasi kandidat potensial: Setelah kriteria berpotensi tinggi ditentukan dan diukur, kandidat dapat diidentifikasi dan dinominasikan/dipilih digunakan.

E. Proses Manajemen Talenta

Tahapan program manajemen talenta adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan Kriteria Talenta

Pada tahap ini, posisi kunci, adalah kedudukan terpenting, dan berisiko tinggi, atau pekerjaan terkait proyek teridentifikasi program pengembangan dalam program manajemen talenta. Selain itu, serangkaian kegiatan dilakukan untuk menentukan kriteria calon manajer berkualitas di semua tingkatan dan posisi di perusahaan, yang meliputi karakteristik pribadi, pengetahuan bisnis dan operasional, pengalaman karir, efisiensi dan potensi tugas pekerjaan.

2. Pemilihan *Talent Pool*

Pada tahap ini dilakukan upaya untuk menjaring kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level karyawan perusahaan untuk program manajemen talenta. Seleksi talenta dilakukan pada tahap ini. Proses ini terdiri dari dua bagian, yaitu identifikasi bakat dan menarik orang-orang berbakat ke pusat pengembangan bakat.

3. Pembuatan Program Percepatan Pengembangan (*Acceleration Development Program*)

Bagian dari proses ini bertujuan untuk merencanakan, merancang dan melaksanakan program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota/peserta dalam program manajemen talenta.

4. Penugasan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada langkah ini, tugas dan posisi diberikan kepada setiap anggota program manajemen talenta yang lulus penilaian kelayakan manajemen untuk mencapai posisi yang telah ditentukan.

5. Evaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini, semua kegiatan dilakukan untuk mengontrol, mempelajari dan mengevaluasi kemajuan dari setiap tindakan yang dilakukan. Mengevaluasi perkembangan dan kemajuan kinerja peserta *talent management* dalam peran masing-masing anggota, menjadi dasar dalam peningkatan posisi jabatan (sistem promosi).

Manajemen Talenta memiliki dampak terbesar pada perusahaan yang meliputi sistem rekrutmen, perencanaan tenaga kerja, pengembangan karyawan dan kinerja perusahaan. Manajemen talenta bersinergis dengan aktivitas manajemen lainnya, yang dapat digunakan untuk mengelola kinerja karyawan dengan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan. *Talent management* juga bisa sebagai alat pengembangan karyawan yang memiliki produktivitas rendah.

Strategi manajemen talenta berdampak langsung pada keterlibatan karyawan, khususnya dalam fungsi rekrutmen, pengembangan, dan retensi. Dari sudut pandang karyawan, strategi manajemen talenta mendorong lingkungan kerja yang terbuka, komunikasi yang lancar dan lingkungan yang kondusif untuk kegiatan belajar, yang semuanya mempengaruhi tingkat *employee engagement*, untuk mencapai tujuan perusahaan.

F. Proses *Talent Attraction*

Talent attraction adalah rangkaian proses untuk mendapatkan orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan bakatnya. Proses ini merupakan langkah awal yang juga menentukan keberhasilan manajemen talenta dalam suatu perusahaan. Menarik bakat/talenta terdiri dari proses berikut:

1. Perencanaan talenta

Perencanaan talenta termasuk menganalisis kebutuhan bakat, mengidentifikasi posisi kunci perusahaan dan menganalisis kelompok talenta. Proses perencanaan bakat harus sejalan dengan kebutuhan masa depan perusahaan dan harus dilakukan seakurat mungkin. Kesalahan dalam perencanaan talenta berdampak sangat signifikan terhadap kegagalan manajemen talenta untuk mencapai tujuan perusahaan ke depan terkait penerapan talenta untuk memajukan bisnis. Akibatnya, pengeluaran perusahaan yang meliputi biaya, tenaga, pikiran dan upaya tidak sebanding dengan hasil yang dicapai.

2. Proses rekrutmen

Dari hasil perencanaan talenta berlanjut pada pelaksanaan proses rekrutmen untuk mengundang calon-calon karyawan bertalenta yang bersedia bergabung dengan perusahaan. Terdapat dua langkah yang dilakukan dalam teknik pelaksanaan rekrutmen, yaitu, rekrutmen internal dilakukan apabila perusahaan telah mengidentifikasi adanya karyawan saat ini yang memiliki potensi untuk dikembangkan sehingga perlu untuk dimasukkan ke dalam kelompok talenta perusahaan. Sedangkan rekrutmen eksternal dilakukan apabila perusahaan telah mengidentifikasi adanya gap kompetensi di posisi utama yang tidak memungkinkan diatasi dari karyawan yang sudah ada di perusahaan. Proses rekrutmen manajemen talenta tidak bersifat keritis, Artinya proses ini dilakukan ketika ada posisi kosong sehingga bertujuan hanya untuk mengisi posisi kosong di perusahaan. Proses rekrutmen harus dilaksanakan untuk menghilangkan adanya gap kompetensi di posisi utama sehingga menghindari terjadinya posisi kosong yang bisa disebabkan karena adanya pengunduran diri karyawan.

3. Proses seleksi

Bagian proses perekrutan adalah proses pemilihan talenta. Dalam proses seleksi, beberapa kandidat terpilih, dipilih untuk masuk ke perusahaan, dari beberapa kandidat sesuai dengan kriteria tertentu. Proses seleksi merupakan teknik evaluasi kandidat yang dilakukan dalam beberapa tahapan, (Werther dan Davis, 2006).

4. Proses Orientasi talenta

Proses penyesuaian dilakukan ketika calon karyawan diakui sebagai anggota perusahaan. Proses *onboarding* berperan sangat penting dalam meningkatkan semangat pegawai baru untuk berkontribusi penuh dalam perkembangan perusahaan. Harus dipahami bahwa proses orientasi bakat pada dasarnya berbeda dengan proses orientasi karyawan lain yang ada di perusahaan. Karyawan yang bertalenta cenderung menyadari kekuatannya,

sehingga ekspektasi individu lebih tinggi daripada karyawan lainnya. Secara umum, mereka membutuhkan lebih banyak informasi tentang peluang karir karyawan, fleksibilitas kerja, dan peluang untuk mempelajari keterampilan baru. Sangat penting bagi perusahaan untuk menjelaskan keuntungan bekerja diperusahaan dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

G. Proses Mengembangkan Talenta

Pengembangan talenta adalah proses menggali potensi karyawan untuk mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa depan. Keberhasilan atau kegagalan manajemen talenta dalam memenuhi kebutuhan orang-orang terbaik perusahaan sangat bergantung pada efektivitas proses pengembangan karyawan.

H. Proses Mempertahankan Talenta

Retensi talenta adalah proses mempertahankan talenta agar mereka tidak meninggalkan perusahaan. Kelompok talenta mencakup karyawan yang secara individu memiliki keunggulan dibandingkan dengan karyawan lain dalam hal kompetensi. Para pekerja ini memiliki nilai yang lebih tinggi untuk membuat mereka lebih berharga di pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, tidak sedikit perusahaan yang kehilangan karyawan terbaiknya hanya karena perusahaan tidak memahami keinginan individu karyawan.

Di sisi lain, perusahaan pesaing sebenarnya dapat menanggapi keinginan karyawan dengan menawarkan sesuatu yang lebih baik dari apa yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan harus memberikan perhatian khusus kepada karyawan berbakat, seperti peluang karir yang lebih baik, paket gaji yang lebih menarik, fleksibilitas yang lebih besar dalam manajemen kerja, dll. Ini tidak mudah, mengingat karyawan akan cemburu jika perusahaan tidak memperlakukan sistem ini dengan adil. Masalah lainnya adalah keadilan memiliki definisi yang berbeda untuk setiap karyawan. Beberapa proses manajemen

talenta yang ditujukan untuk mempertahankan talenta antara lain:

1. Perencanaan karier

Perencanaan karir adalah proses mengevaluasi peluang karir yang tersedia bagi masing-masing karyawan. Perencanaan karir harus dilihat dari dua sisi, yaitu. perencanaan karir perusahaan harus sejalan dengan perencanaan karir individu. Untuk memastikan kondisi tersebut terjadi, perlu diketahui perencanaan karir seperti apa yang dilakukan seseorang.

2. Perencanaan suksesi

Perencanaan suksesi adalah proses mempersiapkan calon karyawan yang akan bekerja pada posisi tertentu dalam organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa tidak ada kekosongan di posisi utama dalam perusahaan. Langkah pertama organisasi adalah mengidentifikasi penerus potensial untuk tugas-tugas tertentu berdasarkan hasil evaluasi kinerja sebelumnya, pemetaan bakat, dan perencanaan karir. Sederhananya, perusahaan harus mengantisipasi kemungkinan para kandidat akan keluar dari perusahaan sebelum menduduki posisi yang dilamar. Oleh karena itu, perlu menyiapkan beberapa kandidat sesuai skala prioritas, agar keluarnya talenta dari perusahaan, tidak mengganggu efisiensi operasional perusahaan, karena kandidat lain telah disiapkan. Dalam menyiapkan calon pengikut, perusahaan dapat menerapkan beberapa intervensi melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

3. Mengikat talenta

Proses di mana karyawan bertalenta terhubung secara emosional sebagai bagian dari perusahaan. perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, kepuasan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kebanggaan karyawan terhadap perusahaan.

I. Mengelola Manajemen Talenta yang Efektif

Manajemen talenta sangat bernilai bahkan menjadi titik kritis bagi perusahaan, terutama untuk memastikan keberlanjutan perusahaan, memastikan nilai kompetitif dan keunggulan dari perusahaan lain, perusahaan juga harus memiliki sistem yang proaktif dan sistematis dalam menerapkan program manajemen talenta. Untuk mendapatkan manajemen talenta yang proaktif dan sistematis dalam suatu perusahaan, harus memiliki tiga (tiga) hal antara lain:

1. Mengidentifikasi, memilih, mengembangkan dan mempertahankan manajer, yaitu sekelompok karyawan yang jumlahnya sangat sedikit tetapi mampu untuk menunjukkan keunggulan mereka. kinerja, sehingga menginspirasi karyawan lain untuk mencapai hasil yang lebih baik, yang juga mempengaruhi realisasi kompetensi inti dan nilai-nilai perusahaan.
2. Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan tingkat tinggi sebagai kader inovatif untuk menggantikan posisi utama yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan perusahaan yang ada dan yang akan datang.
3. Peringkat dan investasi setiap karyawan berdasarkan kinerja dan/atau kontribusi potensial karyawan itu sendiri.

Menurut (Berger dan Berger, 2008) mengatakan bahwa dalam menerapkan manajemen talenta, perusahaan harus memiliki alat sebagai suatu strategi untuk mewujudkannya. terdapat empat langkah strategis tersebut, antara lain:

1. Mengembangkan alat dan skala penilaian,
2. Menyusun perangkat pelatihan dan pengembangan,
3. Evaluasi setiap karyawan dengan menggunakan alat ini.
4. Membuat *action plan*

J. Pentingnya Manajemen Talenta

Manajemen talenta telah diidentifikasi sebagai strategi utama untuk memecahkan beberapa masalah sumber daya yang

sangat penting dalam pelayanan publik di perusahaan, departemen, organisasi/perusahaan seperti; tenaga kerja yang menua dan tingkat pensiun yang meningkat, pasar tenaga kerja yang ketat, daya saing yang terbatas, perubahan yang cepat dalam pekerjaan dan kebutuhan tenaga kerja yang beragam di semua tingkatan. Karyawan berbakat seperti yang didefinisikan oleh (Ed Michaels, Helen Handfields-Jones dan Beth Axelrod) adalah orang-orang penting yang memiliki: "pemikiran strategis yang tajam, keterampilan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan untuk menarik dan menginspirasi orang, dan memiliki naluri kewirausahaan (*entrepreneurial insting*)", aktivitas keterampilan dan kemampuan untuk menciptakan hasil.

Keberhasilan suatu perusahaan atau bisnis untuk berkembang dan memperoleh laba dipengaruhi oleh keberhasilan para pengelola perusahaan tersebut. Kemampuan manajer dan eksekutif untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia bagi mereka, baik itu sumber daya manusia, modal atau aset yang dimiliki oleh unit bisnis. *Talent management* atau manajemen talenta merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan tiga fungsi. Ketiga aktivitas tersebut merupakan pilar kesuksesan *Human Resource Management*, sehingga memberikan kontribusi positif bagi organisasi bisnis tempatnya bekerja.

Kesenjangan antara pertumbuhan lapangan kerja dan pertumbuhan tenaga kerja menyebabkan kekurangan di seluruh dunia. Di sisi lain, perubahan internal dalam perusahaan menyebabkan seringnya terjadi keluarnya talenta begitupun dengan efek eksternal terutama dikarenakan perubahan struktural dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan atasan mereka (Phillips dan Edwards, 2008).

GLOSARIUM

<i>Actuating</i>	Kegiatan mendorong/menjalankan rencana yang telah ditetapkan
<i>Demand</i>	Jumlah barang yang diminta, jika itu menyangkut tenaga kerja maka <i>demand</i> yang dimaksud ialah sdm
<i>Derived Demand</i>	Permintaan tenaga kerja oleh perusahaan berdasarkan produksi barang
<i>Development</i>	Kegiatan pengembangan merupakan kegiatan pendidikan berjangka panjang
<i>Feedbeck</i>	Umpan balik/pemberian saran
<i>Forecasting</i>	Peramalan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menentukan kebutuhan pekerja dan lainnya
<i>Fresh Graduate</i>	Tenaga kerja yang baru selesai menjalani pendidikan
<i>Human Capital</i>	Sebutan untuk sumber daya manusia sebagai aset yang bernilai pada perusahaan
<i>Human Resource</i>	Sebutan untuk sumber daya manusia
<i>Iceberg</i>	Fenomena mencari penyebab asal masalah
<i>Inner Potential</i>	Potensi Psikologis
<i>Job Desk</i>	Posisi jabatan yang diemban karyawan
<i>Labour Market</i>	Pasar tenaga kerja merupakan tempat penawaran dan permintaan tenaga kerja
<i>Outsourcing</i>	Pihak ketiga dalam menyediakan karyawan
<i>Performance</i>	Kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya
<i>Return of Investment</i>	Rasio keuntungan dan kerugian saat investasi

<i>Softskill</i>	Kemampuan alami dan bersifat subjektif
<i>Supply</i>	Jumlah barang yang ditawarkan, jika itu menyangkut tenaga kerja maka <i>supply</i> yang dimaksud ialah sdm
<i>Training</i>	Kegiatan pelatihan merupakan pendidikan berjangka pendek
<i>Welfare Officer</i>	Pegawai pemberi kesejahteraan atau biasa disebut HRD

INDEKS

- Armstrong, 18, 118, 139
Borjas, 52, 53, 55, 56, 139
Elton, 24
feedback, 101
forecasting, 31, 32
human capital, 28, 29, 30, 96,
97, 98, 99, 100, 101, 102,
103, 104, 105, 106, 108,
111
Human capital, 29, 96, 97, 98,
99, 100, 101, 104, 106, 109
human resources, 21
Ilyas, 71, 72, 73, 74, 76, 141
inflasi, 59
Inflasi, 14, 59
Informal, 19
investasi, 16, 28, 39, 40, 44, 97,
98, 103, 104, 105, 106, 109,
110, 111, 119, 126
keterampilan, 15, 16, 17, 28, 31,
32, 33, 35, 63, 72, 73, 83,
86, 89, 90, 91, 92, 93, 97,
98, 99, 102, 111, 116, 117,
118, 119, 124, 127
kinerja, 15, 24, 25, 28, 38, 44,
45, 47, 65, 67, 70, 71, 72,
73, 74, 76, 77, 78, 91, 94,
97, 99, 100, 102, 103, 106,
116, 119, 120, 121, 122,
125, 126
kolektif, 11, 110
kompensasi, 15, 25, 28, 41, 47,
72, 75, 112, 118
Kompetensi, 11, 115
kompetitif, 13, 16, 53, 101, 102,
118, 126
Labour, 26, 50, 51, 52
magister, 19
manajemen talenta, 116, 117,
118, 119, 120, 121, 122,
123, 124, 125, 126, 127
marketing, 83
motivasi, 24, 25, 69, 72, 73, 74,
92, 97, 116
Noe, 16, 17, 118, 141, 142
norma, 36
outsourcing, 13, 47, 83
pelatihan, 15, 16, 18, 19, 23, 28,
29, 33, 36, 40, 75, 78, 83,
85, 88, 89, 90, 91, 92, 93,
94, 95, 97, 103, 104, 106,
111, 116, 126
pemerintah, 33, 34, 39, 50, 85,
86
pengembangan, i, 10, 11, 15,
16, 17, 18, 19, 25, 28, 29,
39, 40, 41, 43, 45, 47, 51,
64, 66, 67, 73, 75, 77, 84,
88, 89, 90, 93, 94, 95, 97,
98, 99, 100, 103, 106, 115,
116, 118, 119, 121, 122,
124, 125, 126
Pensiun, 14
produktivitas, 12, 23, 24, 27,
28, 30, 39, 43, 45, 46, 52,
64, 67, 68, 69, 71, 86, 90,
91, 97, 103, 106, 108, 112,
118, 122
promosi, 13, 16, 42, 50, 65, 75,
86, 120, 121
Revolusi industri, 22
seleksi, 12, 15, 25, 29, 73, 75,
101, 116, 118, 123
suku bunga, 14
teknologi, 14, 15, 17, 18, 25, 33,
35, 38, 43, 44, 57, 66, 88,
90, 95, 107
tenaga kerja, 10, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 18, 19, 21, 25,
27, 29, 33, 34, 36, 38, 39,
40, 41, 42, 43, 44, 46, 47,
49, 50, 51, 52, 53, 54, 55,
56, 57, 58, 59, 60, 61, 62,
65, 69, 73, 80, 81, 82, 83,
84, 85, 86, 87, 96, 97, 98,
99, 101, 103, 104, 105, 106,
107, 110, 111, 112, 118,
122, 124, 127
Tsauri, 67, 68, 70, 73, 142
upah, 22, 24, 26, 33, 51, 53, 54,
55, 56, 57, 58, 59, 61, 62,
83, 97, 104, 106

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurakhmanov, K., & Zokirova, N. (2013). *Labor Economics and Sociology*. (E. S. Margianti, Ed.) (Tutorial). Jakarta: Gunadarma University, Indonesia.
- Ahmad S Ruky. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Armstrong, Michael. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Mediakomputindo. Jakarta.
- Assa, Suwondo. (2018). *Human Capital Managemen Strategi dan Implementasi*. Jakarta Barat: Halaman Moeka Publishing
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. PT, Remaja Rosdakarya.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, A. and Armstrong, M. (2007) *Human Capital Management*, Kogan Page Limited, London
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd Ed)*. Chicago: The University Of Chicago Press.
- Bellante, D., & Jackson, M. (1990). *Ekonomi Ketenagakerjaan*. (K. Wimandjaja & M. Yasin, Ed.). Jakarta: LPFE UI.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R.. (2008). *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing.
- Bloom, D. E., & Freeman, R. (2014). *Population Growth , Labor Supply , and Employment in Developing Countries. The National Bureau of Economic Research, (March 1986)*. Diambil dari <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/463876>
- Borjas, G. J. (2016). *Labor Economics (Seventh)*. New York: The MacGrow-Hill Companies.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. and Napier, N.K. (1991) *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

- Cnnindonesia.com (2021, Maret 4). *5 Masalah Ketenagakerjaan di Indonesia*. Diakses pada 26 Februari 2023, from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210223144414-104-609845/5-masalah-ketenagakerjaan-di-indonesia>
- Craft. (1980). *Human resource practices and organizational performance review synthesis and research implications*.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.5860/choice.35-5167>
- Davis, Tony, dkk. (2009). *Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management 8th edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Febiyanti, R. D., & Sukamdi. (2012). *Analisis Isi Surat Kabar Tentang Isu Ketenagakerjaan di Tingkat Nasional Dan Provinsi DIY Tahun 2012*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Finance.detik.com (2021, September 1). *4 Isu Ketenagakerjaan RI Akan Dibawa Ke Forum G20 tahun 2022*. Diakses pada 26 Februari, 2023, from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5704984/4-isu-ketenagakerjaan-ri-akan-dibawa-ke-forum-g20-tahun-2022>
- Gasperz, V. (2013). *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Bogor (ID): Penerbit Tri-Al-Bros Publishing.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. (2003). *Organizations Behaviour, Structure and Process. 8th ed.* Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a Knowledge-Base D Theory of the Firm*. *Firm. Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
- Groves, K. S. (2011). *Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy*. *Health Care Management Review*, 36(3), 227-240.
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara

- Ilyas Y. (2001). *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Ismei, A., Wijarnako, A., & Oktavianti, H. (2015). *Analisis Permintaan Tenaga Kerja pada Industri Kecil dan Menengah di Kabupaten Lamongan Tahun 2009-2013*. Media Trend, 10(1), 75–89. Diambil dari <http://mediatrend.trunojoyo.ac.id/mediatrend/article/download/691/pdf6>
- Michaels, E G, Handfi eld-Jones, H and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Boston, MA.: Harvard Business School Press. Introducing Talent Management,” Dale Carnegie Training, William J.
- Nasional.kontan.co.id (2020, September 11). *Menaker Sampaikan 4 Isu Ketenagakerjaan di Pertemuan Menteri Tenaga Kerja G20*. Diakses pada 26 Februari, 2023, from <https://nasional.kontan.co.id/news/menaker-sampaikan-4-isu-ketenagakerjaan-di-pertemuan-menteri-tenaga-kerja-g20?page=all>
- Nasution, B. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Medan: FISIP USU PRESS.
- Nawawi, Hadari. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University-Press, Yogyakarta.
- Ningrum, I. R., purwanti, L. D., Suprayitno, N. W., & Panjaitan, P. (2015). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. dan Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage 3rd Edition*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 81.
- Phillips, J. J., & Edwards, L. (2008). *Managing talent retention: An ROI approach*. John Wiley & Sons.
- Priyono dan Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Priyono, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan : Umsu Press
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Silzer, R. F., Dowell, B. E., Avedon, M. J., Davis, S. O., Joyce, L. W., & Yost, P. R. (2009). *The talent imperative: Pursuing strategy driven talent management*.
- Simanjuntak. (2005). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Smilansky, Jonathan. (2008). *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryani, Ni Kadek dan John Foeh. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali : Nilacakra Publishing House
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana
- Tsauri, Sofyan. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember : STAIN Jember Press
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jember: STAIN Jember Press.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). *Knowledge sharing: A review and directions for future research*. Human resource management review, 20(2), 115-131.
- Werther William, B., & Davis, K. (2006). *Human Resources and Personnel Management*.

Tim Penulis



Dr. Kartini Harahap, M.Si.

Lahir di Medan, 21 April 1980. Lulus S3 di Program Studi Ilmu administrasi Bisnis FISIP Universitas Padjadjaran tahun 2017. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Sumatera Utara pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP.



Casriyanti, S.Pd., M.M.

Lahir di Majalengka, 31 Desember 1991. Lulus S2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercubuana tahun 2018. Saat ini sebagai Dosen Program Studi Ekonomi Syariah di Sekolah Tinggi Agama Islam Pangeran Dharma Kusuma Segeran Indramayu.



Khoirul Anwar, S.E., M.M.

Lahir di Pasuruan, 31 Oktober 1985. Lulus S2 Program Studi Manajemen di STIESIA Surabaya pada tahun 2015. Saat ini sebagai Dosen di ITB Yadika Pasuruan Pada Program Studi Manajemen.



Eko Trianto, S.Sos.I., M.M.

Lahir di Wonogiri, 07 Oktober 1990. Lulus S1 di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, tahun 2013 Lulus S2 di Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta tahun 2015 . Saat ini sebagai Dosen di Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis.



Abdul Rajab, S.E., M.Si.

Lahir di Bontojai, 7 April 1987. Lulus di Program Studi Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia Tahun 2014. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Muhammadiyah Mamuju Pada Program Studi Ekonomi Pembangunan.



Sigit Priyono, S.Pd., M.E.

Lahir di Tanjung Mas, 3 Juni 1989. Lulus S2 Program Studi Ekonomi Syariah UIN Raden Intan Lampung tahun 2016. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Nurul Huda pada Program Pendidikan Ekonomi.



Handoko, M.M.

Dosen Tetap di Politeknik Perkereta apian Indonesia Madiun sejak tahun 2014 dengan jabatan Dosen Lektor. Pernah Menduduki jabatan akademik sebagai Ketua program Studi Manajemen Transportasi Perkeretaapian, Ketua Program Studi Teknik Mekanika Perkeretaapian dan Kepala Unit Workshop dan Laboratorium di Politeknik Perkeretaapian Indonesia Madiun.



Eka Dewi Sumarmawati, S.E., M.M.

Lahir di Sukoharjo, 11 Juni 1987. Lulus S1 Program Studi Akuntansi tahun 2009 dan melanjutkan studi S2 di Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia STIE Widya Wiwaha Yogyakarta dan lulus tahun 2011. Saat ini sebagai Dosen tetap di Universitas Nahdlatul Ulama Surakarta pada Program Studi D3 Akuntansi. Penulis juga merupakan Tutor Online Program Studi Manajemen di Universitas Terbuka tahun 2021 sampai dengan sekarang. Telah mengikuti berbagai macam Pelatihan dan Seminar Nasional, serta sebagai penulis Jurnal dan Pengabdian Masyarakat.



Onan M Siregar, S.Sos., M.Si.

Lahir di Medan, 16 Januari 1974. Lulus program Magister Ilmu Administrasi di Universitas Indonesia pada tahun 2004 dan sedang menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen di FEB Universitas Sumatera Utara. Saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Sumatera Utara.



Damawanta Sembiring, S.E., M.M.

Lahir di Medan, 30 Desember 1984. Lulus S2 di Program Studi Magister Manajemen Universitas YAPIS Papua 2019. Saat ini sebagai Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran – Ahli Muda dan dosen di Politeknik Penerbangan Jayapura pada Program Studi Manajemen Bandar Udara



Ainun Mardhiyah, M.AB.

Lahir di Sumpadang, 24 Juli 1990. Lulus program Magister Ilmu Administrasi di Universitas Brawijaya. Saat ini sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Sumatera Utara.



Dr. Andi Batary Citta, S.E., M.M.

Lahir di Kota Parepare, 25 juli 1985, menyelesaikan Program Strata tiga pada tahun 2021 di Universitas Hasanuddin. Penulis saat ini adalah dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar dengan pengalaman mengajar dan meneliti dibidang manajemen sumberdaya manusia.



Dr. Nikolas Fajar Wuryaningrat, M.Sc.

Lahir di Jakarta, 10 Mei 1981. Pendidikan terakhir S3 di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 2020. Saat ini sebagai Dosen tetao di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Manado



Dr. Aaltje S. Pangemanan, M.M.

Lahir di Lembean, 31 Agustus 1958. Menyelesaikan Pendidikan Magister Manajemen di Universitas Sam Ratulangi tahun 2007 dan Pendidikan Doktor Jurusan Penelitian dan Evaluasi Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta tahun 2014.



Ni Luh De Erik Trisnawati, S.Pd., M.Si.

Lahir di Badung, 15 September 1988. Menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Pendidikan Ganesha, pada program studi ekonomi akuntansi dan magister akuntansi di Universitas Udayana. Saat ini merupakan dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma Singaraja, mengajar akuntansi keuangan dan aktif menulis artikel dibeberapa jurnal nasional.



Joupy G.Z Mambu, S.Pd., S.H., M.Si., M.H.

Lahir di Minahasa 31 Agustus 1966, meraih gelar Sarjana Pendidikan di IKIP Negeri Manado (Sekarang UNIMA) FPIPS Jurusan PPKn tahun 1993, meraih gelar Sarjana Hukum di Universitas Kristen Indonesia Tomohon tahun 2003, meraih gelar Magister Sains di Universitas Sam Ratulangi Manado, tahun 2007, pada tahun 2015 meraih gelar Magister Hukum di perguruan tinggi yang sama.



Rikka Pratiwi Walga, S.AB.

Lahir di Pancawarna, 29 September 2000, Lulus Sarjana di Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Sumatera Utara Tahun 2022. Saat ini sebagai mahasiswa Magister Ilmu Manajemen di FEB Universitas Sumatera.



Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Lahir di Medan, 14 November 2000, Lulusan Sarjana di Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Sumatera Utara Tahun 2022.



Muhammad Wisnu Wijaya Aditama

Lahir di Jakarta 28 Oktober 1999. Saat ini sedang menyelesaikan program Sarjana di Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial&Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara.

Sumber daya manusia di dalam perusahaan/organisasi merupakan aset yang sangat penting untuk kebutuhan operasional. Perencanaan serta pengembangan dari sumber daya manusia adalah hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan/organisasi; Perencanaan dalam mengatur arus keluar dan masuknya sumber daya manusia serta pengembangan kemampuan bertujuan untuk meningkatkan kualitas dari perusahaan/organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah salah satu bagian penting dari proses sebuah perusahaan/organisasi merumuskan strategi serta manajemen sumber daya manusia. Oleh sebab itu, proses perencanaan sumber daya manusia dituntut untuk selalu berubah-ubah selaras dengan perkembangan perusahaan/organisasi di masa sekarang ataupun di masa depan. Untuk dapat menghadapi berbagai tantangan di masa depan, perusahaan/organisasi juga harus melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Meningkatkan kemampuan serta kualitas sumber daya manusia merupakan sebuah investasi bagi perusahaan/organisasi bisnis di masa depan. Buku ini membahas tentang pentingnya implementasi dari perencanaan serta pengembangan sumber daya manusia bagi perusahaana/organisasi. Pembahasan tentang evolusi sumber daya manusia, pasar tenaga kerja, kinerja sumber daya manusia, sampai kepada beberapa isu kontemporer serta studi kasus yang terjadi di sekitar topik perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia akan dikupas secara rinci di dalam buku ini.

Tim Penulis

- Kartini Harahap
- Casriyanti
- Khoirul Anwar
- Eko Trianto
- Abdul Rajab
- Sigit Priyono
- Handoko
- Eka Dewi Sumarmawati
- Onan Marakali Siregar
- Darmawanta Sembiring
- Ainun Mardhiyah
- Andi Batary Citta
- Nikolas Fajar Wuryaningrat
- Aaltje S. Pangemanan
- Ni Luh De Erik Trisnawati
- Joupy G.Z Mambu
- Ajrina Putri Hawari
- Rikka Pratiwi Walga
- Muhammad Wisnu

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

