# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Manajemen terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *man, money, methode, materials, machines,* dan market.

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemem yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang merupakan terjemahan dari *manpower management.*Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaat sumber daya manusia secara efekti dan efisien melalui kegiatan perencaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan

Menurut **Sedarmayanti (2017:4)**, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip:

1. **Sumber Daya Manusia adalah aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.**
2. **Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan.**
3. **Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.**

Seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. Manajemen Sumber Daya Manusia lebih memfokuskan pembhasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan *(planning human resource)*, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia *(human resource management)* adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi secara maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan pemanfaatan individu, dan rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini lebih jelas, maka dirumuskan dan dikutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli:

**Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:10)****: “**Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan,, karyawan, dan masyarakat”.

Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan , pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan dapat mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapat kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang dan jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintahaan bertujuan untuk mendapatkan pajak dari kegiatan perusahaan.

Senada dengan fungsi manajemen, **Edwin B. Flippo dalam Malayu (2012:11)** mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, dan berikut ini merupakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Edwin B. Flippo (dalam Malayu:2012)** :“*Personel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, development, compensation, integration, maintanance, and sepaaration of human resources to the end that individual, organizational and societal objective are accomplished”*

Apabila ditejermahkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia diatas adalah :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.

**Menurut Michel J.Jucius dalam Malayu (2012:12):**

Michel J.Jucius mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dengan terjemahan yakni, “Manajmen sumber daya manusia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa”, sehingga:

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secaraa efisien dan efektif.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

**Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner (dalam Malayu:2012):**

John B. Miner dan Mary Green Miner mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dengan terjemahan yakni, “Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhungungan dengan individu karyawan dalam organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Sedarmayanti (2017:6-8)**, ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia itu terdiri dari fungsi manajerial dan fungsi operasional. Di bawah ini merupakan ruang lingkup dari sumber daya manusia:

#### Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

* + 1. **Perencanaan**

**Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Perencanaan dilakuakn dengan menetapkan program kepegawaian. Profram kepegawaian tersebut meliputi pengorganisasian, pengarahan,pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.**

* + 1. **Pengorganisasian**

**Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.**

* + 1. **Pengarahan**

**Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efekyif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya.**

* + 1. **Pengendalian**

**Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengndalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan.**

#### Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

**Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemutusan hubungan kerja.**

1. **Pengadaan Sumber Daya Manusia**

**Pengadaan sumber daya manusia merupakan kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari segi kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan atau tanggung jawab dari divisi Sumber Daya Manusia.**

**Pengadaan meliputi:**

1. **Perencanaan SDM: Cara untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia agar dapat melaksanakan tugas mencapai tujuan perusahaan. Proses ini meliputi penentuan kualifikasi yang dipersyaratkan dan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan.**
2. **Penarikan SDM: Usaha menarik dan menyediakan sumber daya manusai baru untuk kebutuhan perusahaan dari dalam dan luar perusahaan.**
3. **Mengadakan seleksi SDM: Langkah pemilihan calon pegawai yang memasukan lamaran ke perusahaan. Seleksi ini dilakukan untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan sebagai standar.**
4. **Penempatan: Proses mencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, sekaligus memberi tugas dan pekerjaan kepada calon pegawai.**
5. **Orientasi: Proses terakhir dari pengadaan sumber daya manusia, berisi kegiatan pemberian instruksi, perintah, pengenalan pendahuluan tentang situasi dan kondisi perusahaan. Informasi yang diberikan dalam orientasi bersifat umum, berkaitan denga kebijakan, prosedur perusahaan dan lain-lain.**
6. **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

**Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilanteknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendididkan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.**

1. **Pemberian Kompensasi**

**Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layaknya diartikan dapat menentukan kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsitensi.**

1. **Pengintegrasian Pegawai**

**Di saat perusahaan telah memperoleh pegawai, melatih dan mengembangkan serta memberi balas jasa secara adil atau layak, tapi perusahaan tetap mengalami masalah sulit, yaitu pengintegrasian (*integration*) pegawai. Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh kesamaan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan atau kebijakan terkait masalah sumber daya manusia, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase dan lain sebagainya.**

1. **Pemeliharaan Pegawai**

**Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) pegawai berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam funsi pemeliharaan yakni sikap positif terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya. Pemeliharaan sikap positif dipengaruhi oleh proses hubungan kerja yang berlangsung dalam perusahaan tercermin dalam hubungan industrial. Pemeliharaan kondisi fisisk pegawai dapat dicapai melalui program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), serta program pelayanan dan jaminan sosial tenaga kerja.**

1. **Kedisiplinan**

**Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik makan akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadran untuk mantaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma perusahaan.**

1. **Pemberhentian atau Pemutusan Hubungan Kerja**

**Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perushaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.**

### Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Aspek penting lain dari manajemen sumber daya manusia adlah perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu dalam kepentingan individu pegawai, kepentingan pwrusahaan, dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan yang lainnya, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Sedarmayanti (2017:9)** antara lain:

1. **Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tunggu dan berkinerja tinggi, dilengkapi srana untuk menghadapi perubahan.**
2. **Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.**
3. **Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.**
4. **Menyediakan srana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.**
5. **Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.**
6. **Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.**

### Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu pendekatan mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan sistem sosial. Ketiga macam metode pendekatan ini sama-sama mempunyai kelebihan dan kekurangan. Dalam pendekatannya sorang manajer harus dapat menerapkan secara efektif dan selektifmetode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapinya. Pendekatan yang paling efektif tergantung pada situasi dan keadaan yang dihadapi oleh manajer itu sendiri. Dibawah ini merupakan pendekatan manajemne sumber daya manusi menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017:17-21)** diantaranya:

1. **Pendekatan Mekanis**

**Mekanisasi (*otomatisasi*) adlah mengganti peranan tenga kerja manusia dengan tenag mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik.**

**Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakinmendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja.**

**Keuntungan spesialisasi ini yakni, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Sedangkan kelemahannya adalah, pekerjaan akan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas, dan kebanggan mereka dalam bekerja semakin berkurang.**

1. **Pendekatan Paternalis**

**Pada pendekatan paternalis (*patern approach*), manajer dalam mengarahkan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya.**

**Kelemahan dari pendekatan ini adalah mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas, sehingga produktivitas kerjanya menurun. Akhirnya laba perusahaan berkurang bahkan perusahaan bisa mengalami kerugian dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya ppendekatan sistem sosial.**

1. **Pendekatan Sistem Sosial**

**Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar.**

**Pada hal ini manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta trjadi interaksi yang baik diantara semua karyawan. Pemkiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan , interaksi, dan keterkaitan antara sesama karyawan.**

## Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Manpower Planning*)

Menciptakan kualitas kerja yang sesuai dengan target maka perlu membuat perencanaan sumber daya manusia. Dengan tujuan aga setiap pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, termasuk tercapainya penggunaan anggaran sebagaimana yang telah digariskan dengan pihak bagian anggaran. Adapun salah satu kunci dalam pembuatan perencanaan sumber daya manusia adalah terletak pada pemahaman yang baik tentang organisasi perusahaan, yang selanjutnya diaplikasikan dalam konsep perencanaan sumber daya manusia secara jangka panjang.

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar apabila perencanya mengetahui apa dan bagaimana keadaan sumber daya manusianya itu sendiri. Sember daya manusia atau  *man power* merupakan kemampuanyang dimiliki setiap manusia. Sumber daya manusia terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Sumber daya manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan.

Perencanaann Sumber Daya Manusia atau *Manpower Planning* merupakan fungsi utama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia diproses oleh (*planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*).

### Definisi Perencanaan

Perencanaan merupakan masalah memilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif, perencanaan pun tidak akan ada.**Joel G. Seigel dan Jae K. Shimdalam Irham Fahmi (2016:15)** mengungkapkan definisi perencanaan dengan terjemahan yakni sebagai berikut:“Perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut”.

Ahli lainnya seperti **George R.Terry dalam Malayu Hasibuan (2012:249)** mengungkapkan pula definisi perencanaan, dengan terjemahannya sebagai berikut: “Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi menenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-keguatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa, perencanaan dalam suatu organisasi memiliki posisi penting. Kematangan dan kesalahan dalam perencanaan mampu memberi pengaruh positif dan negatif pada masa yanga akan datang, sehingga suatu perencanaan yang dibuat adalah selalu memikirkan dampak jangka panjang yang mungkin akan dialami.

Ilmu Manajemen

Fungsi Manajemen:

* Perencanaan
* Pengorganisasian
* Pengarahan
* Pengendalian

Tujuan yang diharapkan oleh organisi perusahaan

# Gambar 2.1: Kedudukan Perencanaan dalam Ilmu Manajemen

Berdasarkan gambar di atas bisa dilihat bahwa perencanaan menempati posisi utama atau teratas dari fungsi manajemen yang lainnya. Atau tegasnya tanpa ada perencanaan yang baik maka tujuan yang diharapkan oleh orgnisasi perusahaan akan sulit untuk bisa diwujudkan.

### Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses untuk menetukan jumlah dan jenis manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi perusahaan dalalm waktu dan tempat yang tepat serta melakukan tugas dengan yang diharapkan. Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan sumber daya manusia dalam kondisi selalu berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi.

Dapat juga diartikan juga, bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia adalah:

1. Proses mengantisipasi dan membuat ketentuan atau persyaratan untuk mengatur arus gerakan pegawai baru dalam (promosi, pindah, dan demosi) dan pemutusan hubungan kerja (pensiun, berhenti, dan diberhentikan) di lingkungan organisasi perusahaan.
2. Rangkaian kegiatan peramalan (prediksi atau estimasi) kebutuhan atau permintaan (*demand*) tenaga kerja di masa depan pada organisasi perusahaan yang mencakup pendayagunaan sumber daya manusia yang sudah ada dan pengadaan tenaga kerja baru yang dibutuhkan.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2012:250)**, perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai berikut:”Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan”.

Selain itu, ahli lainnya yakni **Gorge Milkovich & Paul C. Nystrom, dalam Sedarmayanti (2017:41),** mengungkapkan definisi dari perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut:”Perencanaan sumber daya manusia adalah proses peramalan, pengembangan, pengimpementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu tepat, bermanfaat secara ekonomis”.

Berdasarkan definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi perusahaan agar tercipta jumlah pegawai, serta penempatan pegawai, pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Informasi *Job Analysis*

Informasi Situasi Persediaan Tenaga Kerja

Informasi Organisasi

PSDM

Pemberhentian

Kedisiplinan

Pemeliharaan

Pengintegrasian

Kompensasi

Pengembangan

Pengadaan

Penarikan,

#

# Gambar 2.2: Konsep Perencanaan SDM

# Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

******Malayu S.P Hasibuan (2012:250)**, mengatakan bahwa tujuan dari Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah:

1. **Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yanga akan mengisi semua jabatan.**
2. **Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.**
3. **Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumoang tindih dalam pelaksanaan tugas.**
4. **Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas meningkat.**
5. **Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.**
6. **Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.**
7. **Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal maupun horizontal) dan pensiun karyawan.**
8. **Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.**

Menurut **Sedarmayanti (2017:45)** tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat pula dilihat dari tujuan umum dan khusus sebagai berikut:

#### Tujuan Umum

1. **Untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi pegawai.**
2. **Konkret di bidang bisnis organisasi perusahaan untuk meraih tujuan atau produktivitas kompetitif berkelanjutan.**
3. **Mampu menetapkan keputusan menegenai jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk mencapi tujuan organisasi perusahaan.**
4. **Mendukung tujuan organisasi bisnis organisasi perusahaan harus terarah pada pengadaan dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas atau pekerjaan efektif dan efisien dalam bidang bisnis organisasi perusahaan yang mempekerjaannya.**

#### Tujuan Khusus

1. **Jangka pendek (persfektif tahunan): menetapkan prediksi atau posisi atau jabatan dan pekerjaan kosong satu tahun mendatang yang harus diisi jumlah dan kualifikasi pegawai. Tujuan ini mencegah kekurangan sumber daya manusia yang berdampak pada pelaksanaan pekerjaan tidak efektif dan efisien.**
2. **Jangka sedang atau panjang: menetapkan prediksi permintaan (*demand*) sumber daya manusia selama 2-3 tahun atau lebih (maksimal 5 tahun mendatang) agar organisasi perusahaan memiliki kemampuan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi kompetitifnya melalui kemampuan mencapai tujuan produktivitas berkelanjutan**.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah perusahaan dapatmembuat setiap pekerjaan terlaksana sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat,sehingga dapat menciptakan kualitas kerja dari setiap sumber daya manusia yang sesuai dengan target atau tujuan perusahaan yang hendak dicapai.

### Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2012: 255)**terdapatbeberapa kepentingan dari perencanaan sumber daya manusia diantaranya :

* 1. **Kepentingan Individu Pegawai**

**Dengan perencanaan sumber daya manusia jelas, tegas dan akurat maka setiap pegawai dapat mengetahui rencana manajemen sumber daya manusia di tempat kerjanya.**

**Perencanaan sumber daya manusia membantu organisasi perusahaan dapat mengetahui hal berikut:**

1. **Perencanaan sumber daya manusia seperti apa yang diperlukan sekarang.**
2. **Mengapa perencanaan sumber daya manusia perlu dilakukan.**
3. **Kapan waktu untuk bisa menjangkau dan menduduki karir.**
4. **Divisi mana saja yang harus segera mengimplementasikan perencanaan sumber daya manusia.**
5. **Siapa saja yang bertanggung jawab dalam perencanaan sumber daya manusia dan implementasiannya**
6. **Bagaimana cara mengimplementasikan perencanaan sumber daya manusia yang sesuai harapan.**
	1. **Kepentingan Organisasi**

**Perencanaan sumber daya manusia membantu pimpinan organisasi perusahaan dalam meningkatkan efisiensi sumber daya manusia dan produktivitas kerja, sehingga organisasi perusahaan mampu mencapai tujuan jangka panjang.**

* 1. **Kepentingan nasional**

**Perencanaan sumber daya manusia penting bagi masyarakat karena merupakan sistem yang diikuti dalam seleksi dan penarikan sumber daya manusia. Organisasi perusahaan akan membutuhkan sumber daya manusia mengikuti ketentuan yang berlaku secara nasional, sehingga mampu bersaing dengan negara lain di tingkat internasional. Pegawai yang berpotensi dapat dimanfaatkan pemerintah meningkatkan produktivitas nasional dan membantu program pemerintah.**

### Langkah dan Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut **Sedarmayanti (2017:46-50)** terdapat beberapa langkah dan proses dalam perencanaan sumber daya manusia diantaranya:

#### Langkah Perencanaan

Langkah perencanaan sumber daya manusia dapat dilihat dari berbagai aspek diantaranya:

* + 1. **Langkah perencanaan SDM**
			- 1. Mengumpulkan dan mengolah informasi sumber daya manusia yang sudah dimiliki organisasi perusahaan untuk memperjelas kondisi sekarang dan jumlah atau kuantisas dan kualitas.
				2. Memprediksikan kekurangan sumber daya manusia dengan membandingkan sumber daya manusia yang dimiliki dengan permintaan (*demand*) sumber daya manusia untuk dapat melaksanakan operasional bisnis, serta menentukan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia saat ini dan masa depan.
				3. Mengontrol kesesuaian sumber daya manusia yang diprediksi, berupa jumlah dan kualitasnya dengan perencanaan bisnis agar tujun stratejik dan visi organisasi perushaan dapat dicapai secara maksimal.
		2. **Pelaksanaan Perencanaan SDM**

Munculnya perencanaan sumber daya manusia, menunjukkan semakin luasnya misi dan fungsi sumber daya manusia. Profesionalis manajemen sumber dya manusia mengisis berbagai peran, bergantung pada tugas dan prioritas organisasi. aktivitas yang di-*chek* dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia, menunjukkan ketentuan peran yang harus ditunjukkan. Keterampilan dan peran konsultasi penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan sumber daya manusia.

#### Proses Perencanaan

Proses perencanaan sumber daya manusia diawali dengan analisis lingkungan eksternal dan internal dari perencanaan strategi. Proses perencanaan sumber daya manusia adalah pembuatan ramalan tentang kebutuhan jumlah sumber daya manusia untuk masa yang akan datang dibandingkan dengan proyeksi persediaan yang ada. Berikut ini adalah beberapa langkah dari proses perencanaan sumber daya manusia di dalam organisasi perusahaan:

* + 1. **Meramalkan Kebutuhan SDM**

Meramalkan kebutuhan sumber daya manusia teridiri dari berbagai teknik atau pendekatan yang digunakan, sehingga perusahaan dapat menentukan teknik paling akurat.

* + - * 1. **Perencanaan untuk *Status Quo***

Pola ini dapat digunakan apabila pendekatan perencanaan merupakan pendekatan paling sederhana untuk meramalkan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang dengan anggapan persediaan sumber daya manusia yang ada cukup. Penggantinya hanya untuk sumber daya manusia yang dipromosikan dan sumber daya manusia yang dikeluarkan.

* + - * 1. **Petunjuk Praktis**

Pola ini mudah digunakan, karena perusahaan mempunyai keyakinan perbandingan pengaruh dengan pegawainya. Misalnya satu orang pengawas membawahi 10 orang pegawai.

* + - * 1. **Metode *Delphi***

Metode ini mengandalkan pendapat ahli dalam membuat ramalan jangka panjang.

* + - * 1. ***Scenario***

Langkah ini memungkinkan perencana mempertimbangkan beberapa faktor guna meramalkan kebutuhan sumber daya manusia pada setiap keadaan tertentu.

* + - * 1. **Peramalan Unit**

Langkah ini memerlukan manajer yang memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia untuk tahun berikutnya. Ramalan unit ditambahkan untuk ramalan total.

* + - * 1. **Simulasi Komputer**

Langkah ini digunakan untuk meramalkan kebutuhan sumber daya manusia paling rumit, simulasi berupa gambaran matematis proses organisasi, kebijakan, dan gerakan sumber daya manusia.

* + 1. **Meramal Sumber Daya Manusia yang Tersedia**

Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memproyeksikan persediaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang:

* + - 1. Persediaan Sumber Daya Manusia Sekarang

Inventaris informasi menyangkut sumber daya manusia yang ada sekarang terdiri dari: Jumlah dan Kualitas Pegawai yang Ada, Masa Kerja Tiap Pegawai, Pengetahuan dan Keterampilan yang Dimiliki (Pendidikan Formal dan Informal), Bakat yang Perlu Dikembangkan, serta Minat Pegawai Terutama yang Berkaitan dengan Kegiatan di Luar Tugas Pekerjaan yang Sekarang.

* + - 1. Tingkat Produktivitas

Merupakan proyeksi kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang sering dibuat atas dasar pengalaman masa lampau dan perubahan dalam tingkat produktivitas.

* + - 1. Tingkat pergantian sumber daya manusia atau perputaran pegawai karena ada yang keluar atau berhenti dari oragnisasi perusahaan.
			2. Tingkat kehadiran, adalah keadaan pada saat pegawai tidak hadir untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan jam dan hari kerja.
			3. Perpindahaan antar pegawai adalah keadaan yang menunjukkan perpindahan pegawai antar kantor cabang yang biasanya diikuti promosi atau mutasi.
		1. **Membandingkan Kebutuhan dan Persediaan SDM**

Dari hasil perbandingan kebutuhan dan persediaan sumber daya manusia yang dimiliki menghasilkan tiga kemungkinan:

* + - 1. Permintaan sama dengan penambahan, berarti tidak ada penambahan atau pengurangan sumber daya manusia.
			2. Kekurangan sumber daya manusia berarti organisasi perusahaan harus berpikir strategi memnuhi kekurangan.
			3. Kelebihan sumber daya manusia, berarti organisasi perusahaan harus berpikir strategi jalan keluar mengikuti kelebihan.

### Kendala-kendala *Manpower Planning* (Perencanaan Sumber Daya Manusia)

Proses perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan kadang kala menghadapi kendala-kendala yang membuat perusahaan tidak bisa mewujudkan tujuan perusahan. Berikut ini adalah beberapa kendala-kendala dalam perencanaan sumber daya manusia menurut **Malayu S.P Hasibuan (2012:255-256)**, yang sebisa mungkin harus bisa dikendalikan oleh organisasi perusahaan:

1. **Standar Kemampuan Sumber Daya Manusia**

**Standar kemampuan sumber daya manusia yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan sumber daya manusia hanya berdasarkan ramalan-ramalan (*prediction*) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi hambatan yang serius dalam perencanaan sumber daya manusia untuk menghitung potensi sumber daya manusia secara pasti, seperti informasi enenrgi mesin.**

1. **Sumber Daya Manusia Makhluk Hidup**

**Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasi sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi hambatan perencanaan sumber daya manusia, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi kurang mau menyalurkan kemampuannya.**

1. **Situasi Sumber Daya Manusia**

**Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya manusia di perusahaan. Hal ini menjadi hambatan dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.**

1. **Kebijakan Perburuhan Pemerintah**

**Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, warga negara asing (WNA), dan hambatan lainnya dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membuat rencana yang baik dan benar.Hambatan Perencanaan Sumber Daya Manusia bersifat Eksternal dan Internal. Berikut ini merupakan hambatan Eksternal dan Internal PSDM:**

1. **Tantangan Eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial politik, perundang-undangan, teknologi dan persaingan.**
2. **Tantangan Internal memiliki anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha atau kegiatan baru dan sebagainya.**

## Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja di dalam perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang suatu keberhasilan produktivitas yang tinggi dapat menguntungkan bagi pihak perusahaan maupun pegawai terutama untuk kesejahteraannya. Produktivitas kerja adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien ketepatan atau kesesuaian penggunaan metode atau cara kerja dibanding dengan alat dan waktu yang tersedia dalam rangka mencapai tujuan.

### Pengertian Produktivitas dan Produktivitas Kerja

Para ahli memaparkan definisi mengenai produktivitas. Menurut **M. Sinungan dalam Sedarmayanti (2017:341)** definisi dari produktivitas adalah “Hubungan antara hasil nyata ataupun fisik ( barang dan jasa) dan masukan yang sebenarnya” Lalu **Sedarmayati (2017:341)** jugamengemukakan bahwa “Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai serta keseluruhan daya atau faktor produksi yang digunakan”.

**Sedarmayanti (2017:341-342)** mengemukakan pengertian dari produktivitas kerja adalah “Perbandingan antara hasil yang dicapai dan peran serta pegawai per satuan waktu. Atau sejumlah barang atau jasa yang dapat dihasilkan seseorang atau sekelompok orang dalam jangka waktu tertentu”. Selain itu **Sutrisno, (2009:104-105)** mengemukakan pendapatnya bahwa.” Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efesien dan efektif.”

### Sumber Informasi Untuk Mengetahui Masalah Produktivitas Kerja

Terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sumber informasi untuk melihat produktivitas kerja karyawan, **Sedarmayanti (2017:342)** mengemukakan beberapa hal yang dapat dijadikan sumber informasi diantaranya:

* + - 1. ***Job satificacion***

**Dapat diketahui dengan meneliti sikap pegawai. Dari penelitian dapat diketahui tingkat kepuasan atau tidak kepuasan pegawai. Semakin tidak puas berarti terdapat masalah pada produktivitas karyawan.**

* + - 1. ***Waste & scrapt***

**Dilihat dari ada tidaknya pemborosa, seperti halnya adanya barang sisa tidak bermanfaat selama proses produksi. Semakin bannyak barang sisa maka terdapat permasalahan dalam proses produksinya.**

* + - 1. ***Quality Record***

**Dilihat dari kualitas barang yang dihasilkan. Makin baik mutunya maka semakin baik produktivitasnya.**

* + - 1. ***Abseteeism & tardness***

**Dilihat dari catatan hari tidak masuk kerja, terlambat atau pulang lebih awal.**

* + - 1. ***Report from counselor.***

**Dilihat dari seberapa banyak karyawan yang konselor. Semakin banyak karyawan yang konselor maka semakin rendah tingkat produktivitasnya.**

* + - 1. ***Grivances***

**Dilihat dari keluhan pegawai kepada teman, atasan, atau yang ditanyakan tertulis, sebagai indikator ketidakpuasan kerja.**

* + - 1. ***Accident report***

**Dilihat dari catatan kecelakaan., semakin banyak catatan kecelakaan maka semakin rendah tingkat produktivitasnya.**

* + - 1. ***Medical report***

**Dilihat dari seberapa banyak catatan kunjungan karyawan ke dokter perusahaan atau ke dokter lain sebagai sarana untuk mengetahui permasalahan produktivitas di perusahaan.**

* + - 1. ***Suggestion***

**Dilihat dari semakin sering karyawan memberi saran, maka semakin besar sumbangannya terhadap produktivitas.**

### Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja di dalam perusahaan, menurut **Sedarmayanti (2017:)** faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

* + - 1. **Pendidikan**

**Pegawai yang berpendidikan lebih mudah mengerti hal yang diperintahkan untuk mengerjakannya. Cepat dan tanggap menerima pendapat dari orang lain atau pemimpin.**

* + - 1. **Keterampilan**

**Makin terampil dalam bekerja, maka akan semakin cepat mengerjakan sesuatu karena sudah terlatih sehingga bekerja menjadi proporsional.**

* + - 1. **Disiplin**

**Pegawai yang disiplin mudah ditertibkan dan bekerja serius.**

* + - 1. **Sikap mental dan Etika Kerja**

**Pegawai bersikap mental dan beretika kerja, umumnya mempunyai tanggung jawab dan bekerja sungguh-sungguh pada tugas yang diberikan.**

* + - 1. **Motivasi**

**Pegawai perlu dirangsang dan didorong agar lebih bersemangat dan antusias dalam bekerja.**

* + - 1. **Gizi dan Kesehatan**

**Gizi dan kesehatan sangatlah penting untuk kekuatan fisik sehingga selalu segar dalam bekerja.**

* + - 1. **Tingkat Penghasilan**

**Pegawai bekerja untuk memperoleh pendapatan guna menghidupi diri dan keluarganya secara layak.**

* + - 1. **Jaminan Sosial**

**Jaminan sosial merupakan sesuatu yang dapat menambah pendapatan karywan beserta keluarga.**

* + - 1. **Lingkungan dan Iklim Kerja**

**Lingkungan kerja cukup berperan agar pegawai dapat bekerja dengan tenang dan aman tanpa ada gangguan dalam bekerja.**

* + - 1. **Hubungan Industrial Pancasila**

**Hubungan kerja sangat manusiawi dalam perlakuan pegawai dapat lebih menjamin ketenagakerjaan.**

* + - 1. **Teknologi**

**Makin profesional dan terampil seorang pegawai maka semakin cepat proses kerjanya.**

* + - 1. **Sarana Produksi**

**Sarana produksi merupakan hal yang sangat penting untuk bekerja dengan sempurna.**

* + - 1. **Manajemen**

**Baik buruknya manajemen dalam organisasi sangat menentukan betah atau tidaknya pegawai saat bekerja. Kepemimpinan yang kurang baik menyebabkan menurunya semangat kerja pegawai.**

* + - 1. **Kesempatan Kerja**

**Pegawai perlu diberi kesempatan berprestasi dalam rangka pengembangan pegawai.**

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpukan bahwa apabila perusahaan dapat merealisasikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, maka hal tersebut akan membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya, sehingga perusahaan dapat lebih mudah dalam mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan