

DR. MARYANI DRA.MM.

NINING HARNANI S.PD.,MM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Manajamen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia

Nining Harnani, S.Pd., MM.
Dr. Maryani, Dra., MM.



Manajemen Sumber Daya Manusia

© Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI)

Penulis:
Nining Harnani, S.Pd., MM.
Dr. Maryani, Dra., MM.

Editor: Rusli

Cetakan Pertama: Januari 2023

Cover: Tim Penyusun

Tata Letak: Tim Kreatif PRCI

Hak Cipta 2023, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website: www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail: rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2023 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I –: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023
Dimensi : 14,8 x 21 cm
ISBN: 978-623-448-409-0

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya . Sehingga kami dapat menyelesaikan Buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” dengan baik. Dalam penyusunan Buku ini dituangkan beberapa hal yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Aset terpenting dalam sebuah organisasi.

Dengan adanya buku ini, diharapkan dapat membantu proses pembelajaran dan dapat menambah pengetahuan bagi para pembaca. Penulis juga tidak lupa mengucapkan terimakasih kepada semua pihak, atas bantuan, dukungan dan doa nya.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca buku ini dan dapat mengetahui mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia”. Buku ini mungkin kurang sempurna, untuk itu kami mengharap kritik dan saran untuk penyempurnaan buku ini.

Bandung, November 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	1
A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	2
B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	4
C. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	4
D. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	7
E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	8
F. Hambatan, Kendala Dan Tantangan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	10
G. Proses Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	12
BAB II REKRUTMEN DAN SELEKSI.....	16
A. Pengertian Rekrutmen.....	17
B. Fungsi Rekrutmen.....	18
C. Proses Rekrutmen.....	19
D. Pengertian Seleksi.....	23
E. Tujuan Seleksi	25
F. Proses Seleksi.....	26
G. Ratio System Seleksi Dan Efisiensi	28
BAB III JABATAN SUMBER DAYA MANUSIA	30
A. Pengertian Analisis Jabatan	31
B. Manfaat Analisis Jabatan	33
C. Tujuan Analisis Jabatan	33

D. Sasaran Analisis Jabatan.....	35
BAB IV KOMPENSASI	41
A. Pengertian Kompensasi.....	41
B. Manfaat kompensasi	43
C. Fungsi Dan Tujuan Manajemen Kompensasi	44
BAB V PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	46
A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	47
B. Tujuan pelatihan dan pengembangan.....	49
C. Manfaat pelatihan dan pengembangan	51
D. Kelemahan pelatihan dan pengembangan	51
E. Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan	53
DAFTAR PUSTAKA	57

BAB 1

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

Sebuah organisasi baik bisnis maupun non bisnis tidak terlepas dari adanya peran pekerja. Guna memberdayakan pekerja secara efektif diperlukan sebuah perencanaan sumber daya manusia. Suatu organisasi menurut Riva'i (2004:35) "tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang".

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan dimasa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya menuntut

pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan dalam suatu organisasi, termasuk dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, sebab perencanaan merupakan prasyarat pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. Hal ini dapat dipahami sebab secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaiannya, dan penentuan tindakan yang akan diambil. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, perencanaan merupakan proses penentuan sumber daya manusia dan tindakan untuk mendapatkannya.

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM dimasa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan.

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh:

1. *Handoko (1997)*, Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

2. *Andrew E. Sikula* (1981;145) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.
3. *George Milkovich dan Paul C. Nystrom* (Dale Yoder, 1981:173). Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan salah satu fungsi dalam Manajemen Sumber daya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumber daya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan.

Dalam pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisirkan adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2015) yaitu :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

C. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain:

1. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
 - a) Jumlah karyawan yang ada
 - b) Berbagai kualifikasinya
 - c) Masa kerja masing-masing karyawan

- d) Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
 - e) Bakat yang masih perlu dikembangkan
 - f) Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
 3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
 4. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

5. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri).

Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (Human Resources Information) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.

6. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
 - a) Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
 - b) Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
7. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai

sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.

8. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
9. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

D. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Tingkat Perorangan

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi kepentingan individu karena perencanaan dapat membantu meningkatkan ketrampilan. Kepuasan individu dapat lebih mudah dicapai melalui perencanaan karier yang terarah.

2. Tingkat Perusahaan

Organisasi atau lembaga menggunakan perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya dalam jangka panjang. Organisasi harus merekrut tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk dipekerjakan sehingga dapat bekerja secara produktif.

3. Tingkat Nasional

Masalah sumber daya manusia ditingkat nasional terkait dengan jumlah, komposisi, keragaman, dan angkatan kerja yang ada pada suatu Negara. Teknologi yang sangat berperan dalam industriakhir-akhir ini sangat membutuhkan sumber daya manusia yang lebih terampil dalam bidang iptek, manajerial dan inovatif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Sangat perlu disiapkan sumber daya-sumber daya yang berkualitas dan unggul untuk memenuhi kebutuhan yang meningkat untuk produktivitas yang lebih baik dan tanggung jawab sosial yang tinggi.

E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Lingkungan Eksternal

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

- a) Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

- b) Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c) Perkembangan teknologi/komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejala sumber daya manusia.
- d) Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a) Rencana strategis perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Hal ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b) Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c) Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

- d) Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- e) Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

F. Hambatan, Kendala Dan Tantangan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Guna meminimalkan resiko kesalahan dari perencanaan, ada beberapa hambatan utama, kendala dan tantangan dalam perencanaan dan penempatan tujuan yang mesti dipahami oleh semua jajaran manajemen dan karyawan.

1. Hambatan dalam perencanaan:
 - a) Tujuan yang tidak tepat
 - b) System kompensasi yang tidak tepat
 - c) Lingkungan eksternal yang tidak komplek dan dinamis
 - d) Kondisi persaingan yang semakin tajam
 - e) Keengganan untuk mengubah tujuan
 - f) Tidak memahami organisasi yang semakin dinamis
 - g) Terjadi konflik internal organisasi antara manajemen dan buruh

2. Mengatasi hambatan:

Salah satu cara mengatasi hambatan perencanaan adalah dengan memahami tujuan perencanaan dan proses penetapan tujuan. Meskipun bukan salah satu dalam mengatasi masalah, tetapi paling tidak dapat membantu pengambilan keputusan. System informasi dapat pula membantu pencapaian efektivitas perencanaan. Alat bantu ini diharapkan dapat meminimalkan tingkat risiko dan ketidakpastian hasil yang ada.

3. Kendala-kendala Perencanaan Sumber Daya Manusia

a) Standar Kemampuan SDM

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

b) Manusia (SDM) makhluk hidup

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana.

c) Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.