

# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep dan  
Implementasi



Sri Mulyani, S.E., M.M.

# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep dan  
Implementasi

Sri Mulyani, S.E., M.M.

Penerbit  
**litrus.**

---

**Perencanaan Sumber Daya Manusia  
Konsep dan Implementasi**

---

Ditulis oleh:

**Sri Mulyani, S.E., M.M.**

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



---

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

---

Cetakan I, November 2024

Perancang sampul: Rosyiful Aqli  
Penata letak: Bagus Aji Saputra

**ISBN : 978-634-206-530-3**

viii + 220 hlm. ; 15,5x23 cm.

©November 2024



## Prakata

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmatNya dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku "**Perencanaan Sumber Daya Manusia: Konsep dan Implementasi**" ini dapat terselesaikan tepat waktu. Buku ini hadir untuk memenuhi kebutuhan para praktisi, akademisi, dan mahasiswa yang ingin memperdalam pemahaman mengenai perencanaan sumber daya manusia dalam konteks teori dan aplikasi.

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, kebutuhan untuk memahami strategi perencanaan sumber daya manusia menjadi semakin penting. Buku ini menyajikan konsep-konsep dasar, metodologi, serta studi kasus yang relevan untuk membantu pembaca memahami dan menerapkan perencanaan SDM yang efektif di organisasi mereka.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka untuk menerima kritik dan saran yang membangun demi pengembangan lebih lanjut. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadi kontribusi untuk dunia pendidikan dan praktik manajemen di Indonesia.

**Penulis**





## Daftar Isi

Prakata .....	iii
Daftar Isi .....	v

### **BAB I**

<b>KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	2
B. Fungsi Dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6

### **BAB II**

<b>RIWAYAT SINGKAT PERKEMBANGAN DAN PENDEKATAN PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) .....</b>	<b>23</b>
A. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	23
B. Pendekatan Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	28

### **BAB III**

<b>PERGESERAN PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>35</b>
A. Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).....	36
B. Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).....	42

## **BAB IV**

<b>DIMENSI STRATEGIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)</b> .....	<b>45</b>
A. Repositioning Peran Sumber Daya Manusia.....	45
B. Repositioning Perilaku Sumber Daya Manusia .....	46
C. Repositioning Kompetensi Sumber Daya Manusia .....	48
D. Implikasi Repositioning Peran Sumber Daya Manusia .....	51
E. Pencapaian Peran Strategi Sumber Daya Manusia.....	52

## **BAB V**

<b>ASPEK UMUM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)</b> .....	<b>55</b>
A. Pengertian Perencanaan SDM.....	55
B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM .....	59
C. Komponen dan Sistem Perencanaan SDM.....	66

## **BAB VI**

<b>SISTEM PERENCANAAN SDM</b> .....	<b>71</b>
A. Model Perencanaan SDM .....	72
B. Aspek Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	77

## **BAB VII**

<b>SISTEM INFORMASI MANAJEMEN</b> .....	<b>83</b>
A. Pengertian Sistem Informasi SDM .....	83
B. Pengelolaan Data Sistem Informasi SDM.....	87
C. Sistem Informasi Perencanaan SDM.....	88

## **BAB VIII**

<b>METODE PERENCANAAN SDM</b> .....	<b>91</b>
A. Perencanaan Strategik SDM (Strategik HR planning).....	91
B. Perencanaan Taktikal SDM (Tactical HR planning).....	93
C. Langkah-langkah Perencanaan SDM.....	97

## **BAB IX**

### **TANTANGAN DAN STRATEGI INTEGRATIF**

<b>PERENCANAAN SDM.....</b>	<b>101</b>
A. Tantangan Perencanaan SDM .....	101
B. Strategi Integratif Perencanaan SDM .....	110
C. Pendekatan Efektif Dalam Strategi Perencanaan SDM .....	112
D. Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	116

## **BAB X**

### **PEMBINAAN SDM BERBASIS KOMPETENSI .....**

<b>121</b>	
A. Kinerja Dan Kompetensi.....	121
B. Aplikasi kompetensi ditempat kerja .....	122
C. Proses Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi ...	128
D. Pentingnya Kualifikasi dan Kompetensi .....	129

## **BAB XI**

### **ANALISIS PEKERJAAN SEBAGAI DASAR PERENCANAAN**

<b>135</b>	
A. Terminologi Analisis Pekerjaan .....	136
B. Manfaat Analisis Pekerjaan.....	139
C. Tahap-Tahap Analisis Pekerjaan .....	145
D. Aspek-Aspek Pekerjaan Yang Dianalisis.....	147
E. Teknik Analisis Pekerjaan .....	150
F. Kriteria Teknis Analisis Pekerjaan.....	157
G. Deskripsi Pekerjaan.....	159

## **BAB XII**

### **SELEKSI KARYAWAN .....**

<b>161</b>	
A. Definisi Seleksi SDM.....	161
B. Tujuan dan Faktor-Faktor Proses Seleksi.....	161
C. Kualifikasi dasar dan Teknik Seleksi.....	165

## **BAB XIII**

### **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ..... 171**

- A. Arti dan Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan..... 171
- B. Tujuan dari Pelatihan dan Pengembangan ..... 173
- C. Langkah-Langkah Pengorganisasian Pelatihan dan Pengembangan..... 176
- D. Menentukan Kebutuhan Pelatihan ..... 178
- E. Training Needs Survey/Survei Kebutuhan Pelatihan..... 179
- F. Metode Pelatihan Dan Pengembangan ..... 183
- G. Persamaan dan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan..... 194
- H. Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan..... 197
- I. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan dengan Teori Belajar .. 199

## **BAB XIV**

### **SISTIM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA .....201**

- A. Pengertian Sistem Informasi Sumber Daya Manusia..... 201
- B. Tujuan dan Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia..... 202
- C. Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya manusia ..... 205

## **BAB XV**

### **BERBAGAI TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....207**

- A. Tantangan Eksternal Organisasi..... 207
- B. Tantangan Internal Organisasi ..... 211
- C. Berbagai Nilai Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 212

Daftar Pustaka ..... 217

Profil Penulis ..... 219



# BAB I

## KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

**M**anajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional suatu organisasi. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi. Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.

Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif. Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan-perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu

karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

## A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum kita berbicara lebih jauh tentang fungsi MSDM, perlu kita pahami terlebih dahulu pengertian dan fungsi MSDM, setelah itu kita akan membahas fungsi MSDM.

### 1. Pengertian Fungsi

Apa bedanya fungsi dengan tugas? Fungsi, menurut Poerwadarminta (2006), berarti jabatan atau pekerjaan yang dilakukan. Contoh, jika ketua tidak ada, wakil ketua melakukan fungsi ketua. Artinya, wakil ketua melakukan pekerjaan yang dilakukan oleh ketua. Kalau begitu, apa bedanya dengan tugas? Fungsi dan tugas memang tidak ada bedanya. Menurut Poerwadarminta, tugas itu artinya sama dengan fungsi (jabatan). Dahulu, istilah fungsi dan tugas ini sering digunakan secara bersama-sama. Pada dokumen organisasi dan tata kerja instansi pemerintah, misalnya sering kita jumpai istilah tugas pokok dan fungsi atau disingkat TUPOKSI. Misalnya, tugas pokok dan fungsi fakultas. Fakultas mempunyai tugas pokok melaksanakan pendidikan akademik, profesi, dan/ atau vokasi dalam salah satu atau seperangkat cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian tertentu. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut fakultas memiliki fungsi sebagai berikut.

- a. Pengembangan program pendidikan, penelitian, dan abdimas.
- b. Pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- c. Pembinaan dan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan.
- d. Pembinaan mahasiswa dan alumni.
- e. Pemantauan dan evaluasi kegiatan fakultas.
- f. Ketatausahaan fakultas.



## BAB II

# RIWAYAT SINGKAT PERKEMBANGAN DAN PENDEKATAN PENGELOLAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

### A. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Losey (2004), sejarah dan pertumbuhan profesi manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan sikap masyarakat tentang kerja, yaitu evolusi dari kecenderungan-kecenderungan hukum dan sosiologis berkaitan dengan pekerjaan. Bidang kajian sumber daya manusia (SDM) telah mengakui adanya hubungan dinamis antara strategi, orang, teknologi, dan proses yang mendorong beroperasinya perusahaan. Dinamika hubungan tersebut nampak jelas, meskipun evolusi profesi SDM sendiri seringkali berjalan lambat. Lambatnya evolusi profesi tersebut dapat dirunut dari sejarah perkembangan pengaturan-pengaturan kerja yang muncul pertama kali. Menurut sejarah (Losey, 2004), pengaturan kerja yang pertama kali terjadi antara ahli perajin dengan orang yang magang kepadanya. Sebelum revolusi industri pengaturan kerja melibatkan hubungan yang erat antara para mentor dan para pemegang yang berkomitmen belajar mengenai usaha dagang tertentu. Para pemegang tersebut seringkali diminta untuk tinggal di toko atau di rumah ahli perajin. Jika seorang pemegang terluka atau sakit, maka keluarga dari ahli perajin tersebut bertanggung jawab memulihkan kembali kesehatan dan

kebugaran pekerja muda yang sedang magang tersebut. Di sini terjadi saling berbagi rasa antara guru (ahli perajin) dengan para pemegang, baik dalam waktu senang maupun waktu susah atau baik pada saat memperoleh untung maupun pada saat mengalami rugi. Hubungan yang sangat erat dan bermanfaat antara yang muda dan yang tua tersebut pada akhirnya berakhir dengan datangnya era industrial. Dalam gelombang perubahan yang cukup hebat, pemikiran-pemikiran yang berkaitan dengan pekerjaan bergeser dari gilde-gilde dan rumah-rumah toko ke pabrik-pabrik yang dijalankan dengan mesin-mesin uap. Dengan diperkenalkannya teknik perakitan mesin, muncullah kebutuhan terhadap karyawan dengan tingkat keahlian rendah untuk melakukan tugas-tugas yang dilakukan secara berulang-ulang, seperti memasang baut, memasang roda dan sebagainya yang tidak lagi memerlukan kepandaian pikiran, tapi hanya mengandalkan kekuatan fisik. Dalam kegiatan merakit bagian-bagian mesin (produk pabrik) tersebut perusahaan membutuhkan sejumlah besar karyawan (pegawai). Karyawan tersebut harus bekerja secara bersama-sama, dan di antara mereka dapat saling mengganti. Bahkan pada tingkat tertentu satu atau sejumlah pekerja dapat ditiadakan karena melalui mekanisasi, perusahaan hanya butuh sedikit orang/keahlian saja untuk melakukan sebagian besar pekerjaan pabrik. Dalam hal ini yang menjadi fokus perhatian pengusaha hanya bagaimana memenuhi kebutuhan/permintaan pelanggan melalui intensifikasi kerja mesin-mesin baru mereka. Setelah berlangsungnya era industrial tersebut beberapa waktu kemudian muncullah beberapa pergerakan, seperti pergerakan administrasi personel, pergerakan hubungan manusia, dan pergerakan sumber daya manusia (Losey, 2004). Beberapa pergerakan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Pergerakan Administrasi Personel

Pada akhir tahun 1800-an permasalahan karyawan di tempat kerja sungguh memprihatinkan. Hampir di semua pekerjaan, pekerja kerah biru upahnya sangat rendah, kerjanya monoton, dan tidak aman. Sejumlah industri mengalami kesulitan merekrut dan mempertahankan karyawan karena kondisi kerja yang jelek dan pekerja



## BAB III

### PERGESERAN PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Para manajer sumber daya manusia pada saat ini diharapkan dapat memberikan arah yang diperlukan untuk mengatasi berbagai permasalahan dan tantangan yang terus meningkat. Contoh, dalam beberapa dekade mendatang diperkirakan lebih dari separuh jabatan yang ada pada saat ini kemungkinan akan berubah, bahkan menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), sekitar 30% dari keseluruhan jabatan yang ada pada saat ini akan hilang akibat dari kemajuan teknologi. Oleh karena itu, para profesional sumber daya manusia (SDM) harus memberikan respons secara positif terhadap kecenderungan tersebut sambil secara seksama menjaga keseluruhan sasaran organisasi. Dalam riwayat singkat perkembangan manajemen sumber daya manusia secara implisit dinyatakan bahwa beberapa dekade yang lalu masyarakat terlibat dalam tugas-pekerjaan departemen SDM di bawah nama-nama jabatan seperti welfare secretary dan klerk. Tugas-tugas mereka sangat terbatas dan sering kali hanya berkaitan dengan pengupahan, menangani masalah kesehatan karyawan, rekreasi, atau perumahan karyawan. Departemen personalia atau kini dikenal departemen SDM, pada umumnya dianggap memiliki kebanggaan diri yang rendah. Dalam struktur organisasi, pada umumnya posisi departemen personalia dekat dengan hierarki terbawah (Mondy, Noe, dan Premeaux, 1996). Dalam beberapa organisasi, posisi manajer SDM merupakan posisi yang disediakan bagi mereka yang tidak memiliki kinerja bagus di posisi masing-masing sebelumnya dalam

organisasi. Saat ini situasi tersebut telah berubah. Banyak organisasi telah menyadari pentingnya departemen SDM. Mereka telah belajar bahwa departemen SDM memiliki pengaruh besar terhadap keefektifan dan profitabilitas keseluruhan organisasi. Oleh karena besarnya pengaruh terhadap keberhasilan organisasi, maka karier dalam manajemen SDM diperkirakan naik sekitar 22 persen dalam tahun 2000 an. Demikian juga pendapatan profesional di bidang SDM mengalami kemajuan, untuk gaji eksekutif SDM level korporat tergantung pada ukuran organisasi yang mempekerjakan eksekutif SDM yang bersangkutan. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), di Amerika Serikat rata-rata gaji eksekutif puncak manajer SDM pada perusahaan dengan karyawan lebih dari 10.000 orang adalah \$196,000, termasuk tunjangan dan insentif. Pada perusahaan yang mempekerjakan karyawan antara 1.300 hingga 3.500, jika tunjangan dan insentif ditambahkan pada gaji dasarnya maka rata-rata gaji manajer SDM adalah sekitar \$113,000. Sedangkan pada perusahaan yang mempekerjakan karyawan di bawah 250 orang maka rata-rata gajinya adalah \$109,000 termasuk tunjangan dan insentif.

## **A. Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pada masa lalu Menurut Ulrich (1997), peran profesional sumber daya manusia sering dilihat hanya merupakan transisi peran dari: operasional ke strategik, kualitatif ke kuantitatif, polisi ke kemitraan, jangka pendek ke jangka panjang, administratif ke konsultatif, orientasi fungsional ke orientasi bisnis, fokus internal ke fokus pelanggan dan eksternal, reaktif ke proaktif, atau fokus aktivitas ke fokus solusi. Pada saat ini pandangan transisi dianggap menyederhanakan masalah, karena dalam kenyataannya peran profesional SDM sangat banyak (multi peran), tidak hanya tunggal. Mereka harus melaksanakan seluruh peran di atas baik peran operasional maupun strategik, sebagai polisi maupun sebagai mitra, bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran secara kualitatif maupun kuantitatif, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Singkat kata, dalam lingkungan



## BAB IV

### DIMENSI STRATEGIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

#### A. Repositioning Peran Sumber Daya Manusia.

Upaya repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru dari sumber daya manusia. Untuk dapat melakukan proses repositioning dengan baik maka organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di masa depan. Repositioning perilaku sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik. Sementara repositioning kompetensi sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan kualitas dari sumberdaya manusia lengkap dengan sumber daya manusia yang dibutuhkan. Mengubah pemahaman peran sumber daya manusia: command to coordination dapat memakai dua pendekatan, yakni:

1. a dimate for well being: employees senses that practices in selection,training and reward meets their needs, can create satisfied employees where positif fully spoiler over to customer (Bower & Lawler III, 1993; 1995)
2. Adimate for sense: employees of superior support like as: Research & Development and cooperative support that influence service quality is a a1re wide and faithfully its debugging (Bower & Lawler III, 1995).

Berdasarkan pendekatan tersebut pimpinan sumber daya manusia diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Masalah proses repositioning menyangkut tantangan peran sumber daya manusia yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri pegawai. Suka atau tidak sumber daya manusia harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran sumber daya manusia strategis. Beberapa nilai inti sumber daya manusia yang ingin dicapai adalah: hubungan proaktif di antara strategi dan kompetensi, prinsip bahwa orang dapat dikembangkan, konsistensi pencapaian tujuan, kepercayaan dan pembagian wewenang pekerjaan, saluran terbuka dalam proses komunikasi, orientasi pencapaian tujuan serta partisipasi. Perlu dikembangkan pemahaman persepsi peran sumber daya manusia yang tadinya hanya dapat mengerjakan apa yang dapat dia kerjakan menjadi peran strategis sumber daya manusia yang dipersepsikan sebagai pegawai yang dapat menghasilkan apa yang dia pandang cukup baik untuk organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa organisasi yang ingin survive dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan repositioning peran sumber daya manusia dengan perencanaan dan pengembangan SDMnya melalui kegiatan melatih (investasi) dan melatih kembali (reinvestasi) sumber daya manusia baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi sumber daya manusia.

## **B. Repositioning Perilaku Sumber Daya Manusia**

Dalam membangun organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif dibutuhkan adanya model manajemen sumber daya manusia yang tepat, diantaranya ada tiga strategi untuk mencapainya, yaitu :

1. Strategi Inovasi

Digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing. Perilaku pegawai yang diperlukan adalah tingkat



## BAB V

### ASPEK UMUM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

#### A. Pengertian Perencanaan SDM

1. Andrew E. Sikula (1981:145) mengemukakan: «*Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means fOI meeting those requirements in order to carry out the inlcgralec plans of the organization*»(Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan pegawai didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi).
2. George Milkovich dan Paul C. Nystrom, (Dale Yoder, 1981 :173) mendefinisikan bahwa: «*Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which of form ensures that i has the right number of people and the right places, at the economically most useful*» (Perencanaan pegawai adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasan, dan pengontrolan yang menjamin Perencanaan & Pengembangan SDM organisasi dengan memaparkan data mengenai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis).

Berdasarkan kedua pendapat di atas, maka perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan pegawai dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan pegawai berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Pada dasarnya perencanaan SDM merupakan:

1. Kegiatan berpikir karena merencanakan berarti melibatkan diri pada kegiatan konseptual sebelum tindakan dilakukan.
2. Pengambilan keputusan tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan.
3. Meletakkan dasar-dasar yang rasional untuk berbagai usaha/kegiatan masa depan dengan tujuan mempengaruhi, mengendalikan tantangan yang diduga akan terjadi.
4. Proses seleksi dan usaha mengaitkan antara fakta dengan asumsi dalam penyusunan program kerja yang dirasakan perlu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Usahakan persiapan yang terarah dan sistematis tentang berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.
6. Upaya mencapai tujuan organisasi secara maksimal serta lebih menjamin organisasi dengan tersedianya pegawai yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan pada waktu dan tempat yang tepat, yaitu dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Hal ini meliputi:
  - a. Penunjaian kewajiban sosial organisasi,
  - b. Pencapaian tujuan organisasi, dan
  - c. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi pegawai yang bersangkutan.

Dengan demikian melalui perencanaan, setidaknya dapat menjawab pertanyaan :

1. Apa target organisasi pada kurun waktu tertentu di masa depan?
2. Berapa lama target organisasi tersebut dapat dicapai?
3. Siapa yang bertanggungjawab melaksanakan pekerjaan tersebut?



## BAB VI

### SISTEM PERENCANAAN SDM

Ada dua kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

4. Menyusun Anggaran Sumber Daya Manusia (*Manpower Budgeting*)  
Merupakan kegiatan memadukan jumlah pegawai yang tersedia dengan jumlah pegawai yang diperlukan. Tujuannya, untuk mendapat gambaran mengenai kebutuhan pegawai. Penyusunan anggaran pegawai ini disebut pula dengan penyusunan formasi. Dalam penyusunan formasi perlu diperhatikan dasar penyusunan, sistem penyusunan, analisis kebutuhan pegawai, dan anggaran yang tersedia.
  - a. Dasar Penyusunan Formasi.  
Penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya.
  - b. Sistem Penyusunan Formasi  
Sistem penyusunan formasi dapat digunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama merupakan sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar kecilnya beban kerja. Sedangkan sistem ruang lingkup merupakan suatu sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi.

- c. Analisis Kebutuhan Pegawai  
Analisis kebutuhan pegawai merupakan suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mematuhi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi. Tujuannya agar setiap pegawai pada semua unit organisasi mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya.
  - d. Anggaran Belanja Pegawai  
Anggaran belanja pegawai harus disusun disesuaikan dengan kemampuan organisasi. Maka dari itu, dalam menentukan anggaran belanja pegawai ini perlu didasarkan dengan skala prioritas bagian-bagian yang sangat penting untuk terlebih dahulu dilaksanakan oleh organisasi.
5. Menyusun Program Pegawai (*Manpower Programming*)  
Merupakan kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan pegawai, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai, dan program pemberhentian pegawai.

## A. Model Perencanaan SDM

Minimal ada 5 (lima) model perencanaan sumber daya manusia yaitu: model perencanaan sumber daya manusia menurut Andrew E. Sikula, model sosio-ekonomi Battelle, model perencanaan sumber daya dari Vetter, model perencanaan sumber daya manusia dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe dan model perencanaan SDM dari Wayne Cascio.

1. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Dari Andrew E. Sikula.  
Model ini terdiri dari lima komponen, yaitu tujuan sumber daya manusia perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia, dan pelaksanaan program sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat diperhatikan pada gambar.1 di bawah ini :



# BAB VII

## SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk mendukung kegiatan sebuah organisasi harus memiliki informasi tentang kondisi organisasi masa lalu, sekarang dan proyeksi informasi untuk masa datang. Dengan demikian berarti Sistem Informasi Manajemen (SIM) antara lain memerlukan informasi lengkap, teratur dan tertib, agar dapat dikembangkan untuk berbagai keperluan organisasi dalam memecahkan masalah-masalah sekarang dan di masa datang. Hasilnya berupa kumpulan informasi tentang kondisi SDM di lingkungan sebuah organisasi yang disebut Sistem Informasi SDM.

### A. Pengertian Sistem Informasi SDM

Sistem Informasi SDM dapat diartikan sebagai satu kesatuan informasi mengenai kondisi SDM yang memiliki berbagai komponen berupa kondisinya dimasa lalu, masa sekarang dan prediksi kondisinya di masa depan di lingkungan sebuah organisasi. Sistem Informasi SDM itu berisi data mentah (*raw fact*) seperti jumlahnya, dokumentasi nilai yang dicapainya waktu mengikuti seleksi, hasil penilaian kinerja setiap pekerja dan lain-lain. Sistem Informasi SDM juga berisi informasi sebagai interpretasi dari data tentang SDM seperti informasi mengenai karakteristik kepribadiannya, jenis dan tingkat keterampilan/keahliannya, kemampuan pimpinannya, prestasi kerjanya dan lain-lain yang didokumentasikan secara individual. Data dan informasi itu secara keseluruhan diperoleh melalui proses

menghimpun atau mencatat, melakukan penelitian, mengklasifikasikan, menganalisis, menyimpan, mengatur, mengembangkan dan memelihara agar selalu siap dipergunakan dalam mengambil keputusan tentang SDM yang berhubungan dengan pelaksanaan operasional organisasi sebuah organisasi. Data dan informasi di dalam Sistem Informasi SDM itu secara terpadu terdiri :

1. Data Informasi Formal yang diperoleh dari :
  - a. Formulir Lamaran yang telah diisi oleh setiap pegawai kunci/utama tentang kondisi dirinya pada awal bekerja di masa lalu. lengkap dengan lampirannya seperti ijazah, riwayat hidup, rekomendasi, surat-surat penghargaan, piagam (jika ada) dan lain-lain.
  - b. Data hasil test interviu pada waktu diterima, dan hasil pelatihan sebelum penempatan serta informasi berupa interpretasi mengenai semua data tersebut.
  - c. Hasil audit SDM atau analisis pegawai (*workforce analysis*) sebagai data/informasi tentang keadaan SDM sekarang, yang secara periodik harus diperbaharui agar selalu menjadi data informasi terkini (*up to date*).
  - d. Hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau Penilaian Kinerja (*Job Performance Appraisal*), sebagai data informasi yang dapat dipergunakan untuk memprediksi pengembangan SDM dimasa mendatang.
2. Data informasi Informal yang terdiri dari :
  - a. Hasil pencatatan insidental tentang SDM yang dilakukan oleh atasan masing-masing yang sekaligus merupakan data informasi masa lalu dan sekarang.
  - b. Data yang diperoleh dari sumber-sumber yang relevan, seperti isteri/suami, teman sekerja, dan lain-lain sebagai data informasi masa lalu dan sekarang. Semua data informasi tersebut dianalisis dan diklasifikasikan, disimpan, dipelihara yang menurut jenisnya dapat dibedakan sebagai berikut:



## BAB VIII

### METODE PERENCANAAN SDM

Metode perencanaan SDM adalah dasar pertimbangan yang digunakan organisasi dalam membuat perencanaan SDM dengan mengacu pada bentuk perencanaan yang dibuat oleh organisasi. Pada umumnya organisasi membuat tiga model perencanaan yang terkait dengan proses operasional organisasi, yaitu perencanaan strategik SDM, perencanaan taktikal SDM dan perencanaan operasional SDM.

#### A. Perencanaan Strategik SDM (Strategik HR planning)

Perencanaan ini merupakan kunci hubungan antara rencana strategik organisasi dengan semua fungsi manajemen SDM. Keterkaitan antara perencanaan strategik organisasi dengan perencanaan strategik SDM dapat ditunjukkan pada saat proses pembuatan perencanaan strategik SDM yang memperhatikan aspek :

1. Philosophy organisasi (visi, misi, tujuan dan strategi).
2. Tujuan fungsi manajemen SDM (proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan lain-lain harus dilakukan secara tepat).
3. Strategi-strategi manajemen SDM (meningkatkan partisipasi SDM, menciptakan komitmen terhadap organisasi, menciptakan kepuasan kerja).

Tipe perencanaan strategik SDM harus disesuaikan dengan kategori organisasi:

1. Kategori organisasi yang menghadapi pasar sempit dengan jenis produk yang terbatas, akan sangat mengandalkan stabilitas dan kontinuitas usaha. Organisasi kategori ini cenderung berorientasi pada karakteristik SDM yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi terhadap organisasi dalam jangka panjang. Untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen, organisasi sebaiknya melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) berdasarkan pada karakteristik penyesuaian perilaku dan HR planningnya lebih berorientasi pada *succession planning*.
2. Untuk kategori organisasi yang inovatif dan selalu mencari peluang pasar (*market leader oriented*), dalam pemenuhan kebutuhan SDMnya, HR planning lebih diarahkan pada “*buying approach*” dibandingkan “*making approach*”. Kompetisi antar pegawai diciptakan dengan mengandalkan pada ‘*talented individuals*’ yang lebih berorientasi pada achievement, sehingga *career plan* lebih diarahkan pada pegawai yang berprestasi. HR planning lebih banyak disusun secara jangka pendek dengan menekankan pada *replecement planning*.
3. Untuk organisasi kategori follower, diharuskan mempertahankan kestabilan karena memiliki sumber daya yang terbatas. Strategi HR planning yang dilakukan (proses rekrutmen) menggunakan kombinasi “*making*” dan “*buying*” secara tepat, HR *planning* juga berorientasi pada *succession planning* dan *replacement planning*.
4. Sedangkan untuk organisasi yang tidak memiliki orientasi pasar produk yang konsisten (tidak berani ambil resiko), strategi HR planning (rekrutmen) dengan cara “*buying*” yang kemudian bisa saja dilepas lagi setelah kondisi tidak memungkinkan.



## BAB IX

### TANTANGAN DAN STRATEGI INTEGRATIF PERENCANAAN SDM

#### A. Tantangan Perencanaan SDM

Tantangan terbesar dalam manajemen SDM adalah pada aspek tantangan lingkungan organisasi, yaitu tantangan lingkungan organisasi dari aspek internal dan eksternal. Tantangan eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor di luar organisasi yang mempengaruhi tantangan peran sumber daya manusia. Sementara tantangan internal lebih banyak melihat pada berbagai faktor di dalam organisasi yang mempengaruhi peran sumber daya manusia.

##### 1. Tantangan Eksternal

Berbagai hal yang pertumbuhan ataupun perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Meskipun demikian dalam pelaksanaannya harus diperhitungkan, mengingat setiap tantangan yang terjadi secara eksternal tentu akan berdampak terhadap organisasi. Tantangan eksternal dalam lingkungan organisasi meliputi tantangan global, yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, persaingan domestik dan internasional (kinerja pegawai dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, *glass-ceiling effect*, minoritas, mayoritas, dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja). Serta terakhir trend ekonomi dan organisasional

yang meliputi: tantangan skill dan pekerjaan, tantangan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis. Tantangan eksternal organisasi yang berpengaruh terhadap proses perencanaan dan pengembangan SDM meliputi tantangan aspek:

a. Tantangan Aspek Peluang.

Bagaimana kemampuan pimpinan SDM dalam melihat peluang yang ada dihadapan yang perlu diraih dan sekaligus mampu memanfaatkan peluang tersebut seoptimal mungkin. Tidak semua orang mampu melihat peluang dan sekaligus memanfaatkan peluang tersebut. Di sini diperlukan keahlian, sehingga akan diperoleh manfaat yang optimal bagi organisasi. Pada dasarnya peluang adalah sekaligus merupakan tantangan bagi organisasi. Bagi organisasi lain mungkin merupakan rintangan atau halangan yang sulit ditembusdiraih, akan tetapi bagi kita mungkin saja justru sebagai peluang yang baik, seperti ketika krisis moneter melanda Indonesia, di satu sisi krisis tersebut adalah tantangan akan tetapi berbeda halnya bagi berbagai pihak yang mampu memanfaatkan krisis tersebut sehingga menjadi peluang.

b. Tantangan Aspek Ancaman.

Sebagaimana halnya dengan peluang, kita pun tidak mungkin menghindar bahwa pada suatu waktu bisa saja dihadapkan pada suatu kondisi yang akan mengancam organisasi kita.

c. Tantangan Aspek Ekonomi.

Disadari bahwa kondisi ekonomi secara makro, seperti inflasi, stagflasi, resesi, depresi, krisis moneter, krisis ekonomi, krisis nilai tukar, tingkat pengangguran, tingkat suku bunga dan lain sebagainya merupakan aspek-aspek perekonomian yang harus selalu diperhitungkan. Inflasi dan krisis ekonomi berimplikasi serius pada proses perencanaan pengembangan SDM, seperti biaya yang harus dikeluarkan sehubungan dengan proses pelatihan dan penggajian pegawai. Biaya untuk meningkatkan gaji tidak dapat dielakkan sebagaimana peningkatan biaya



# BAB X

## PEMBINAAN SDM BERBASIS KOMPETENSI

Organisasi tidak lagi semata-mata mengejar pencapaian produktifitas yang tinggi, tetapi lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja (performance) bagi setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Pembinaan SDM adalah suatu aspek strategis yang dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja dan produktivitas individu dan organisasi.

Pembinaan SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu model yang dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran PSDM dan organisasi yang berbasis standar kinerja yang telah ditetapkan.

### A. Kinerja Dan Kompetensi

Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran (*role clarity*), tingkat kompetensi (*environment*), nilai (*value*), budaya (*culture*), kesukaan (*preference*), imbalan dan pengakuan (*reward and recognitions*).

Apakah Kompetensi?

Kompetensi adalah suatu uraian keterampilan, pengetahuan dan sikap utama diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan. Pertama, kompetensi menjelaskan fungsi-fungsi utama kelompok keterampilan suatu pekerjaan, yang umumnya bersifat luas, dan kemudian

diuraikan dalam bagian (unsur) yang lebih spesifik dan merupakan elemen dan kompetensi. Elemen kompetensi ini menggantikan tugas (taks) spesifik yang termasuk dalam fungsi utama atau kelompok keterampilan sesuai dengan spesifikasi dari tugas.

Kedua, pada setiap kinerja yang akan dicapai harus didukung oleh suatu kondisi kerja yang ditetapkan sehingga tercapai kinerja yang memuaskan. Sejumlah peran kunci dalam suatu pekerjaan atau jabatan yang menggambarkan kegiatan-kegiatan secara umum dimana seorang terlibat dalam pekerjaan, misalnya seorang manajer mungkin mempunyai peran dalam manajemen keuangan, manajemen SDM dan juga beberapa peran teknik seperti rekayasa. Setiap peran terdiri dari beberapa unit kompetensi sebagai refleksi dari fungsi utama kegiatan atau keterampilan.

Pada setiap peran dalam menyelesaikan pekerjaan. Setiap unit kompetensi terdiri dari

1. Elemen kompetensi yang menggambarkan unit-unit lebih terinci, menjelaskan keluaran yang harus dicapai.
2. Kriteria kerja yang menjelaskan tingkat atau standar yang harus dicapai pada setiap elemen kompetensi.

Setiap elemen kompetensi mempunyai persyaratan dan keadaan dimana kompetensi diterapkan termasuk peralatan yang digunakan, buku pedoman, sistem dan prosedur, dan lain-lain yang akan membantu dalam melakukan tugas dan pekerjaan.

Pada peragaan berikut ini menggambarkan unit-unit, elemen, kondisi dan pedoman bukti (evidence guide) kompetensi dari suatu peran kunci.

## **B. Aplikasi kompetensi ditempat kerja**

Aplikasi kompetensi dalam peningkatan kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan ditempat kerja seperti manajemen, proses kerja, perencanaan bisnis dan strategik, manajemen kinerja, perencanaan suksesi, pengembangan karir, sistem informasi SDM, rekrutmen, perancangan, sistem imbalan dll.



## BAB XI

### ANALISIS PEKERJAAN SEBAGAI DASAR PERENCANAAN

Pekerjaan adalah entitas organisasional. Pekerjaan haruslah dirancang untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasional. Kewajiban dan tanggung jawab setiap pekerjaan yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan menentukan kebutuhan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan orang yang akan dibawa masuk kedalam pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, analisis pekerjaan adalah esensial untuk menentukan persyaratan-persyaratan sumberdaya manusia organisasi. Dari sudut pandang organisasi, analisis pekerjaan dapat dilihat sebagai suatu pola dari peran-peran dan merupakan cetak biru (blueprint) untuk koordinasinya. Tujuan analisis pekerjaan adalah mendefinisikan setiap pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Sebelum memulai proses pemilihan pegawai, organisasi haruslah memperhatikan pertanyaan “apa yang kita cari?”. Yang perlu difahami adalah tidak ada satupun teknik penilaian yang kompleks, teknik wawancara atau prosedur pengambilan keputusan yang baik untuk dapat digunakan sebagai alat pemilihan pegawai jika tidak dimulai dari analisis secara hati-hati dan terperinci atas apa yang sebenarnya dibutuhkan organisasi dari seorang calon pegawai. Analisis pekerjaan haruslah dilaksanakan sebagai langkah awal dalam proses perekrutan. Begitu pekerjaan tertentu selesai dianalisis, pernyataan tertulis mengenai

isi dan tanggungjawab suatu pekerjaan yang disusun kedalam bagan pekerjaan. Pada level operasional, pernyataan ini disebut sebagai deskripsi pekerjaan; sedangkan pada level manajemen disebut sebagai deskripsi posisi. Analisis pekerjaan menjadi semakin penting bagi organisasi dalam menyusun perencanaan karir individu maupun perencanaan karir secara organisasional. Analisis pekerjaan bagi manajer juga bermanfaat untuk memahami pekerjaan dan struktur pekerjaan untuk dapat melakukan perbaikan aliran pekerjaan atau membuat teknik untuk meningkatkan produktivitas.

Analisis pekerjaan menyediakan suatu ringkasan kewajiban dan tanggungjawab pekerjaan, hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, dan kondisi kerja suatu pekerjaan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan dan dianalisis seperti apa adanya pekerjaan tersebut, tidak seperti apa yang seharusnya.

## A. Terminologi Analisis Pekerjaan

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

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan (examining) atas aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi, serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas ini.



## BAB XII

### SELEKSI KARYAWAN

Proses seleksi calon karyawan merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena pelaksanaan proses seleksi ini akan menimbulkan dampak bagi pencapaian tujuan organisasi. Proses ini tentu tidak bisa dilepaskan dari *Job Specifications* dan *Job Qualifications*.

#### A. Definisi Seleksi SDM

Menurut Handoko(1985:61) pengertian seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses seleksi merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena tersedia/tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima / tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat/tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh fungsi seleksi dan penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

#### B. Tujuan dan Faktor-Faktor Proses Seleksi

Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula. Untuk keperluan tersebut

perusahaan harus menetapkan faktor-faktor yang perlu diseleksi, serta menentukan proses seleksi yang dapat dilaksanakan secara maksimal. Efektivitas fungsi seleksi dan penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi-informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Syarat-syarat menurut Nitisemito (1996:37) adalah :

1. Informasi analisis jabatan, yang memberikan diskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.
2. Rencana-rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia / tidaknya lowongan pekerjaan dalam organisasi.
3. Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi adalah sebagai berikut:

1. Umur

Usia seseorang sangat mempengaruhi disiplin, tanggung jawab, pengalaman, kondisi fisik, kesetiaan. Pada karyawan yang masih muda, pada umumnya mereka kurang disiplin, tanggung jawab, pengalaman, dan kesetiaan, akan tetapi mereka memiliki kondisi fisik yang bagus. Sedangkan karyawan yang sudah agak tua memiliki disiplin, tanggung jawab, pengalaman dan kesetiaan yang lebih besar, tetapi kondisi fisik yang sudah mulai menurun.

2. Jenis kelamin

Jenis kelamin mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan pada seorang karyawan, karyawan wanita diberi tugas yang kurang mengandalkan kemampuan fisik, bila dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Ada tugas-tugas tertentu yang hasilnya akan lebih baik jika dikerjakan oleh karyawan wanita jika dibandingkan dengan hasil pekerjaan karyawan laki-laki dan sebaliknya.



## BAB XIII

### PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Arti dan Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu cara pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan. Untuk lebih jelasnya, berikut ini pengertian pelatihan dan pengembangan:

1. Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin

untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks seluruh lingkungannya (William G.Scott).

2. Pelatihan adalah tindakan yang disengaja memberikan alat agar pembelajaran dapat dilaksanakan (John H.Proctor dan William M.Thornton).
3. Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran dan tindakanm kecakapan pengetahuan dan sikap (Edwin B.Flippo).
4. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manejerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu (Andrew E.Sikula)
5. Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum (Andrew E.Sikula).
6. Pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap (Keith Davis dan William B.,Werther.,Jr).
7. Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyakut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori (Intruksi Presiden No.15 tahun 1974).
8. SK Menpan No.01/Kep/M.Pan/2001
  - a. Di lingkungan PNS, yang dimaksud Pelatihan adalah:
  - b. Proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek dari pada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa



# BAB XIV

## SISTIM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Pengertian Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Human Resources Information System (HRIS) dikenal dengan nama system informasi SDM, atau lebih khusus dikenal dengan System Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), berkenaan dengan merancang format-format data kepegawaian dan mengatur system pengumpulan, pengolahan, penyimpanan dan pelaporan informasi kepegawaian yang terdiri dari data pegawai, data jabatan, data pendidikan, data penghargaan, data pendidikan dan pelatihan, data keluarga, data kehadiran dan lain-lain. Sehingga dapat dikelola informasi tentang perencanaan kebutuhan pegawai, penilaian kinerja, pembinaan dan pengembangan karirnya, kesejahteraan serta pemberhentian atau ke pensiunannya. Istilah lebih populer dalam dunia akademik ialah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM). Atau bisa juga menggunakan istilah system informasi karyawan, system informasi personalia.

Sistem Informasi SDM menurut Veithzal Rivai (2009:1015) merupakan prosedur sistematis untuk pengumpulan, menyimpan, mempertahankan, meningkatkan keputusan SDM. Dengan kata lain, system informasi SDM mempunyai kemampuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan atau pilihan banyak orang yang lebih berhubungan dengan aktivitas

perencanaan SDM baru. Pilihan sistemnya impresif, hal ini meliputi termasuk sentralisasi, desentralisasi, segmentasi dan komprehensif.

Hani Handoko (2001:237) menyatakan bahwa Sistem Informasi SDM merupakan prosedur sistematis pengumpulan, penyimpanan, pemeliharaan, perolehan kembali dan validasi berbagai data tertentu yang dibutuhkan oleh suatu organisasi tentang Sumber Daya Manusia, kegiatan-kegiatan personalia dan karakteristik – karakteristik satuan kerja.

## **B. Tujuan dan Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia**

System informasi sumber daya manusia mempunyai dua tujuan utama dalam organisasi. Tujuan utama system informasi sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efisiensi, dimana data karyawan dan aktivitas sumber daya manusia digabungkan menjadi satu. Banyak aktivitas sumber daya manusia dapat dilakukan lebih efisien dan lebih sedikit pekerjaan tulis-menulis dengan adanya otomatisasi, dan tersedianya informasi yang lebih baik. Tujuan kedua system informasi sumber daya manusia adalah supaya lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Dengan mempunyai data yang mudah diakses akan membuat perencanaan sumber daya manusia dan pembuatan keputusan manajerial didasarkan lebih banyak pada informasi dari pada mengandalkan persepsi dan institusi manajerial.

Untuk merancang system informasi sumber daya manusia yang efektif, pakar menyarankan dengan pertanyaan mengenai data yang harus dimasukkan. Pertanyaan yang diajukan adalah :

1. Informasi apa yang tersedia dan informasi apa yang dibutuhkan mengenai orang-orang dalam organisasi.
2. Untuk kegunaan apa informasi tersebut.
3. Dalam format apa hasil akan dipresentasikan agar sesuai dengan dokumen organisasional lainnya.
4. Siapa yang membutuhkan informasi tersebut
5. Kapan dan seberapa sering informasi tersebut dibutuhkan.



## BAB XV

### BERBAGAI TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam suatu organisasi, lingkungan merupakan determinan penting dalam perkembangannya. Hal yang sama pula dialami oleh manusia sebagai sumber daya utama dalam organisasi, karena ia merupakan penggerak utama suatu organisasi. Tantangan-tantangan yang dimaksud adalah tantangan eksternal organisasi dan tantangan internal organisasi. Tantangan eksternal meliputi tantangan bidang politik dan hukum, tantangan dalam bidang ekonomi, tantangan dalam bidang teknologi, tantangan dalam bidang demografi, tantangan dalam bidang sosial budaya dan lain-lain.

#### A. Tantangan Eksternal Organisasi

Salah satu indikator keberhasilan sebuah organisasi adalah organisasi tersebut responsif terhadap lingkungannya. Hal ini memerlukan langkah yang perlu diambil oleh para manajer dalam mengantisipasi masalah-masalah yang akan timbul sebagai akibat dari perubahan-perubahan lingkungan eksternal organisasi dengan melakukan tindakan-tindakan strategik. Lingkungan eksternal organisasi dapat saja “mematikan” organisasi, tetapi juga dapat mengembangkan organisasi.

1. Tantangan dalam bidang politik dan hukum  
Salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh manajer/pimpinan sumber daya manusia atau orang yang berkecimpung dalam

sumber daya manusia adalah faktor politik dan hukum. Arah dan stabilitas politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi pimpinan dalam memformulasikan strategi organisasi. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan organisasi beroperasi. Kendala-kendala politik dan hukum dapat ditunjukkan dari berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang tidak menguntungkan organisasi, seperti perampangan struktur organisasi publik (birokrasi pemerintahan). Hal ini menuntut manajer sumber daya manusia menyesuaikan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam organisasi publik. Perubahan politik dan hukum merupakan tantangan eksternal tersendiri bagi sumber daya manusia dalam organisasi publik dan perlu mendapat perhatian. Tantangan ini muncul bukan saja disaat pergolakan politik terjadi, tetapi juga saat tidak terjadi pergolakan politik, karena perubahan tersebut biasanya dibarengi perubahan di bidang hukum. Tantangan bidang ini dapat dilihat pada saat pergantian pimpinan suatu negara akan dapat menyebabkan perubahan-perubahan atau reformasi berbagai kebijakan pimpinan lama. Demikian pula kejadian-kejadian atau pergolakan politik negara lain akan dapat mempengaruhi aktivitas-aktivitas organisasi. Contohnya, sewaktu terjadi perubahan sistem politik yang mendasar di Eropa Timur dan terjadi peperangan di Timur Tengah (perang teluk) menyebabkan banyak organisasi yang menggunakan minyak sebagai “input” utama dalam proses produksi mengalami kegoncangan. Peristiwa yang sangat dekat dengan kita adalah runtuhnya rezim orde baru yang telah berkuasa selama kurang lebih tiga puluh dua tahun. Akibat dari peristiwa tersebut begitu banyak perubahan dan bahkan perubahan tersebut tidak pernah diramalkan sebelumnya (*discontinues change*). Perubahan-perubahan kebijakan pemerintah merupakan tantangan eksternal yang perlu diperhatikan. Misalnya, adanya peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama bagi semua warga negara, persoalan gender, termasuk orang cacat, perubahan Upah Minimum Regional (UMR). Hal ini



## Daftar Pustaka

- Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.
- Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited.
- Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill.
- Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.
- Greenhause Jeffry H, 1987, Career Management, Chicago, The Dryden Press.
- Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies, 24 : 5, September.
- Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta Sikula Andrew, 1981,

Personal Administration and Human Resource Management, New York, :  
A Wiley Trans  
Edition By John Willey & Sons, Inc  
Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga,  
Jakarta.  
Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta.  
Sunarsi, D. 2018. Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik &  
Karakterisrik  
Sistem Pendukungnya: Sebuah Tinjauan Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen,  
Ekonomi, & Akuntansi) 2 (3), 178-194.  
Sunarsi, D. 2018. Buku Ajar: Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia.  
Asmoro  
Mediatama. Banten  
Sunarsi, D. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja  
Terhadap  
Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta JENIUS (Jurnal Ilmiah  
Manajemen Sumber Daya Manusia) 1 (2)  
Sunarsi, D. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin  
Kerja  
Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin Inovasi 5 (1), 1-18  
S Sutrisno, dan Sunarsi, D. 2019. The Effect of Work Motivation and  
Discipline on  
Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta Jurnal  
Administrare 6 (2), 187-196



## Profil Penulis



Sri Mulyani, Dosen tetap Universitas Pamulang, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen. Lahir di Jakarta 23 Februari 1993. Saat ini penulis mengampu mata kuliah yang berfokus pada keilmuan MSDM. Tertarik menulis dibidang manajemen sumber daya manusia, ekonomi dan umkm





# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep dan  
Implementasi

**B**uku ini menghadirkan panduan lengkap untuk memahami perencanaan SDM secara teori dan praktik. Buku ini memberikan wawasan mendalam tentang pentingnya perencanaan SDM dalam mendukung keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dengan pendekatan yang sistematis, pembaca diajak memahami bagaimana merancang strategi SDM yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Dalam buku ini, pembaca akan dikenalkan pada konsep dasar perencanaan SDM, mulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja hingga teknik evaluasi dan pemantauan hasil perencanaan. Selain itu, buku ini juga mengupas metode analisis tren pasar tenaga kerja dan kebutuhan keterampilan di era modern yang terus berkembang. Bab-babnya disusun secara runtut untuk memudahkan pembaca mengaplikasikan teori dalam konteks nyata.

Tidak hanya membahas teori, buku ini memperkaya pemahaman pembaca melalui berbagai studi kasus dan praktik implementasi. Contoh-contoh dari dunia nyata menunjukkan bagaimana perencanaan SDM diterapkan untuk menghadapi tantangan global, seperti digitalisasi dan perubahan demografi. Buku ini juga memberikan panduan tentang pemanfaatan teknologi, seperti data analitik, untuk mendukung proses perencanaan yang lebih efektif dan efisien.

Ditulis dengan gaya bahasa yang jelas dan dilengkapi dengan grafik, tabel, serta alat bantu analisis, buku ini menjadi referensi yang relevan bagi akademisi, mahasiswa, dan praktisi. Pembaca juga akan menemukan latihan praktis yang dirancang untuk mengasah kemampuan mereka dalam mengembangkan strategi SDM yang inovatif, responsif, dan berdaya saing tinggi di era modern.

**litnus.** Penerbit



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com  
🌐 www.penerbitlitnus.co.id  
📱 @litnuspenerbit  
📧 literasinusantara\_  
☎ 085755971589

Manajemen

+17

ISBN 978-634-206-530-3



9 786342 065303