

Dr. H. Sutadji S.P., Drs., S.Fi, M.Si



Perencanaan dan Pengembangan *SUMBER DAYA MANUSIA*

2010

Judul : Perencanaan dan Pengembangan
Sumber Daya Manusia
Penulis : Dr. H. Sutadji, S.P., Drs., S.Fi., M.Si.
Perancang Sampul : Ahmad Eko Yulianto

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan

Sutadji, S.P

Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Yogyakarta : Dee Publish

14,8 x 21,0 cm, halaman 134

ISBN 978-602-95298-2-1

Diterbitkan oleh

Dee Publish

Jalan Elang 3 No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman,
Yogyakarta

E mail: only4budi@yahoo.com

Diproduksi oleh:

ABW Print

Jl. Bumijo Lor Jt I /1233 Yogyakarta

Telp/Fax : (0274) 565147

E mail : ai _ Perfection@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Alhamdulillah penulis haturkan kehadiran Allah SWT yang atas karunia dan hidayah-Nya, buku ini “Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia” dapat tersusun. Sebagaimana kita ketahui bersama kondisi dewasa ini kualitas sumber daya manusia rata-rata masih belum memuaskan salah satu penyebabnya adalah karena praktek manajemen sumber daya manusia masih perlu pembenahan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting menentukan dalam setiap organisasi karena sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing organisasi juga sebagai penentu utama organisasi dalam meningkatkan produknya atau pelayanannya kepada masyarakat. Oleh karena itu sumber daya manusia harus berkualitas memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi. Maka dalam pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan perencanaan dan pengembangan sehingga dimasa datang dapat tersedia SDM yang berkualitas dan unggul. SDM tidak saja dituntut professional sebagai pembangun citra pelayanan public, tetapi juga dituntut sebagai perekat dan pemersatu bangsa.

Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan upaya yang sistematis agar mampu bekerja optimal dalam memberikan pelayanan terbaik atau untuk menghasilkan produk terbaik. Hal tersebut hanya mungkin dicapai melalui peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian melalui program pengembangan SDM.

Upaya perbaikan pengelolaan sumber daya manusia terus dilakukan tanpa henti sehingga produktifitas kerjanya dapat meningkat dan dapat dicapai efektivitas dan efisiensi organisasi.

Majalengka, Desember 2009

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
.....	v
DAFTAR ISI	1
.....	1
BAB I PENGERTIAN PERENCANAAN, PERENCANAAN SDM DAN PENTINGNYA PERENCANAAN SDM	4 6
A. Pengertian Perencanaan	10 15
.....	15
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia	15 17
(SDM).....	20
C. Pentingnya Perencanaan SDM	20 21
.....	21
BAB II PROSES PERENCANAAN SDM, HAMBATAN DAN UPAYA MENGATASI HAMBATAN PERENCANAAN SDM	21 21 26
A. Proses Perencanaan SDM	28 28
.....	28
B. Hambatan Dalam Perencanaan SD	33 33
.....	33
C. Mengatasi Hambatan SDM	33 35
.....	35
BAB III ELEMEN-ELEMEN PERENCANAAN SDM, PERAMALAN PENAWARAN SDM DAN ANALISIS	41 41

PENAWARAN	SDM	43
.....		
A. Elemen-elemen Perencanaan SDM.....		46
B. Peramalan Penawaran SDM		46
.....		49
C. Analisis Penawaran SDM		
.....		56
BAB IV REKRUTMEN SEBAGAI IMPLEMENTASI PERENCANAAN	SDM	59
.....		62
A. Pengertian Rekrutmen Sebagai Implementasi Perencanaan SDM dan Tujuan Rekrutmen		65
		69
		69
B. Kendala-kendala Dalam Rekrutmen		70
.....		71
C. Sumber-sumber Rekrutmen		
.....		
D. Proses Rekrutmen		73
.....		76
		80
BAB V SELEKSI, ORIENTASI DAN SOSIALISASI		80
.....		84
A. Pengertian Seleksi Sebagai Implementasi Perencanaan SDM		93
.....		102

B. Proses Seleksi	102
.....	112
C. Pendekatan dan Kualifikasi yang Menjadi Dasar Proses Seleksi	132
.....	
D. Cara Seleksi, Teknik Seleksi dan Kendala Proses Seleksi	
.....	
E. Orientasi	
.....	
F. Sosialisasi	
.....	
BAB VI ANALISIS JABATAN	
.....	
A. Pengertian Analisis Jabatan	
.....	
B. Hubungan Analisis Jabatan Dengan Fungsi Manajemen SDM dan Pengadaan Tenaga Kerja	
C. Metode, Tujuan dan Hasil Analisis Jabatan	
.....	
D. Contoh Job Description, Job Spesification dan Job Design	
.....	
E. Prinsip-prinsip Analisis Jabatan dan Sikap Penganalisis Jabatan	
.....	
BAB VII PENGEMBANGAN SUMBERDAYA	

<p>MANUSIA, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) </p> <p>A. Pengembangan SDM </p> <p>B. Pendidikan dan Pelatihan </p> <p>C. Proses Pelatihan Kreatif </p> <p>BAB VIII PERENCANAAN KARIR DAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI BENTUK PENGEMBANGAN SDM</p> <p>A. Perencanaan karir </p> <p>B. Pengembangan Karir </p> <p>DAFTAR PUSTAKA </p>	
---	--

PENGERTIAN PERENCANAAN, PERENCANAAN SDM DAN PENTINGNYA PERENCANAAN SDM

A. Pengertian Perencanaan

Organisasi profit dan non profit adalah merupakan wadah yang menghimpun sejumlah manusia yang memiliki kepentingan yang sama dalam memenuhi kebutuhannya sebagai manusia. Kepentingan yang sama itu dikristalisasikan menjadi tujuan bersama sebagai salah satu unsur organisasi yang harus dicapai melalui kerjasama. Untuk mewujudkan kerjasama agar tujuan dapat dicapai diperlukan perencanaan yang cermat, rasional dan fleksibel. Terdapat beberapa definisi perencanaan yang dikemukakan para ahli yaitu :

Menurut Harold Koontz dan Curil O Dunnei, perencanaan adalah fungsi-fungsi manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dan alternatif-alternatif yang ada.

Menurut GR Terry, perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai waktu yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Billy E Goetz, perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka perencanaan dapat diartikan :

1. Pemilihan penetapan tujuan-tujuan organisasi
2. Penentuan strategi kebijaksanaan program, metode yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
3. Keputusan apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana melakukannya dan siapa pelaksananya.
4. Kegiatan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada suatu pencapaian tujuan tertentu dari suatu organisasi.
5. Peramalan untuk masa yang akan datang dan perumusan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan berdasar peramalan tersebut.
6. Pengambilan keputusan untuk masa yang akan datang.

Untuk dapat membuat perencanaan yang baik terdapat beberapa pertanyaan yang harus dijawab yaitu :

1. Apa? (*What*). Apa yang akan dilakukan, jawabnya membangun gedung bertingkat.
2. Mengapa? (*Why*). Mengapa harus dibangun gedung bertingkat?. Jawabnya untuk menghemat tempat/ lahan.
3. Dimana? (*Where*). Dimana dibangun?. Jawabnya ditengah kota.
4. Kapan/ (*When*). Kapan mulai dibangun? Jawabnya tahun 2010.

5. Siapa? (*Who*). Siapa yang melakukan pembangunan?. Jawabnya manusia-manusia yang tergabung sebagai kontraktor (pertanyaan siapa? Jawabnya adalah manusia, jadi menjawab pertanyaan ini berkaitan dengan perencanaan sumberdaya manusia yang akan dijelaskan pada uraian berikutnya).
6. Bagaimana? (*How*). Bagaimana gedung dibangun agar tahan lama?. Jawabnya diserahkan kepada ahli konstruksi.

Perencanaan yang baik juga bersifat:

1. Rasional yaitu berdasar pertimbangan yang matang dan logis.
2. Fleksibel, yaitu perencanaan harus dapat diterapkan pada tempat, waktu dan keadaan bagaimanapun juga.
3. Kontinue yaitu dilaksanakan secara bertahap berlanjut terus menerus.

Perencanaan adalah merupakan salah satu fungsi manajemen. Menurut GR Terry, fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Dalam hal ini sebenarnya pengorganisasian merupakan perencanaan pula yaitu perencanaan yang berkaitan dengan perencanaan sumberdaya manusia karena pada hakekatnya pengorganisasian merupakan rencana berupa pembagian tugas atau siapa yang akan dibebani tugas tertentu dalam suatu organisasi.

Untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal organisasi yaitu banyaknya pegawai yang mengundurkan diri, terjadinya perubahan budaya organisasi dan berkembangnya

organisasi yang ditandai dengan banyaknya pegawai baru (tantangan internal) juga adanya perubahan sosial ekonomi, politik di luar organisasi, adanya tuntutan masyarakat/konsumen terhadap kualitas produk dan adanya persaingan (tantangan eksternal), maka organisasi harus selalau bersifat dinamis, harus selalu menyesuaikan dan melakukan perbaikan, penyempurnaan, penggantian rencana strategi organisasi dengan kata lain, organisasi harus mendesain kembali perencanaannya agar selalu sesuai dengan tuntutan lingkungan internal maupun eksternal sehingga efektivitas dan efisiensi organisasi dapat dicapai.

Untuk mendesain perencanaan organisasi dilakukan beberapa pendekatan perencanaan yaitu :

1. Pendekatan *social demand* : perencanaan harus disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat (sosial). untuk organisasi profit dapat dilakukan dengan memperbaiki, menyempurnakan, menjaga dan meningkatkan kualitas produknya agar sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen/masyarakat.
2. Pendekatan *man power* (SDM): perencanaan organisasi harus selaras dengan kebutuhan untuk meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi yang difokuskan pada peningkatan kualitas SDM. Jadi perencanaan disini didasarkan pada pertumbuhan sector perekonomian bangsa dan Negara. Di masa depan diprediksi akan dibutuhkan tenaga kerja terampil dan berkualitas serta berkeahlian, terbuka

lapangan kerja yang bernilai ekonomis (kompensasi tinggi).

3. Pendekatan *rate of return* atau *cost benefit ratio*: yaitu perencanaan yang mendasarkan pada teori produktivitas dan konsep keseimbangan antara keluaran (*out put*) dengan masukan (*in put*) (Nawawi, 2005: 59).

Terdapat pula beberapa jenis perencanaan yaitu :

1. Perencanaan menurut fungsinya, meliputi:
 - a. Perencanaan strategi
 - b. Perencanaan operasional :
 - i. Rencana permanen : perencanaan SDM
 - ii. Rencana sekali pakai : perencanaan proyek
2. Perencanaan menurut bentuknya :
 - a. Perencanaan prosedur
 - b. Perencanaan metode kerja
 - c. Perencanaan standar pengukuran hasil
 - d. Perencanaan anggaran biaya
 - e. Perencanaan program kegiatan (rencana kegiatan beserta jadwal).
3. Perencanaan menurut lingkup wilayahnya :
 - a. Perencanaan nasional yang mencakup wilayah Negara secara keseluruhan.
 - b. Perencanaan regional seperti wilayah Indonesia Barat, Tengah atau Timur.

- c. Perencanaan daerah, yang mencakup daerah tingkat I atau provinsi dan daerah tingkat II atau kabupaten.
- 4. Perencanaan menurut jangka waktunya :
 - a. Perencanaan jangka panjang (25-30 tahun)
 - b. Perencanaan jangka sedang (3-5 tahun)
 - c. Perencanaan jangka pendek (rencana tahunan)
- 5. Perencanaan menurut ruang lingkungannya:
 - a. Perencanaan makro (mencakup semua bidang)
 - b. Perencanaan mikro (mencakup satu bidang)
- 6. Perencanaan menurut unit pelaksana:
 - a. Perencanaan sektoral yang dilakukan oleh pemerintah pusat.
 - b. Perencanaan otonomi yang dilakukan dalam lingkup unit kerja di daerah.
- 7. Perencanaan menurut obyeknya:
 - a. Perencanaan fisik, berupa sarana dan prasarana pendidikan
 - b. Perencanaan non fisik berupa kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan.

B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Terdapat beberapa definisi perencanaan SDM yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu:

Siagian (2008:246), menyatakan perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk

mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Melalui perencanaan SDM yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang ada dapat ditingkatkan.

Sedarmayanti (2009:2007), menjelaskan perencanaan SDM adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan dan kebutuhan supply tenaga kerja organisasi dimasa yang akan datang dengan memperhatikan :

1. Ketersediaan sumber daya manusia sekarang
2. Peramalan, permintaan dan supply SDM
3. Rencana untuk memperbesar jumlah SDM

Samsudin (2009: 261), menyatakan perencanaan SDM merupakan kegiatan mengidentifikasi jumlah SDM yang dibutuhkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dimasa depan, dengan perencanaan SDM yang efektif akan dapat dilakukan antisipasi terhadap kebutuhan SDM suatu organisasi.

Berdasar definisi tersebut, maka perencanaan SDM adalah proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi dan menentukan jumlah kebutuhan (demand) serta penyediaan (supply) SDM pada saat ini dan masa yang akan datang. Dengan perencanaan yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu, sehingga dapat membantu dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan serta membantu dalam restrukturisasi organisasi.

Setiap organisasi memiliki misi yang harus dicapai yang dituangkan dalam rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Apabila untuk mencapai misi tersebut,

tidak tersedia SDM yang berkualitas sesuai jumlah yang dibutuhkan, maka organisasi tidak akan berhasil. Jadi perencanaan SDM merupakan perencanaan yang strategis karena memuat apa yang akan dicapai sesuai dengan misi memiliki pengetahuan, ketrampilan dan keahlian yang didapat melalui kegiatan rekrutmen, seleksi dan pengembangan SDM.

Perencanaan SDM disini merupakan prasyarat bagi pelaksanaan kerja yang harus dilakukan. Perencanaan mengembangkan fokus dan fleksibilitas suatu organisasi megembangkan fokus untuk mengetahui apa yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan dan mengetahui kualitas pelayanan yang baik. Organisasi yang mempunyai fleksibilitas beroperasi secara dinamis dan mempunyai pandangan ke depan. Organisasi ini siap dan mampu mengambil tindakan atau mengantisipasi masalah-masalah yang mendesak dan memanfaatkan kesempatan yang ada. Perencanaan disini juga dapat membantu manager pada berbagai tipe organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik, karena:

1. Perencanaan berorientasi pada output
2. Perencanaan memberikan arah orientasi pada kinerja
3. Perencanaan berorientasi pada prioritas
4. Perencanaan memfokuskan pada hal-hal yang paling penting untuk mendapat perhatian yang utama.
5. Perencanaan berorientasi pada keuntungan
6. Perencanaan membantu mengalokasikan sumber-sumber untuk mendayagunakan kekuatan terbaik.
7. Perencanaan berorientasi pada perubahan

8. Perencanaan membantu mengantisipasi masalah dan kesempatan sehingga dapat dicapai efisiensi dan efektivitas.

Perencanaan SDM juga dapat dilakukan melalui tiga jenis pendekatan yaitu:

1. Pendekatan *social demand* : bahwa perencanaan SDM diarahkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (sosial), dapat diciptakan SDM yang berkualitas, terampil, berkeahlian untuk dapat melayani keinginan dan kebutuhan masyarakat bagi organisasi non profit dan dapat memproduksi barang-barang sesuai kebutuhan dan keinginan masyarakat (bagi organisasi profit).
2. Pendekatan *man power* (SDM): perencanaan SDM ditujukan untuk menyongsong pertumbuhan ekonomi bangsa dan Negara yang semakin maju. Dimasa datang organisasi dituntut untuk dapat memiliki pegawai berkualitas, terampil, dan berkeahlian atau memiliki nilai ekonomi yang tinggi agar tujuan organisasi dapat dicapai.
3. Pendekatan *rate of return* atau *cost benefit ratio*: bahwa perencanaan SDM mempertimbangkan teori produktifitas dengan prinsip keseimbangan antara output dan input. Pengembangan kualitas pegawai melalui diklat merupakan investasi sehingga dengan dimilikinya karyawan yang berkualitas dapat diciptakan produksi yang dikehendaki, konsumen atau masyarakat sehingga pada suatu saat organisasi akan mendapat keuntungan yang besar. Dengan

demikian biaya yang dikeluarkan untuk diklat dapat dikembalikan.

C.Pentingnya Perencanaan SDM

Perencanaan SDM penting bagi setiap organisasi yang ingin bertahan hidup dan berkembang. Perencanaan SDM dilaksanakan sesuai kebutuhan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungannya baik internal maupun eksternal dan untuk dapat diperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan kapan saja.

Perencanaan SDM dilaksanakan dengan tujuan :

1. Membantu pencapaian tujuan organisasi termasuk perencanaan memberikan kesempatan kerja yang sama bagi karyawan serta membantu pertimbangan pemberian kompensasi yang layak dan adil.
2. Menunjang pencapaian efektivitas organisasi, dapat meminimalkan resiko atau ketidakpastian suatu tindakan, dapat dilakukan analisis terhadap konsekuensi setiap tindakan sehingga ketidakpastian dapat dikurangi.

Untuk dapat memanfaatkan SDM yang berkualitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau mencapai efektivitas organisasi tidaklah mudah, hanya dapat terjadi setelah dilakukan perencanaan SDM yang cermat, rasional, fleksibel dan kontinue. Perencanaan disini memiliki dimensi-dimensi yang luas sehingga penting bagi 3 tingkat utama yaitu: penting bagi tingkat perorangan, penting bagi tingkat organisasi dan penting bagi tingkat nasional.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

manajemen organisasi. Keberhasilan perencanaan SDM sangat bergantung pada sistem informasi yang tersedia, demikian pula keberhasilan perencanaan SDM dapat dihasilkan informasi-informasi untuk memprediksi kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja di masa yang akan datang.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

jangka panjang akan mengakibatkan ketidakseimbangan dalam perencanaan.

Lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah mengakibatkan perencanaan efektif sulit diterapkan. Sebagai contoh perusahaan komputer, seperti Microsoft dan Apple yang bergerak dalam bidang teknologi yang cepat mengalami perubahan. Perusahaan komputer dihadapkan pada situasi dan tingkat persaingan ydan perubahan yang sangat dramatis yang membuat perencanaan menjadi semakin sulit.

Kondisi lingkungan yang berubah-ubah dan sulit diprediksi memaksa organisasi harus selalu waspada dan mengantisipasi permasalahan untuk meminimalkan konflik internal organisasi. Tenaga kerja yang melimpah, sementara lapangan kerja terbatas dan industri yang terlalu pelit memberikan peluang kerja di kota-kota besar di setiap Negara, menjadi tanah impian bagi pencari kerja, sekaligus menjadi sumber konflik dan penderitaan. Dunia kerja atau peradaban industri, baik di Negara dunia ketiga seperti Indonesia, India, Filipina atau di Negara maju dengan masyarakat yang lebih makmur seperti Malaysia dan Jepang ternyata menyisakan persoalan budaya yang sama, yaitu konflik dan penderitaan. Manusia Asia harus merelakan diri untuk memberikan pelayanan khusus yang terpaksa bersifat “pelecehan sosial”, tetapi tetap terpaksa dilakukan agar seseorang mendapatkan pekerjaan. Termasuk yang paling radikal, harus mengubah diri manusia menjadi manusia pekerja yang “berjenis kelamin” baru. Sementara di Indonesia masalah yang meresahkan adalah masalah KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme). Bagaimana kue KKN habis

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

dan dimantabkan sebagai bidang bisnisnya. Organisasi yang memiliki kemampuan produk makanan siap saji harus berpikir seribu kali apabila akan memutuskan akan mengambil bidang lain yang bukan merupakan spesialisasinya.

c. Lingkungan

Organisasi harus membuat analisis terhadap lingkungan dengan melakukan identifikasi lingkungan mana yang member kesempatan kemajuan organisasi dan lingkungan mana yang akan memberikan ancaman terhadap perkembangan organisasi yang perlu diwaspadai.

d. Fokus pada pasar

Organisasi harus tanggap apa yang menjadi keinginan konsumen karena konsumen mempunyai keinginan, persepsi, sikap dan daya beli yang bervariasi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk selalu merespon apa keinginan pasar, dengantetap fokus pada sasaran organisasi dan tenaga kerja. Untuk memenuhi keinginan pasar, diperlukan tenaga kerja yang memiliki ketrampilan dan keahlian khusus untuk memproduksi barang/jasa sesuai keinginan pasar tersebut dengan harapan organisasi yang berorientasi pada pasar dapat memperoleh tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi tersebut di pasar bursa kerja. Tidak tersedianya tenaga kerja di pasar bursa tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi, dapat berakibat pada kurang berkembangnya usaha/ organisasi tersebut.

e. Dapat dicapai

Semua jenjang manajemen baru memahami tujuan dan sasaran organisasi sehingga masing-masing hierarki tidak

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Peramalan penawaran SDM bertujuan memprediksi jumlah permintaan dan jumlah penawaran karyawan pada masa yang akan datang. Teknik peramalan ada beberapa macam, tetapi untuk memilih teknik yang tepat sangat sulit karena tidak semua teknik sesuai dengan situasi organisasi dan tepat untuk menjawab permasalahan organisasi. Teknik-teknik penawaran SDM diantaranya:

1. Teknik delphi.

Estimasi dilakukan oleh beberapa ahli guna menentukan jumlah kebutuhan SDM masa datang. Hasil tersebut kemudian disimpulkan dan dilakukan survey berulang kali. Aktivitas ini akan menghasilkan consensus atau keputusan bersama dari hasil yang sudah disepakati.

2. Ekstrapolasi

Estimasi didasarkan pada data historis untuk menyeleksi kebutuhan yang akan datang, misalnya jumlah karyawan di bagian personalia rata-rata 3 setiap bulannya yang diterimakan dalam 2 tahun yang lalu, maka ada 26 tenaga kerja yang akan diterima dalam setahun mendatang.

3. Analisis komputer

Estimasi yang dilakukan melalui program komputer dengan model matematis menghitung jumlah kebutuhan SDM yang akan datang.

4. Indeksasi

Melakukan estimasi kebutuhan karyawan diwaktu yang akan datang dengan melihat cirri atau karakter perkembangan karyawan melalui indeks.

5. New Venture Analysis

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

dengan lowongan kerja yaitu pencari kerja atau perantara (pihak ketiga) dengan organisasi yang membutuhkan tenaga kerja. Pihak ketiga bisa Pemerintah, lembaga informal/formal, konsultan dan badan swasta lainnya.

b. Sosial budaya

Organisasi harus juga mempertimbangkan sosial budaya tenaga kerja asing. Di Amerika Serikat banyak perusahaan yang menggunakan tenaga asing khususnya dibanjiri oleh tenaga kerja dari India karena ada kesesuaian sosial budaya masyarakat dari kedua Negara tersebut. Perubahan sosial budaya sangat penting bagi manajer karena:

1. Perubahan tersebut mempengaruhi pasokan tenaga kerja
2. Perubahan tersebut dapat membentuk pasar untuk semua produk
3. Perubahan tersebut akan menciptakan perubahan pada segmen pasar tertentu
4. Perubahan tersebut akan mempengaruhi perubahan dalam komposisi penduduk dan komposisi tenaga kerja

c. Keragaman angkatan kerja (*diversitas*)

Angkatan kerja terdiri dari:

- a. Golongan yang bekerja
- b. Golongan yang menganggur dan mencari pekerjaan.

Golongan bukan angkatan kerja adalah golongan yang bersekolah, golongan yang mengurus rumah tangga, golongan yang menerima pendapatan saja, golongan lain-lain. Keempat golongan bukan angkatan kerja sewaktu-waktu

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

mendatang, khususnya program pengembangan SDM dalam organisasi.

Kegiatan rekrutmen diawali dari lamaran calon karyawan dan diakhiri dengan diterima atau ditolaknya karyawan tersebut. Kegiatan rekrutmen tidak lepas dari aktivitas perencanaan SDM, rekrutmen seleksi dan pelatihan (pengembangan karyawan), evaluasi kinerja karyawan, promosi dan mutasi perencanaan karir serta pemberian kompensasi.

B.Kendala-kendala Dalam Rekrutmen

Banyak hambatan yang ditemui dalam rekrutmen, proses rekrutmen bukanlah pekerjaan yang mudah karena praktek rekrutmen sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yaitu: nilai keadilan sosial, efisiensi manajemen dan kemauan politik. Kendala-kendala dalam proses rekrutmen antara lain:

1. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi akan menentukan desain dan pelaksanaan sistem rekrutmen dalam organisasi. Karakteristik organisasi tercermin dari sistem nilai, norma dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi dan misi organisasi serta tujuan dan strategi organisasi. Karakteristik organisasi yang khas seperti organisasi yang berada dibawah naungan Pemerintah sebagai pemegang saham terbesar seperti BUMN juga memiliki ciri tersendiri dalam mengelola model rekrutmen. Sementara penggabungan atau merger antar BUMN yang terjadi dewasa ini, menimbulkan masalah perekrutan bagi karyawannya.

2. Tujuan dan kebijakan organisasi

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

atau gaji yang berbeda pada berbagai pekerjaan. Besarnya kompensasi akan mempengaruhi minat pelamar untuk menjadi karyawan pada sebuah organisasi. Besarnya kompensasi yang diperoleh secara individu juga akan membawa dampak benturan sosial dan budaya manakala kompensasi diberikan secara tim kerja. Kebijakan kompensasi di pasar kerja internasional yang cenderung lebih tinggi menjadi perangsang bagi tenaga kerja Indonesia untuk bekerja di luar negeri.

6. Kebiasaan rekrut

Kebiasaan perekrutan pada masa lalu yang sudah dianggap baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrut dalam menilai calon karyawan sehingga proses perekrutan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai. Oleh karena itu, para pelaksanan perekrutan hendaknya menerima masukan yang positif maupun negatif agar tidak bergantung apda kebiasaan yang buruk yang sudah terbentuk.

7. Pasar tenaga kerja

Sewaktu menarik tenaga kerja, manajemen harus memperhatikan keadaan pasar tenaga kerja. Jenis karyawan yang bagaimana yang tersedia dan bagaimana mereka mencari pekerjaan. Dengan memahami kondisi pasar tenaga kerja, akan membantu manajemen menaksir penawaran tenaga kerja yang tersedia untuk diterima sebagai karyawan. Pasar tenaga kerja merupakan wilayah dimana penawaran dan permintaan bertemu dan mempengaruhi terbentuknya

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

D. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dilakukan dengan langkah-langkah:

1. Membuat perencanaan SDM yang cermat, fleksibel dan rasional sebagai perencanaan strategis atas permintaan manajer. Dengan perencanaan SDM dapat ditentukan kebutuhan karyawan/jabatan yang kosong.
2. Berdasarkan informasi dari hasil analisis jabatan dan berdasar permintaan manager dapat ditentukan persyaratan jabatan dari jabatan yang kosong yaitu mendasarkan uraian jabatan/tugas dan spesifikasi/ syarat jabatan.
3. Dilakukan rekrutmen internal dan eksternal. Cara internal yaitu diseleksi tenaga kerja dari dalam organisasi, dilakukan dengan job posting referensi manajemen dan serikat buruh. Cara eksternal yaitu dengan cara diseleksi tenaga kerja dari luar melalui pelamar langsung dan referensi, iklan surat kabar dan majalah, agen tenaga kerja pemerintah, agen tenaga kerja swasta, sewa (listing), open house, nepotisme, kerjasama lembaga pendidikan dan universitas dan perekrutan elektronik.
4. Direkrut sejumlah calon karyawan sesuai jumlah lowongan jabatan dalam organisasi dan sesuai persyaratan jabatan yang dibutuhkan untuk jabatan yang kosong yang harus diisi melalui rekrutmen tersebut.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Menurut Rachmawati (2009: 98), seleksi adalah proses memilih karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi atau proses yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak.
3. Menurut Sedarmayanti (2009: 113), seleksi adalah kegiatan menentukan, memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seleksi bertujuan memutuskan apakah seorang pelamar diterima berkerja atau tidak.

Proses seleksi tergantung pada 3 masukan penting:

1. Informasi analisis jabatan
2. Rencana SDM
3. Rekrutmen

Kriteria dasar seleksi tenaga kerja meliputi:

1. Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan rencana dan rekrutmen tenaga kerja
2. Efektif dan efisien dalam alokasi waktu, dana, tenaga dll.
3. Memperhatikan ketentuan yang berlaku swasta atau pemerintah
4. Dilaksanakan obyektif dan jujur
5. Profesional

Sedangkan prosedur dalam proses seleksi meliputi:

1. Seleksi persyaratan administrasi : pengisian formulir dan persyaratan tertentu sebagai lampiran surat lamaran.
2. Seleksi pengetahuan umum :

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Menurut tujuan (wawancara stress dan wawancara penilaian)
3. Menurut isi wawancara (wawancara situasional dan wawancara penilaian jabatan)
4. Menurut cara wawancara dilakukan (wawancara panel dan wawancara serial).

Merancang wawancara yang efektif untuk melakukan wawancara yang mendalam

Merancang sebuah wawancara yang efektif bukanlah hal yang mudah. Untuk itu ada beberapa langkah yang dapat menjadi pedoman bagi pewawancara guna menggali informasi sebanyak-banyaknya dari peserta/pelamar, sekaligus mengetahui sampai sejauh mana kemampuan pelamar dalam memegang posisi jabatan apabila pelamar diterima.

1. Analisis jabatan

Mendesain deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar pekerjaan yang berisi tentang tugas, jabatan, pengetahuan, wewenang, tanggungjawab, ketrampilan, keahlian yang dituntut serta kualifikasi karyawan yang dibutuhkan.

2. Evaluasi informasi jabatan.

Menilai suatu tugas atau pekerjaan berdasarkan arti pentingnya keberhasilan jabatan tersebut berdasarkan jadwal, program, dan waktu dibandingkan dengan pekerjaan lain.

3. Mendesain pertanyaan dan jawaban wawancara.

Mempersiapkan pertanyaan yang akan digunakan pada wawancara sekaligus jawabannya. Untuk posisi jabatan

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

yang tidak diterima sebaiknya diberitahu disertai alasan penolakannya. Alasan penolakan dapat dibuat standar untuk menghindari kesalahan atau perbedaan interpretasi. Pengambilan keputusan dalam memberikan penawaran kerja ini sangat penting dan strategis sebab akan menentukan keberadaan pelamar dalam pekerjaan dan posisi jabatan yang akan ditanggung nanti.

Seleksi karyawan ini sangat penting karena tercapainya tujuan organisasi bergantung pada bawahan. Karyawan yang profesional akan melakukan pekerjaan dengan baik untuk organisasi. Kesalahan dalam perekrutan akan menyebabkan kerugian bagi organisasi tersebut dikemudian hari. Adapun langkah-langkah untuk mencegah kelalaian dalam merekrut meliputi :

1. Meneliti semua informasi yang diajukan pelamar tentang aplikasi pekerjaannya
2. Memperoleh otorisasi yang ditulis pelamar sebagai acuan mengetahui calon karyawan dan memeriksa terlebih dahulu acuan dari organisasi sebelumnya dengan teliti.
3. Menyimpan informasi atau arsip yang diperoleh tentang masing-masing pelamar selama proses seleksi.
4. Menolak pelamar yang membuat pernyataan dalam surat lamaran yang fiktif atau yang mempunyai catatan fiksi.
5. Mengambil tindakan disipliner jika timbul permasalahan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

spesifikasi atau persyaratan jabatan. Namun dalam seleksi ilmiah masih digunakan data bersifat non ilmiah dalam proses seleksi yaitu:

- a. Lamaran (bermaterai atau tidak)
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilai
- c. Surat keterangan pekerjaan atau pengalaman
- d. Wawancara langsung
- e. Referensi dari pihak yang dapat dipercaya

Seleksi berdasar ilmu pengetahuan atau seleksi ilmiah di Negara-negara maju seperti Eropa dan Amerika.

b. Seleksi non ilmiah

Disamping didasarkan pada kelima data diatas ditambah pula faktor-faktor lain seperti:

- a. Bentuk tulisan dalam lamaran
- b. Cara berbicara dalam wawancara
- c. Tampang atau penampilan dsb.

2. Teknik Seleksi

a. Teknik menggunakan interview, sesuai survey di Amerika Serikat menyebutkan dari 628 perusahaan diminta pendapatnya. 99% menyatakan mengikutsertakan cara interview dalam proses seleksi pegawai yang mereka lakukan. Interview memiliki kelemahan diantaranya:

1. Subyektivitas pewawancara (aspek pelaksanaan individu)
2. Cara pengajuan pertanyaan (kurang jelas, terburu-buru)
3. Pengaruh halo (sifat seorang pelamar)

Untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan tersebut :



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

3. Sejumlah *asesor* atau *observer* terlibat dalam proses *assessment* untuk menambah derajat obyektivitas penilaian dan meminimalisasi bias.
 4. Sejumlah informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan dan kemudian disusun sehingga merupakan rekomendasi dan *jusment* dari program observasi tes maupun wawancara yang mengarah pada indikasi perilaku dan diungkapkan melalui perilaku lain untuk memprediksi perilaku masa depan atau memprediksi kinerja ketika kelak bekerja.
- c. Kendala proses seleksi
- Kendala proses seleksi meliputi:
- a. Tantangan supply: pelamar berkualitas sangat sedikit, terlihat banyak pelamar yang memenuhi syarat sehingga yang diterima sedikit.
 - b. Tantangan etis: penerimaan dengan sistem keluarga, sistem suap dan sistem komisi semuanya adalah pelanggaran etis.
 - c. Tantangan organisasional: organisasi mempunyai keterbatasan baik anggaran maupun SDM untuk menyeleksi.

E.Orientasi

Setelah proses seleksi berakhir, tugas departemen selanjutnya adalah membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi dan pekerjaannya. Untuk membantu proses penyesuaian diri ini, diadakan program orientasi karyawan yang akan memperkenalkan karyawan baru



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.