

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif. Demikian juga, perencanaan sumberdaya manusia (*human resources planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya dalam organisasi. Perencanaan sumberdaya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumberdaya manusia yang terpadu (*integrated*): persediaan sumberdaya manusia sekarang, peramalan (*forecasts*) suplai dan permintaan sumberdaya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang *qualified*, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem (Handoko, 1987).

Secara lebih sempit, perencanaan sumberdaya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja

organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumberdaya manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang. Perencanaan sumberdaya manusia ini memungkinkan organisasi untuk: (Handoko, 1987).

1. Memperbaiki penggunaan sumberdaya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

2.1.1. Permintaan Sumber Daya Manusia.

Permintaan atau kebutuhan sumberdaya manusia organisasi di waktu yang akan datang adalah "pusat" kegiatan perencanaan kepegawaian. Hampir semua perusahaan harus membuat prediksi kebutuhan-kebutuhan karyawan (paling tidak

secara *informal*) di waktu yang akan datang, meskipun mungkin tidak perlu mengestimasi sumber-sumber suplainya. Berdasarkan pengertian ini, perencanaan sumberdaya manusia sering hanya diartikan sebagai kegiatan penentuan jumlah (kuantitas) dan jenis (kualitas) karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal (Handoko, 1987).

Peramalan kebutuhan karyawan merupakan bagian yang terpenting dan tersulit untuk dilaksanakan. Pertama, perlu diidentifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan; baik faktor-faktor pengaruh langsung, seperti persediaan personalia atau aspek-aspek organisasional lainnya, maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahan-perubahan lingkungan *ekstern*. Kedua, organisasi melakukan *forecast* kebutuhan karyawan dalam suatu periode di waktu yang akan datang. *Forecast* kebutuhan karyawan dibuat dengan mempertimbangkan keakuratan teknik peramalan yang digunakan (Handoko, 1987).

2.1.2. Berbagai Penyebab Timbulnya Permintaan.

Meskipun tantangan-tantangan yang mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia tidak dihitung jumlahnya perubahan-perubahan lingkungan, organisasi dan persediaan tenaga kerja biasanya mencakup (Handoko, 1987).

1. Lingkungan *eksternal*. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi

perusahaan.

2. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumberdaya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan "gejolak" sumberdaya manusia. Akhirnya, para pesaing merupakan suatu tantangan *eksternal* lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumberdaya manusia.
3. Keputusan-keputusan organisasional. Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumberdaya manusia.

4. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek. Sedangkan perluasan usaha berarti kebutuhan sumberdaya manusia baru. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
5. Faktor-faktor persediaan karyawan. Permintaan sumberdaya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

2.1.3. Suplai Sumber Daya Manusia.

Setelah departemen personalia membuat proyeksi kebutuhan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang, langkah berikutnya adalah pemenuhan lowongan-lowongan yang diproyeksikan. Ada dua sumber suplai: *internal* dan *eksternal*. Suplai *internal* berasal dari para karyawan yang ada sekarang (persediaan), yang dapat dipromosikan, dipindah atau didemosikan untuk memenuhi kebutuhan yang diantisipasi. Sedangkan sumber suplai *eksternal* terdiri dari orang-orang dalam pasar tenaga kerja. Ini mencakup orang-orang yang belum bekerja dan para karyawan organisasi-organisasi lain (Handoko, 1987).

Estimasi suplai *internal* adalah lebih dari sekedar menghitung jumlah para karyawan yang ada, tetapi juga mengaudit untuk mengevaluasikan kemampuan-

kemampuan mereka. Informasi ini memungkinkan para perencana untuk menugaskan para karyawan tertentu untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang. Tiga teknik *forecasting* yang tersedia adalah Inventarisasi sumberdaya manusia, bagan penempatan, dan analisis Markov. Kemudian perencana perlu menentukan teknik mana yang paling tepat untuk organisasinya.

Inventarisasi sumberdaya manusia. Estimasi suplai *internal* di waktu yang akan datang memerlukan informasi tentang keadaan karyawan yang ada sekarang (persediaan). Selain jumlah karyawan, inventarisasi meringkas berbagai ketrampilan dan kecakapan setiap karyawan. Bila berkaitan dengan karyawan bukan manajer, inventarisasi menghasilkan *skills inventories*. Sedangkan inventarisasi manajer disebut *management inventories*. Inventarisasi sumberdaya manusia menentukan status karyawan organisasi, terus memonitor *performance* karyawan, dan menjadi dasar penentuan transfer, promosi atau pengembangan karyawan. Kegiatan ini juga menunjukkan pemanfaatan sumberdaya manusia dalam perusahaan, yang berarti mencerminkan potensi karyawan untuk mendukung operasi perusahaan.

Agar berguna, informasi persediaan sumberdaya manusia harus diperbaharui (*updated*) secara periodik. Ini penting terutama karena perubahan-perubahan personalia, seperti ketrampilan baru, tambahan gelar kesarjanaan, perubahan tugas-tugas jabatan dan sebagainya, merupakan karakteristik utama dinamika sumberdaya manusia dalam organisasi.

Bagan penempatan (*replacement charts*) adalah suatu pengajian visual siapa yang akan menggantikan siapa dalam peristiwa pengisian lowongan jabatan. Informasi untuk penyusunan bagan berasal dari hasil inventarisasi atau sistem informasi sumberdaya manusia. Bagan penempatan tidak berisi data tentang semua karyawan, tetapi terutama berkaitan dengan personalia teknis, profesional dan manajerial.

Bagan penempatan secara khusus disimpan oleh para manajer lini puncak setiap divisi organisasi. Bagan menunjukkan karyawan mana yang siap untuk dipromosikan sekarang, membantu manajemen puncak untuk memvisualisasikan jalur-jalur karier alternatif bagi individu-individu, dan juga menyoroti karyawan yang berprestasi di bawah rata-rata agar latihan, konseling atau disiplin dapat dijalankan. Untuk mengestimasi secara tepat (*snapshot*) suplai sumberdaya manusia dalam setiap divisi organisasional di waktu yang akan datang, bagan penempatan merupakan asset yang sangat bernilai.

Analisis Markov. Pola-pola perpindahan atau aliran-aliran personalia semakin menjadi perhatian para perencana sumberdaya manusia. Bila kita berpikir bahwa hanya ada lima "*shifts*" yang mungkin terjadi dalam suatu sistem personalia: karyawan bisa pindah, naik pangkat, turun pangkat, keluar, atau merubah perilaku dan potensi individual mereka, maka kita dapat menganalisa pola itu dengan suatu model yang disebut analisis Markov.

Tidak setiap lowongan dapat dipenuhi dengan persediaan karyawan sekarang. Kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi dari sumber suplai *eksternal* dapat diperoleh dengan menganalisis pasar tenaga kerja (*labor markets*).

Selain pasar tenaga kerja, estimasi sumber-sumber *eksternal* perlu memperhatikan trend kondisi kependudukan (*demografis*) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan. Analisis sumber suplai *eksternal* didasarkan pada informasi baik dari berbagai publikasi maupun hasil kerjasama dengan pihak-pihak penyedia. Pengembangan kerjasama dengan sumber suplai *eksternal* ini penting terutama untuk menjamin bahwa organisasi akan memperoleh karyawan dengan kuantitas dan kualitas sesuai kebutuhan.

2.2. Rekrutmen.

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia (Papu, 2001). Hasil yang di dapat dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan. Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal, dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit, dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau

organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen dan seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang disekitarnya.

Manajemen tenaga kerja adalah suatu pengelolaan tenaga kerja dengan melakukan proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan: (Riantini dkk, 2005).

1. Penentuan ukuran dan jumlah tenaga kerja serta personil proyek.
2. Rekrutmen tenaga kerja dan pengendalian jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan selama proyek berlangsung.
3. Stuktur dan pembagian tenaga kerja menjadi kelompok kerja.
4. Perencanaan, penjadwalan, pengarahan dan pengawasan kegiatan tenaga kerja.
5. Komposisi tenaga kerja untuk kegiatan tertentu dan jenis pekerjaan untuk setiap tenaga kerja.

Beberapa pengertian secara ilmiah dari risiko:

1. Risiko adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu (Williams dan Heins,1989).
2. Risiko adalah ketidakpastian (*uncertainty*) yang mungkin melahirkan peristiwa kerugian (*loss*) (Salim,1993).
3. Risiko adalah ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa (Soekarto,1987).

4. Risiko merupakan penyebaran/penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan (Darmawi,1994)
5. Risiko adalah probabilitas sesuatu hasil/*outcome* yang berbeda dengan yang diharapkan (Darmawi,1994).

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan dari suatu proyek konstruksi adalah faktor sumber daya manusia, karena tanpa adanya tenaga kerja maka pelaksanaan suatu proyek konstruksi tidak dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu dalam suatu proyek konstruksi perlu dilakukan suatu perencanaan tenaga kerja, dimana perencanaan tenaga kerja meliputi aspek-aspek menentukan jumlah kebutuhan tenaga kerja dan kualifikasinya serta merencanakan alokasi tenaga kerja tersebut sesuai dengan kuantitas pekerjaan dan jadwal pelaksanaan pekerjaan (Herminto dan Palilingan, 2007).

Dalam penyelenggaraan konstruksi, faktor biaya merupakan bahan pertimbangan utama, karena biasanya menyangkut jumlah investasi besar yang harus ditanamkan pemberi tugas yang rentan terhadap risiko kegagalan (Dipohusodo, 1996).

Biaya tenaga kerja dapat mengalami penyimpangan pada kondisi aktualnya karena adanya kesalahan pada saat estimasi biaya tenaga kerja, fluktuasi pada produktifitas pekerja selama pelaksanaan proyek (Ritz, 1994) dan berbagai sumber permasalahan pada pelaksanaan proyek konstruksi (Russel dan Fayek, 1994). Salah satu sumber permasalahan proyek yang mempengaruhi terjadinya penyimpangan biaya tenaga kerja adalah masalah rekrutmen tenaga kerja.

Salah satu faktor yang harus dikendalikan biayanya adalah tenaga kerja, dimana faktor tenaga kerja merupakan salah satu sumber daya yang menjadi penentu keberhasilan proyek. Rekrutmen tenaga kerja merupakan salah satu sumber permasalahan proyek yang mempengaruhi terjadinya penyimpangan biaya tenaga kerja (Riantini dkk, 2005).

Dalam melakukan rekrutmen tenaga kerja, manajemen harus memiliki prosedur dan jadwal. Mengumpulkan dan memberdayakan tenaga kerja harus sesuai dengan deskripsi kerja yang ada. Untuk setiap tenaga kerja dengan keahlian tertentu harus ditempatkan pada pekerjaan dan tanggung jawab yang sesuai dengan yang disyaratkan. Rekrutmen tenaga kerja pada suatu proyek dapat mempengaruhi terjadinya penyimpangan biaya tenaga kerja, dimana masalah penempatan yang kurang tepat dalam penempatan tenaga kerja; kualitas mandor yang kurang baik; kurang atau tidak adanya pelatihan untuk pekerja menjadi sumber risiko yang paling tinggi dalam mempengaruhi kinerja biaya tenaga kerja (Riantini dkk, 2005).

Perusahaan selalu berusaha mencari keseimbangan yang paling baik antara tingkat keuntungan yang diperoleh dan risiko yang di hadapi. Secara umum arti risiko dikaitkan dengan kemungkinan (*probabilitas*) terjadinya peristiwa diluar yang diharapkan (Soeharto, 1995).

Tenaga kerja termasuk sebagai penyebab terjadinya *Overruns* biaya, dimana kualitas tenaga kerja yang buruk sebagai faktor penyebabnya (Santoso, 1999). Seorang manajer perusahaan harus mampu membuat perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja, untuk pengendalian biaya, manajemen perlu

menetapkan biaya standar (Label, 2007). Pengendalian biaya tenaga kerja memerlukan patokan atau standar sebagai dasar yang dipakai sebagai tolak ukur terhadap pengendalian biaya tenaga kerja. Biaya yang dipakai sebagai tolak ukur pengendalian disebut biaya standar. Pengendalian biaya adalah suatu proses yang meliputi seluruh tingkat dan seluruh kegiatan suatu perusahaan. Oleh sebab itu pengendalian biaya harus merupakan rencana yang didukung oleh seluruh anggota dari perusahaan itu sendiri.

Biaya proyek dibedakan atas 2 macam yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung adalah biaya yang langsung berhubungan dengan kemajuan fisik dari suatu proyek. Biaya langsung ini terdiri dari proses, tenaga kerja, bahan, peralatan dan pekerjaan subkontrak. Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak berhubungan dengan kemajuan fisik dari proyek. Biaya ini antara lain adalah sewa gedung, biaya keamanan, pajak, keuntungan, dan lain-lain. Biaya tenaga kerja selain penting untuk pengendalian biaya juga mempunyai porsi yang besar dari biaya total proyek dan merupakan elemen dari biaya proyek yang paling susah diatur. Oleh karena itu untuk pengendalian biaya proyek perlu dipastikan bahwa biaya tenaga kerja sesuai dengan estimasi rencana. Bila terjadi penyimpangan dari estimasi maka perlu dilakukan langkah antisipasi sesegera mungkin (Ryanto dan Susanto, 2002).

2.2.1. Kendala-kendala Rekrutmen.

Agar proses rekrutmen berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala. Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana rekrutmen dan lingkungan *eksternal*. Meskipun kendala yang dihadapi perusahaan bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, uraian berikut mencakup berbagai kendala yang paling umum.

1. Kebijakan-kebijaksanaan Organisasional.

Berbagai kebijakan organisasional merupakan sumber batasan potensial. Kebijakan-kebijaksanaan ini berusaha untuk mencapai keseragaman, manfaat hubungan masyarakat, ekonomis, dan sasaran-sasaran lain yang tidak berhubungan dengan rekrutmen.

2. Kebijakan Promosi.

Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk memberikan kepada karyawan sekarang kesempatan pertama untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan. Kebijakan ini akan meningkatkan moral dan partisipasi karyawan, serta membantu kegiatan "pemeliharaan" para karyawan.

3. Kebijakan Kompensasi.

Kendala umum yang dihadapi pelaksana rekrutmen adalah kebijakan-kebijaksanaan pengajian atau pengupahan. Organisasi biasanya menetapkan "*range*" upah untuk berbagai pekerjaan yang berbeda. Besarnya kompensasi yang ditawarkan organisasi akan mempengaruhi minat pencari kerja untuk menjadi pelamar serius.

4. Kebijakan Status Karyawan.

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan penerimaan karyawan dengan status honorer, musiman atau sementara, atau *part-time*. Meskipun minat pelamar terhadap tipe status penerimaan seperti ini semakin tinggi, kebijakan tersebut dapat menyebabkan perusahaan menolak karyawan *qualified* yang menginginkan status kerja *full-time*.

5. Kebijakan Penerimaan Tenaga Lokal.

Perusahaan mungkin mempunyai kebijakan untuk menarik tenaga-tenaga lokal di mana perusahaan berlokasi dan beroperasi. Prioritas rekrutmen ini biasanya dimaksudkan untuk lebih terlibat dalam masyarakat dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat di sekitar perusahaan.