

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seperangkat kegiatan-kegiatan yang mencakup pengkoordinasian, pengintegrasian dan penggunaan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan organisasi melalui manusia-manusia, teknik-teknik, berbagai informasi dalam suatu struktur organisasi (Justine T. Sirait, 2006 : 2).

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (T. Hani Handoko, 2003 : 8).

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Malayu S.P. Hasibuan, 2006 : 2).

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan melalui pendayagunaan sumber daya

manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan, disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan (Marihot Tua Efendi Hariandja, 2004 : 2).

Sumber daya manusia adalah segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk perusahaan (Ahmad Tohardi, 2003 : 12).

H. Hadari Nawawi (2003 : 40) menyebutkan tiga pengertian mengenai sumber daya manusia, yaitu :

- 1) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) didalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata

(*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan sumber daya manusia (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan) adalah seseorang atau sekumpulan orang yang bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerjanya pada suatu badan atau organisasi.

c. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Malayu SP. Hasibuan, 2006 : 10).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara terpadu (Husein Umar, 2005 : 3).

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2007 : 25).

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal organisasi yang khusus berhubungan dengan bidang kepegawaian atau

personalia dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara terpadu.

d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Justine T. Sirait (2006 : 5-7) menyebutkan fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu :

1) Fungsi-fungsi manajemen, terdiri dari :

a) Perencanaan

Perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program-program kepegawaian yang dapat memberi andil terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian berarti membentuk satu organisasi dengan cara merancang struktur yang menggambarkan hubungan antar tugas-tugas, antara pegawai, dan antar faktor-faktor fisik.

c) Pengarahan

Secara logis, langkah berikutnya adalah pengoperasian, artinya mengerjakan sesuatu yang telah direncanakan. Namun, hal ini harus didahului oleh proses pengarahan atau pemberian motivasi atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara efektif.

d) Pengendalian

Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan dengan perencanaan. Di samping itu, juga melakukan koreksi-koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi selama rencana sedang dilaksanakan.

2) Fungsi-fungsi operasional, terdiri dari :

a) Penarikan pegawai

Penarikan pegawai berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat, sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Kegiatan-kegiatan ini mencakup :

- (1) Penarikan (*recruitment*)
- (2) Pemilihan (*selection*)
- (3) Penempatan (*placement*).

b) Pengembangan

Pengembangan adalah berbagai kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan, yang sangat penting dilakukan untuk dapat menampilkan cara kerja yang memadai.

c) Pemberian imbalan

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai usaha untuk memberi balas jasa bagi karyawan yang telah menyumbangkan waktu dan tenaganya bagi tercapainya tujuan organisasi.

d) Integrasi

Integrasi berkaitan dengan usaha untuk menghasilkan situasi di mana terjadi penyesuaian/pencocokan antara kepentingan yang bersifat individual, organisasi maupun kemasyarakatan.

e) Pemeliharaan

Merupakan sesuatu hal yang berkenaan dengan usaha agar para pegawai dapat bekerja dengan baik selama mungkin dengan cara menjaga kesehatan mental maupun fisik.

f) Pemutusan hubungan kerja

Jika pada awal organisasi menarik pegawai kerja dari masyarakat, pada suatu saat tertentu organisasi juga akan mengembalikan pegawai tersebut ke masyarakat. Perlu diatur bagaimana sebaiknya suatu proses pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh organisasi sehingga tidak mempunyai dampak yang negatif, baik bagi individu, organisasi maupun bagi masyarakat.

e. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2006 : 16-17) peranan manajemen sumber daya manusia meliputi kegiatan antara lain :

- 1) Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing sumber daya manusia)
- 2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
- 3) Menyeleksi calon pekerja.
- 4) Memberikan pengenalan dan penempatan karyawan baru.
- 5) Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompensasi.
- 6) Memberikan insentif dan kesejahteraan.
- 7) Melakukan evaluasi kinerja.
- 8) Mengomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
- 9) Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
- 10) Membangun komitmen kerja.
- 11) Memberikan keselamatan kerja.
- 12) Memberikan jaminan kesehatan.
- 13) Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
- 14) Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, sosial, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat. Adanya berbagai rintangan dan kendala ini maka manajemen sumber daya manusia dirasa penting bagi suatu perusahaan, sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudian hari.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerja (karyawan). Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan (*demand*) bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut (Soekidjo Notoatmodjo, 2004 : 12).

Perencanaan sumber daya manusia menentukan berapa orang yang dibutuhkan perusahaan tersebut, dengan menekankan jenis orang yang dibutuhkan (sekarang dan masa datang) berdasarkan keahlian mereka dan bagaimana mereka bisa cocok dalam kultur perusahaan (Veithzal Rivai, 2006 : 19).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya (Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, 2002 : 51).

Dari pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja di masa sekarang dan masa datang baik kuantitas maupun kualitas sehingga rencana produksi dapat terlaksana dengan baik, dengan memperhatikan keadaan dan lingkungan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

b. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan

Menurut Sondang P. Siagian (2007 : 44-48), terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan manajemen sumber daya manusia secara mantap :

- 1) Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- 2) Produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- 3) Dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- 4) Penanganan informasi ketenagakerjaan, seperti : jumlah tenaga kerja, masa kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan,

jabatan yang pernah dipangku, tangga karier yang telah dinaiki, jumlah penghasilan, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki, informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap pegawai. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karier masing-masing. Juga sangat bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan dalam usaha memanfaatkan tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.

- 5) Kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian, dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia akan timbul pemahaman tentang situasi pasar kerja dalam artian : permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis kualifikasi dan lokasinya ; jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.
- 6) Manajemen sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan tenaga kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan, manfaat manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan tetapi juga memperlihatkan kebutuhan karyawan dan organisasi, dan tuntutan-tuntutan masyarakat luas.

3. Penentuan Kebutuhan Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja dikatakan sebagai jumlah tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi tenaga kerja yang dibutuhkan guna mencapai tujuan. Di dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan baik kualitas maupun kuantitasnya, memerlukan langkah-langkah tertentu yang sangat penting sebagai titik tolak dalam perencanaan tenaga kerja.

a. Analisis Jabatan untuk Menentukan Kebutuhan Tenaga Kerja Secara Kualitas

Sebelum diuraikan mengenai analisis jabatan, maka terlebih dahulu akan dikemukakan pengertian tentang jabatan (*job*) itu sendiri. Jabatan adalah sekelompok posisi yang sama dalam jenis dan tingkatan pekerjaannya. Dalam beberapa hal hanya sebuah posisi yang tercakup dalam jabatan itu karena tidak ada posisi lainnya yang sama. Analisis jabatan merupakan proses pengkajian dan pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu. Analisis jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, peraturan-peraturan, wewenang-wewenang dan tanggung jawab-tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja dan syarat-syarat perseorangan (Komaruddin, 2003 : 5).

Dengan demikian dapat dikatakan analisis jabatan merupakan suatu kegiatan di dalam meneliti, mempelajari, mengumpulkan, menganalisis informasi-informasi dari suatu jabatan tertentu secara teratur dan sistematis yang dapat menggambarkan tentang tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab serta persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan.

Menurut Komaruddin (2003 : 10), jenis-jenis informasi yang dibutuhkan dalam analisis jabatan, mencakup :

- 1) Deskripsi jabatan, yang merupakan pernyataan yang menjelaskan jabatan dalam pekerjaan seperti nama jabatan, lokasi jabatan, tugas, kondisi kerja dan bahaya pekerjaan.
- 2) Spesifikasi jabatan, lazimnya berisi hal-hal yang berhubungan dengan derajat yang diperlukan pekerjaan seperti pendidikan, pengalaman, latihan, prakarsa, upaya fisik, keterampilan, dan tanggung jawab.

Komaruddin (2003 : 12-18) menyebutkan ada empat metode yang dipergunakan untuk mendapatkan informasi guna menyusun analisis jabatan, yaitu :

- 1) Metode kuesioner

Kuesioner (angket) berkaitan dengan suatu instrumen riset untuk mendapatkan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan formulir yang akan diisi oleh responden sendiri.

Melalui metode kuesioner, pekerja diharapkan dapat memberikan keterangan-keterangan yang bermanfaat mengenai :

- a) Pertanyaan pertama yang meliputi deskripsi jabatan, pengetahuan khusus yang diperlukan jabatan, pengalaman yang dibutuhkan untuk bertugas atau memegang suatu jabatan, dan periode persiapan untuk melaksanakan tugas.
- b) Pertanyaan kedua yang meliputi hal-hal yang berkenaan dengan tugas rutin harian, tugas mingguan, tugas bulanan, tugas khusus dan informasi lainnya yang berkaitan.

2) Metode deskripsi naratif

Metode deskripsi naratif (metode buku harian) digunakan lebih banyak terhadap jabatan-jabatan yang berupah, laporan yang lebih tepat diperoleh dari buku harian. Karyawan dianjurkan untuk mencatat apa yang dikerjakan setiap hari, berapa waktu yang dipergunakan, bila dimulai dan kapan berakhir, dan hal-hal lain yang diperlukan selama berlangsungnya pekerjaan.

3) Metode wawancara

Wawancara adalah proses tanya-jawab dalam bentuk lisan antara dua orang atau lebih yang berhadapan dengan cara bertatap muka, meliputi data dan informasi : nama tugas pada waktu ini, tempat departemen, pengawasan langsung dan tidak langsung yang berlangsung sekarang, pembagian wewenang dan tugas, tugas jabatan reguler, tanggung jawab yang dipikul pejabat, kebutuhan

dan pengetahuan dan ketrampilan khusus dan kondisi kerja yang dikehendaki.

4) Metode observasi

Observasi merupakan suatu kajian yang direncanakan, disengaja dan bersistem mengenai gejala-gejala tertentu melalui pengamatan dan pencatatan.

Seorang analisis jabatan dapat melakukan dua alternatif ketika ia melakukan observasi, yaitu :

- a) Mengadakan pengamatan non-partisipatif dengan cara mengambil jarak tertentu antara pengamat dan pekerja yang diamati.
- b) Melakukan pengamatan partisipatif dengan cara ikut serta dalam obyek penelitian.

Bilamana pekerjaan yang akan diselidiki itu sederhana dan berulang, observasi merupakan teknik yang tepat.

Berdasarkan informasi-informasi yang diperoleh dari analisis jabatan maka selanjutnya dapat disusun :

1) Deskripsi/uraian jabatan (*job description*)

Deskripsi jabatan adalah penjelasan tentang pekerjaan yang dilaksanakan, tanggung jawab yang dipikul, latihan yang diperlukan, dan kualifikasi pribadi yang diminta. Dengan penjelasan ini dimaksudkan agar para pekerja tahu sejauh mana batas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Hal ini dapat

mencegah terjadinya kesimpangsiuran kerja dan rangkapan pekerjaan (Komaruddin, 2003 : 30). Dengan membuat deskripsi jabatan yang jelas dan benar, maka akan merupakan landasan yang kuat bagi tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

Komaruddin (2003 : 32) menyebutkan informasi dalam deskripsi jabatan disusun sebagai berikut :

- a) Identifikasi jabatan
- b) Ringkasan jabatan
- c) Tugas-tugas yang dilaksanakan
- d) Supervisi yang diberikan dan diterima
- e) Hubungan dengan jabatan lain
- f) Mesin-mesin, alat-alat dan bahan-bahan
- g) Kondisi kerja
- h) Definisi mengenai istilah-istilah yang tak biasa
- i) Komentar yang menambah kepada dan menjelaskan hal-hal tersebut.

2) Spesifikasi/persyaratan jabatan (*job specification*).

Persyaratan jabatan/*job specification* merupakan suatu informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan/pegawai agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik (Alex S. Nitisemito, 2003 : 20).

Alex S. Nitisemito (2003 : 21) menyebutkan informasi-informasi yang disusun dalam persyaratan jabatan adalah :

- a) Syarat pendidikan menyangkut latar belakang pendidikan yang diperlukan dalam memegang jabatan/pekerjaan tersebut, apakah Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama atau yang lebih tinggi.
- b) Syarat kesehatan : menyangkut kondisi tenaga kerja yang diharapkan misalnya : tidak buta warna, tidak berkaca mata, tidak merokok.
- c) Syarat pengalaman, pengalaman bagi perusahaan akan lebih penting daripada tingkat pendidikan seorang tenaga kerja, karena dengan pengalaman kerja, perusahaan tidak perlu lagi memberikan latihan yang sudah tentu akan memerlukan biaya dan waktu.
- d) Syarat fisik : menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan jenis kelamin, tinggi badan, berat badan, umur.
- e) Syarat lain, misalnya sudah berkeluarga atau belum, jumlah anggota keluarga, mempunyai kepribadian tertentu, paras cukup menarik.

Komaruddin (2003 : 12) menyebutkan analisis jabatan merupakan pernyataan yang memberikan manfaat dalam pelbagai hal yang berkaitan dengan jabatan. Manfaat yang paling besar berupa :

- 1) Organisasi integrasi seluruh tenaga kerja dan untuk perencanaan organisasi.
 - 2) Perekrutan, seleksi dan penempatan personalia.
 - 3) Pemindahan (transfer) dan promosi personalia.
 - 4) Program latihan personalia.
 - 5) Administrasi upah dan gaji personalia.
 - 6) Penyelesaian keluhan personalia.
 - 7) Perbaikan kondisi kerja.
 - 8) Penyusunan standar produksi.
 - 9) Perbaikan produktivitas kerja lewat simplifikasi kerja dan perbaikan metode.
- b. Kebutuhan Tenaga Kerja Secara Kuantitas
- 1) Target Produksi

Target produksi dapat dihitung dengan menggunakan metode peramalan. Dengan peramalan kita akan dapat menghitung target produksi masa yang akan datang didasarkan pada faktor-faktor ekonomi sekarang dan sejarah masa lalu (Indriyo Gitosudarmo, 2004 : 79). Dengan demikian dapat dikatakan ramalan produksi merupakan suatu keputusan tentang tingkat penjualan yang dicapai perusahaan dimasa-masa yang akan datang yang didasarkan pada data-data penjualan dan data produksi yang lalu.

Indriyo Gitosudarmo (2004 : 80) menyebutkan manfaat peramalan produksi adalah :

- a) Diketahui jumlah produk yang dihasilkan pada periode berikutnya.
- b) Dapat ditentukan jumlah biaya produksi yang dibutuhkan pada periode berikutnya.
- c) Dapat diperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan pada periode berikutnya.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dikatakan dengan diketahui jumlah target produksi yang akan datang maka dapat ditentukan penggunaan karyawan secara lebih efektif artinya bila perkiraan penjualan menurun, maka dapat diambil kebijaksanaan yang tepat terhadap karyawan yang ada yaitu mengurangi atau mempertahankan karyawan yang sudah ada dengan penyesuaian-penyesuaian.

Peramalan dapat dilakukan dengan cara yaitu teknik kualitatif dan teknik kuantitatif, peramalan dengan teknik kualitatif adalah subyektif atau berdasarkan estimasi dan pendapat yang diperoleh dari para eksekutif, orang-orang, penjualan dan para langganan. Sedangkan peramalan dengan teknik kuantitatif unsur subyektivitas ditekan serendah mungkin, perhitungan didasarkan pada data obyektif.

Peramalan dapat digunakan untuk mengetahui keadaan usaha di masa mendatang. Ramalan yang dilakukan umumnya akan berdasar pada data yang ada pada masa lampau yang dianalisis dengan cara-cara tertentu. Agar data dapat dipakai dalam melakukan peramalan, maka diperlukan persamaan matematis.

Pada peramalan kuantitatif ini metode yang banyak dipakai adalah metode trend. Trend menunjukkan pola penurunan atau pertumbuhan (kenaikan jangka panjang serangkaian data historik).

a) Metode trend regresi (*least square*)

Rumusnya (Husein Umar, 2005 : 180) adalah :

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana :

$$\hat{Y} = \text{Besarnya target produksi}$$

$$a = \text{Komponen tetap dari jumlah produksi pada setiap periode}$$

$$b = \text{Tingkat perkembangan target produksi}$$

$$X = \text{Periode perencanaan target produksi.}$$

Nilai a dan b dihitung terlebih dahulu dengan rumus :

$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

b) Metode trend parabola

Rumusnya (Indriyo Gitosudarmo, 2004 : 80) adalah :

$$\hat{Y} = a + bX + cX^2$$

Untuk mengetahui nilai dari a, b, c yang digunakan persamaan-persamaan :

$$\Sigma Y = n \cdot a + b \cdot \Sigma X + c \cdot X^2 \quad \text{.....1)}$$

$$\Sigma XY = a \cdot \Sigma X + b \cdot \Sigma X^2 + c \cdot \Sigma X^3 \quad \text{.....2)}$$

$$\Sigma X^2 Y = a \cdot \Sigma X^2 + b \cdot \Sigma X^3 + c \cdot \Sigma X^4 \quad \text{.....3)}$$

Dimana :

$\hat{Y}$ = Besarnya target produksi

a = Komponen yang tetap dari jumlah produksi pada setiap periode

b, c = Tingkat perkembangan target produksi

X = Periode perencanaan target produksi

Y = Variabel jumlah produksi

n = Kurun waktu peramalan

c) Metode trend eksponensial

Rumusnya (Indriyo Gitosudarmo, 2004 : 82) adalah :

$$\text{Log } \hat{Y} = \text{log } a + X \cdot \text{log } b$$

Dimana :

$$\text{Log } a = \frac{\Sigma \text{Log } Y}{n}$$

$$\text{Log } b = \frac{\Sigma X \text{ log } Y}{\Sigma X^2}$$

Dengan menggunakan ketiga metode di atas maka dapat dicari *standard error*nya (tingkat kesalahannya), yang digunakan untuk meramalkan target produksi periode berikutnya adalah *standard error* yang terkecil.

Rumus (Indriyo Gitosudarmo, 2004 : 95) :

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{n - 2}}$$

Dimana :

S_y = *Standard error*

Y = Data riil jumlah produksi

$\hat{Y}$ = Perhitungan target produksi

n = Jumlah periode waktu.

2) Analisis Beban Kerja

Beban kerja dapat diperoleh dengan cara mengalikan masing-masing target produksi dengan waktu standar masing-masing karyawan operasional (Kuna Winaya, 1990 : 30).

Beban kerja dapat dicari dengan rumus :

Target Produksi x Waktu Standar.

Waktu standar diketahui dengan pengukuran terhadap waktu dengan membagi jabatan/pekerjaan yang akan dihitung waktunya kedalam beberapa unsur pokok yang mengandung gerakan-gerakan penting dari unsur gerakan pokok yang telah dihitung waktunya itu, selanjutnya dijumlahkan sehingga dapat

diketahui lamanya waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan tersebut (Kuna Winaya, 1990 : 26).

Menurut Kuna Winaya (1990 : 26) dalam pelaksanaan jabatan/pekerjaan dibagi empat jenis waktu standar, yaitu :

- a) Waktu yang sungguh-sungguh diperlukan yang biasanya pekerjaan yang dilakukan dalam masa ini sifatnya berulang disebut waktu lingkaran. Contoh : waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - b) Waktu yang dipergunakan dalam kegiatan-kegiatan yang tidak langsung dengan produksi yang disebut waktu bukan lingkaran. Contoh : waktu yang dipakai untuk menyiapkan bahan, peralatan.
 - c) Waktu yang dipergunakan untuk menghilangkan kelelahan. Contoh : waktu istirahat.
 - d) Waktu untuk keperluan pribadi. Contoh : izin keluar dari karyawan, waktu untuk buang air.
- 3) Analisis Tenaga Kerja yang Seharusnya dan Analisis Tenaga Kerja yang Senyatanya untuk Menentukan Kebutuhan Tenaga Kerja Secara Kuantitas

Analisis tenaga kerja yang seharusnya sebagai beban kerja, yaitu proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu (Komaruddin, 2003 : 4).

Analisis tenaga kerja yang seharusnya adalah analisis untuk mengetahui jumlah sumber daya manusia yang seharusnya dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu beban kerja produksi pada suatu periode tertentu (Kuna Winaya, 1990 : 33).

Menurut Kuna Winaya (1990 : 30) rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Tenaga kerja yang seharusnya dibutuhkan} = \frac{\text{Jumlah beban kerja produksi dalam periode tertentu}}{\text{Jumlah jam kerja seorang sumber daya manusia selama periode tertentu}} \times 1 \text{ orang}$$

Di dalam analisis beban kerja hasil yang diperoleh belum memperhitungkan tingkat absensi dan tingkat perputaran sumber daya manusia, dimana pada kenyataannya tidak semua tenaga kerja yang bekerja tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya secara penuh (tidak akan sama jumlahnya dengan periode tertentu). Sehingga mereka (tenaga kerja) yang tidak hadir atau keluar dari perusahaan harus ada yang mengganti, agar kontinuitas operasi perusahaan berjalan normal. Karena itu dalam proses penentuan tenaga kerja dalam perusahaan faktor tingkat absensi dan tingkat perputaran sumber daya manusia harus diperhitungkan (Kuna Winaya, 1990 : 30).

Menentukan jumlah tenaga kerja yang senyatanya dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu beban kerja produksi pada suatu periode tertentu dipergunakan analisis tenaga kerja yang senyatanya dengan rumus (Kuna Winaya, 1990 : 30) :

Tenaga kerja yang senyatanya = Tenaga kerja yang seharusnya +
absensi x Tenaga kerja yang seharusnya + % perputaran karyawan
x Tenaga kerja yang seharusnya.

a) Absensi kemangkiran

Apabila tenaga kerja tidak hadir di tempat kerjanya karena alasan sakit, ijin atau tanpa alasan, maka tenaga kerja tersebut dikatakan absen. Tingkat absensi merupakan perbandingan antara hari kerja yang hilang dengan seluruh hari kerja yang seharusnya ada dalam suatu periode. Semakin besar tingkat absensi atau semakin sering tenaga kerja tidak hadir maka hal itu akan menyulitkan perusahaan di dalam mencapai target produksi yang direncanakan, meskipun perusahaan tidak membayar tenaga kerja yang absensi tersebut (Kuna Winaya, 1990 : 29). Prosentase tingkat absensi dapat dicari dengan rumus (Kuna Winaya, 1990 : 29) :

$$\% \text{ Tingkat Absensi} = \frac{\text{Jumlah hari kerja yang hilang}}{\text{Jumlah seluruh hari kerja yang seharusnya ada}} \times 100 \%$$

b) Perputaran sumber daya manusia

Perputaran yang terjadi terhadap tenaga kerja dalam perusahaan, karena adanya karyawan yang keluar/memisahkan diri dari perusahaan dengan berbagai alasan seperti sakit-sakitan, pindah, pensiun, pemutusan terpaksa, tetapi dialih saat

ada tenaga kerja yang masuk atau bertambah sebagai pengganti tenaga kerja (Kuna Winaya, 1990 : 27).

Masuknya tenaga kerja ke dalam perusahaan dikenal dengan “*accession*” sedangkan tenaga kerja yang memisahkan diri dari perusahaan dikenal dengan “*separation*”. Dari penambahan atau masuknya tenaga kerja ini ada yang dipakai untuk mengganti tenaga kerja, yang disebut “*replacement*”.

Dalam pengukuran tingkat perputaran tenaga kerja ini umumnya lebih menitik beratkan pada tingkat pergantian (*replacement*) daripada tingkat pemisahan (*separation*), rumusnya adalah (Kuna Winaya, 1990 : 27) :

$$\% \text{ Perputaran karyawan} = \frac{P}{R} \times 100 \%$$

Keterangan :

P = Penggantian tenaga kerja (*replacement*)

R = Rata-rata jumlah sumber daya manusia pada periode tertentu.

Menurut Kuna Winaya (1990 : 27), adapun sebab-sebab penggantian karyawan adalah :

- (1) Sebab-sebab yang dapat dihindari, seperti kondisi kerja, tingkat upah, komunikasi antara atasan dan bawahan.

- (2) Sebab-sebab yang tidak dapat dihindarkan seperti umumnya karyawan yang sudah waktunya dipensiunkan, karyawan meninggal dunia, pindah tempat kerja, atau keharusan bagi karyawan wanita yang pindah karena ikut suami.

B. Publikasi Penelitian Sebelumnya

Publikasi penelitian sebelumnya yang digunakan adalah dari 2 (dua) skripsi sejenis. Penelitian pertama dengan judul : Perencanaan Tenaga Kerja Operasional pada Perusahaan Garmen PT. Karya Putra Bali di Kuta, Badung, oleh : Indah Sintia Dewi, tahun 2008. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui jumlah beban kerja tenaga kerja bagian produksi dan untuk mengetahui jumlah tenaga kerja operasional yang seharusnya dan yang senyatanya yang dibutuhkan pada perusahaan garmen PT. Karya Putra Bali di Kuta, Badung semester II tahun 2007 dan semester I tahun 2008.

Hasil penelitian adalah sebagai berikut : Jumlah beban kerja tenaga kerja bagian produksi pada perusahaan garmen PT. Karya Putra Bali di Kuta, Badung adalah : Semester II 2007, untuk menghasilkan 34.471 *pcs short* diketahui jumlah beban kerja tukang desain : 360.838 menit, tukang potong : 462.667 menit, tukang jahit : 2.567.126 menit, tukang sortir : 221.370 menit, tukang cuci dan jemur : 256.417 menit, tukang pasang kancing dan aksesoris : 635.598 menit, tukang setrika : 358.678 menit dan tukang *packing* : 187.907 menit. Semester I 2008, untuk menghasilkan 43.154 *pcs short* diketahui jumlah beban kerja tukang desain : 447.668 menit, tukang potong : 575.546 menit,

tukang jahit : 3.209.668 menit, tukang sortir : 273.468 menit, tukang cuci dan jemur : 317.198 menit, tukang pasang kancing dan aksesoris : 791.892 menit, tukang setrika : 445.508 menit dan tukang *packing* : 231.322 menit. Jumlah tenaga kerja operasional yang seharusnya pada perusahaan garmen PT. Karya Putra Bali di Kuta, Badung berdasarkan analisis tenaga kerja yang seharusnya, yaitu : Semester II 2007, diperlukan tenaga kerja operasional sebanyak 78 orang sehingga dilakukan penambahan tenaga kerja sebanyak 19 orang dari semester I 2007. Semester I 2008, diperlukan tenaga kerja operasional sebanyak 95 orang sehingga dilakukan penambahan tenaga kerja sebanyak 36 orang dari semester I 2007. Jumlah tenaga kerja operasional yang senyatanya pada perusahaan garmen PT. Karya Putra Bali di Kuta, Badung berdasarkan analisis tenaga kerja yang senyatanya, yaitu : Semester II 2007, diperlukan tenaga kerja operasional sebanyak 90 orang sehingga dilakukan penambahan tenaga kerja sebanyak 31 orang dari semester I 2007. Semester I 2008, diperlukan tenaga kerja operasional sebanyak 75 orang sehingga dilakukan penambahan tenaga kerja sebanyak 47 orang dari semester I 2007.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas masalah kebutuhan tenaga kerja bagian produksi (operasional) dengan menggunakan teknik analisis data yang terdiri dari analisis beban kerja dan analisis kebutuhan tenaga kerja.. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah pada tempat penelitian dan periode peramalan.

Penelitian kedua dengan judul : Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Bagian Produksi untuk Memenuhi Target Produksi pada Perusahaan Kue Pia UD. Pulasari di Blahbatuh, Gianyar, oleh : Ni Made Ayu Indrawati, tahun 2005. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui jumlah tenaga kerja bagian produksi yang seharusnya dan senyatanya dibutuhkan oleh perusahaan kue pia UD. Pulasari di Blahbatuh, Gianyar untuk memenuhi target produksi pada semester II tahun 2004, semester I tahun 2005 dan semester II tahun 2005.

Hasil *Work Load Analysis* diketahui jumlah tenaga kerja bagian produksi yang seharusnya dibutuhkan pada semester II tahun 2004, semester I tahun 2005 dan semester II tahun 2005 adalah sama, terdiri dari : 4 orang karyawan sub bagian pencampuran, 27 orang karyawan sub bagian pencetakan, 6 orang karyawan sub bagian pengovenan dan 10 orang karyawan sub bagian pengemasan. Dengan demikian jumlah tenaga kerja bagian produksi yang seharusnya dibutuhkan adalah sebanyak 47 orang, sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan terjadi kelebihan 1 orang tenaga kerja bagian produksi dari jumlah 48 orang karyawan bagian produksi pada semester I tahun 2004. Dengan menggunakan *work force analysis* didapat jumlah tenaga kerja bagian produksi yang senyatanya dibutuhkan pada semester II tahun 2004, semester I tahun 2005 dan semester II tahun 2005 adalah sama, terdiri dari : 5 orang karyawan sub bagian pencampuran, 28 orang karyawan sub bagian pencetakan, 7 orang karyawan sub bagian pengovenan dan 11 orang karyawan sub bagian pengemasan. Dengan demikian jumlah tenaga kerja bagian produksi yang senyatanya dibutuhkan adalah sebanyak 51 orang, sehingga secara keseluruhan

dapat dikatakan terjadi kekurangan 3 orang tenaga kerja bagian produksi dari jumlah 48 orang karyawan bagian produksi pada semester I tahun 2004.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas masalah kebutuhan tenaga kerja bagian produksi (operasional) dengan menggunakan teknik analisis data yang terdiri dari analisis peramalan pencapaian target produksi berdasarkan jumlah pesanan, serta analisis jumlah kebutuhan tenaga kerja yang terdiri dari *work load analysis* dan *work forces analysis*. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah pada tempat penelitian dan periode peramalan.

C. Kerangka Pemikiran

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja sangat diperlukan bagi setiap perusahaan, demikian halnya pada Dini Bali *Silver* di Celuk, Gianyar. Melalui perencanaan tenaga kerja dapat ditentukan kualitas (mutu) dan kuantitas (jumlah) tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan.

Menentukan berapa sebaiknya perusahaan membutuhkan tenaga kerja adalah dengan terlebih dahulu menyusun ramalan produksi berdasarkan data-data penjualan pada tahun sebelumnya dan menyusun waktu standar yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil ramalan produksi akan dapat memberikan informasi target produksi yang direncanakan pada periode yang akan datang yang nantinya dikalikan dengan waktu standar sehingga diperoleh jumlah beban kerja yang diselesaikan.

Selanjutnya beban kerja dipakai sebagai dasar perencanaan kebutuhan tenaga kerja bagian produksi yang seharusnya dan kebutuhan tenaga kerja bagian produksi yang senyatanya. Perusahaan akan dapat memperkirakan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, sehingga tidak akan terjadi kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja. Skema kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar 1 berikut.

Gambar 1

**Skema Kerangka Pemikiran Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja
Bagian produksi pada Dini Bali Silver
di Celuk, Gianyar**

