

Perencanaan Tenaga Kerja

Kardoyo
Dyah Maya Nihayah



Pendahuluan

Menurut Savvides (2009), Sumber Daya Manusia menjadi sumber daya ekonomi yang handal karena merupakan *the key engine of economic growth*. Atau menjadi mesin pertumbuhan bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara. Seperti diketahui bahwa modal manusia tidak dapat dipisahkan dari proses produksi. Sementara kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia menyatakan bahwa inti proses pembangunan perekonomian suatu bangsa karena Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kekayaan sesungguhnya dari suatu bangsa dan jumlahnya melimpah. Dengan perencanaan Tenaga Kerja maka akan diperoleh SDM yang berkualitas sehingga kombinasi produktivitas SDM dan penggunaan Sumber daya Alam setempat secara lestari akan dapat dioptimalkan. SDA berlimpah tanpa SDM berkualitas bisa menjadi beban dalam proses pembangunan. Dengan kata lain, SDM berkualitas merupakan asset bangsa dan merupakan penentu serta subjek pembangunan.

Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia sangat penting untuk dilakukan. Bagi organisasi atau perusahaan, perencanaan sumber daya manusia memberikan beberapa manfaat, yaitu perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai tenaga kerja yang akan digunakan sebagai dasar pengembangan atau promosi dan pembinaan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Bagi daerah atau wilayah, dengan perencanaan sumber daya manusia, maka dapat disiapkan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki daya saing serta untuk menjamin kesempatan kerja penuh sesuai kebutuhan perekonomian negara Indonesia.

Pada pokok bahasan ini ada Capaian Pembelajaran Umum yang ingin dicapai adalah mahasiswa mampu memahami perencanaan tenaga kerja baik dalam lingkup mikro maupun makro. Untuk sampai ke tujuan itu dilakukan melalui capaian pembelajaran khusus yaitu:

1. Mahasiswa bisa menjelaskan dasar perencanaan tenaga kerja.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan dasar penyusunan perencanaan tenaga kerja.
3. Mahasiswa bisa menguraikan proses perencanaan tenaga kerja.
4. Mahasiswa bisa menghitung kebutuhan tenaga kerja.
5. Mahasiswa dapat menganalisis perencanaan tenaga kerja baik di lingkup perusahaan maupun di lingkup wilayah.

Untuk itu pada Modul 5, proses pembelajaran akan terbagi menjadi 2 Kegiatan Belajar. Kegiatan Belajar 1 mahasiswa akan belajar tentang Konsep Perencanaan Tenaga Kerja, arti penting perencanaan tenaga kerja dan bagaimana proses perencanaan tenaga kerja itu dilakukan baik di lingkup perusahaan (mikro) ataupun di lingkup regional (nasional) dan pada Kegiatan Belajar 2 akan membahas bagaimana proses Perencanaan Tenaga Kerja di Indonesia dilakukan, mulai dari dasar hukum yang digunakan serta bagaimana proses menyusun rencana tenaga kerja. Di setiap akhir kegiatan belajar, mahasiswa akan diberikan tes formatif untuk mengevaluasi bagaimana pemahaman mahasiswa terhadap materi yang sudah diberikan.

s

Kegiatan Belajar 1

Konsep Perencanaan Tenaga Kerja

A. KONSEP DASAR PERENCANAAN TENAGA KERJA

Ilustrasi 5.1

(Kroezen, Van Hoegaerden, & Batenburg , 2017)

Tenaga kerja kesehatan sangat penting untuk keberlanjutan sistem kesehatan karena tidak akan ada orang yang sehat jika tanpa tenaga kerja kesehatan. Namun banyak negara Eropa menghadapi kekurangan tenaga kesehatan. Diperkirakan pada tahun 2020 akan ada kekurangan satu juta petugas kesehatan di Eropa, meskipun harus dicatat bahwa jumlah ini agak ketinggalan zaman dan perhitungan yang mendasarinya banyak diperdebatkan. Kekurangan terjadi untuk profesi dan spesialisasi kesehatan tertentu, termasuk perawatan, perawatan lansia dan praktik umum. Teridentifikasi bahwa hampir semua negara Eropa dihadapkan pada kesalahan distribusi geografis dari profesional kesehatan. Maksudnya, sebagian besar dinyatakan kekurangan pasokan profesi ini di daerah pedesaan dan yang berpenduduk jarang, dan sebaliknya kelebihan pasokan di beberapa daerah perkotaan. Kekurangan tenaga kesehatan ini diperparah oleh kenyataan bahwa keterampilan, kompetensi, dan harapan mereka sering tidak sesuai untuk memenuhi kebutuhan kesehatan populasi yang sering terjadi banyak perubahan. Selain itu, reformasi kesehatan, yang terjadi di banyak negara, juga mengubah konteks hukum dan kelembagaan profesi kesehatan. Dengan adanya tantangan ini, perencanaan sumber daya manusia di sektor kesehatan, atau perencanaan tenaga kerja kesehatan, muncul sebagai alat utama untuk mengatasinya.

Dari Ilustrasi 5.1, terlihat bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan untuk memastikan jumlah orang yang tepat (*Right number of people*), dengan keterampilan yang tepat (*Right Skills/Competencies*), supaya berada di

tempat yang tepat (*Right Place*), pada waktu yang tepat (*Right Time*) untuk memberikan layanan yang tepat kepada mereka yang membutuhkannya. Sebenarnya apa sih yang dimaksud dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) itu?

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses berkelanjutan dari suatu perencanaan yang sistematis untuk mencapai penggunaan optimal aset-aset yang dimiliki yaitu sumber daya manusia yang berkualitas demi pencapaian tujuan. Perencanaan sumber daya manusia memastikan kesesuaian terbaik antara tenaga kerja dan lapangan pekerjaan untuk menghindari terjadinya kekurangan (*shortages*) tenaga kerja atau surplus (*surpluses*) tenaga kerja. Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) dapat dilakukan pada tingkat yang berbeda dan untuk tujuan yang berbeda. Perencana nasional dapat membuat rencana SDM di tingkat nasional sedangkan ahli strategi di perusahaan dapat membuat rencana SDM di tingkat unit. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*,) dapat dibedakan menjadi lima tingkatan, yaitu :

1. PSDM di Tingkat Nasional. PSDM di tingkat nasional membantu merencanakan fasilitas pendidikan, fasilitas kesehatan, pengembangan pertanian dan industri dan perencanaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Pemerintah negara akan merencanakan sumber daya manusia dengan cara memperkirakan permintaan dan pasokan sumber daya manusia di tingkat nasional serta merencanakan bagaimana distribusi pekerjaan, alokasi sumber daya manusia sektoral dan regional.
2. PSDM di Tingkat Sektoral. PSDM di tingkat sektor membantu merencanakan sumber daya manusia untuk sektor tertentu seperti pertanian, industri, dan sektor lainnya. Aktivitas ini akan membantu pemerintah mengalokasikan sumber dayanya ke berbagai sektor tergantung pada prioritas yang diberikan pada sektor tertentu.
3. PSDM di Tingkat Industri. PSDM di tingkat industri memperhitungkan output / tingkat operasional industri tertentu ketika diperlukan kebutuhan tenaga kerja.
4. PSDM di Tingkat Unit: Perencanaan SDM di tingkat perusahaan didasarkan pada estimasi kebutuhan sumber daya manusia dari perusahaan tertentu. Ini didasarkan pada rencana bisnis perusahaan.

5. PSDM di Tingkat Departemen: PSDM di tingkat departemen melihat kebutuhan tenaga kerja departemen tertentu dalam suatu organisasi.

B. ARTI PENTING PERENCANAAN TENAGA KERJA

Sementara itu, sebuah perusahaan harus memastikan memiliki sumber daya manusia yang mumpuni untuk mencapai misinya. Persaingan antar perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja terampil mungkin terjadi. Oleh karena itu, perencanaan tenaga kerja penting bagi perusahaan, hal ini merupakan bagian dari keputusan strategik yang harus dilakukan. Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses yang bertujuan untuk menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Kebutuhan untuk melakukan proses perencanaan menjadi penting untuk menjaga keberlanjutan tenaga kerja yang terampil di masa depan dan mempersiapkan organisasi menghadapi bisnis global.

Pertimbangan utama perencanaan tenaga kerja adalah manfaatnya bagi manajemen. Hal itu menjadi dasar strategis bagi manajer untuk membuat keputusan sumber daya manusia. Selain itu, memungkinkan manajer untuk mengantisipasi perubahan dan mempersiapkan metode strategis untuk mengatasi isu-isu ketenagakerjaan yang ada. Secara keseluruhan, manfaat perencanaan tenaga kerja adalah kemampuannya untuk membuat organisasi yang lebih menjadi lebih efektif dan efisien.

Ilustrasi Kasus 5.2

Salah satu topik manajemen modern yang berkembang saat ini adalah perencanaan, pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Karena konsep ini baru bagi negara-negara berkembang, termasuk Yordania sehingga dilakukan studi lapangan untuk mengetahui keadaan dan variabel teknologi dan ekonomi yang dibutuhkan untuk mengadopsi konsep perencanaan dan pelatihan SDM dan pelatihan dan pengembangan dari perspektif aplikasi untuk mengikuti perubahan lingkungan yang cepat. Dengan kata lain ingin diketahui apakah perencanaan tenaga kerja dan pelatihan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sipil pemerintahan Yordania.

Hasil studi ternyata memperlihatkan bahwa dengan perencanaan sumber daya

manusia yang efektif akan dapat menarik kualitas dan kuantitas orang yang tepat, mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tenaga kerja, dan mempertahankan tenaga kerja di dalam organisasi. Untuk lebih meningkatkan sistem pelayanan di Yordania, maka teknologi modern harus digunakan untuk mendukung perencanaan strategis dan pengembangan sumber daya manusianya. Selain itu, program pelatihan dan pengembangan manajemen harus dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja dan orang-orang dari kementerian Yordania. Berinvestasi dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja akan memungkinkan kementerian Yordania mengembangkan tenaga kerja yang lebih produktif dan efektif.

Perencanaan dimulai dari rencana strategis organisasi. Terkadang, tujuan jangka panjangnya mencakup penggunaan fasilitas-fasilitas baru ataupun berorientasi untuk mengurangi pengeluaran. Di lain waktu, organisasi mungkin dihadapkan pada perubahan secara tiba-tiba seperti meningkatnya permintaan atas barang dan jasa. Mengacu pada situasi yang berbeda-beda tersebut, kepemimpinan organisasi harus mengembangkan tujuan dan sasaran strategik. Misalnya, manajer membayangkan berbagai langkah yang harus dilakukan agar tujuan dapat tercapai. Perencanaan tenaga kerja menawarkan cara sistematis bagaimana menyelaraskan organisasi dan prioritas program dengan sumber dana dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapainya.

Ketika sebuah organisasi berhasil menyelaraskan kegiatan sumber daya manusia dengan strategi organisasi, aktifitas yang tepat dengan strategi akan memperkuat satu sama lain. Strategi yang cocok akan menghasilkan beberapa keuntungan. Pertama, Hal itu akan menghasilkan konsistensi. Kedua, kegiatan sumber daya manusia akan memperkuat strategi bisnis organisasi. Ketiga, fasilitas informasi yang pas akan saling bertukar dalam organisasi. Terakhir, strategi yang pas akan meminimalkan usaha yang sia-sia.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan supaya rencana jangka panjang dapat sukses, antara lain :

1. Sebuah rencana strategis adalah panduan praktis yang berorientasi pada tindakan. Berdasarkan hasil uji faktor-faktor internal dan eksternal, digunakan

untuk menetapkan tujuan dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang berarti sepanjang waktu.

2. Sebuah rencana strategis mengembangkan pernyataan yang jelas tentang misi dan visi organisasi. Identifikasi serangkaian tujuan dan sasaran dan merumuskan strategi kunci menjadi sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Strategi kunci juga menunjukkan usaha paling utama yang akan mereposisi organisasi di masa depan.
3. Perencanaan strategis merupakan alat penting. Sebagai organisasi tertantang untuk mengelola masalah yang kompleks dan menantang dengan sumber daya terbatas. Perencanaan menentukan hal-hal yang dapat digunakan organisasi untuk mengatasi harapan konsumen.
4. Perencanaan strategis bersifat mudah beradaptasi. Hal ini membutuhkan pendekatan jangka panjang. Namun, tinjauan secara rutin dan *update* kemajuan dapat dilakukan untuk menilai kembali validitas rencana yang dapat digunakan.
5. Perencanaan strategis bersifat proaktif. Prinsip ini dapat merangsang sebuah perubahan dan inovasi daripada hanya pasif dan bereaksi terhadap suatu perubahan itu sendiri.
6. Perencanaan strategis menggunakan akal sehat. Artinya, perencanaan memang bersifat “visioner”, namun realistis. Hal itu untuk mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan yang dapat dicapai.
7. Perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen mutu. Perencanaan membantu manajemen mengelola masa depan.

Berikut ini adalah tujuan perencanaan sumber daya manusia:

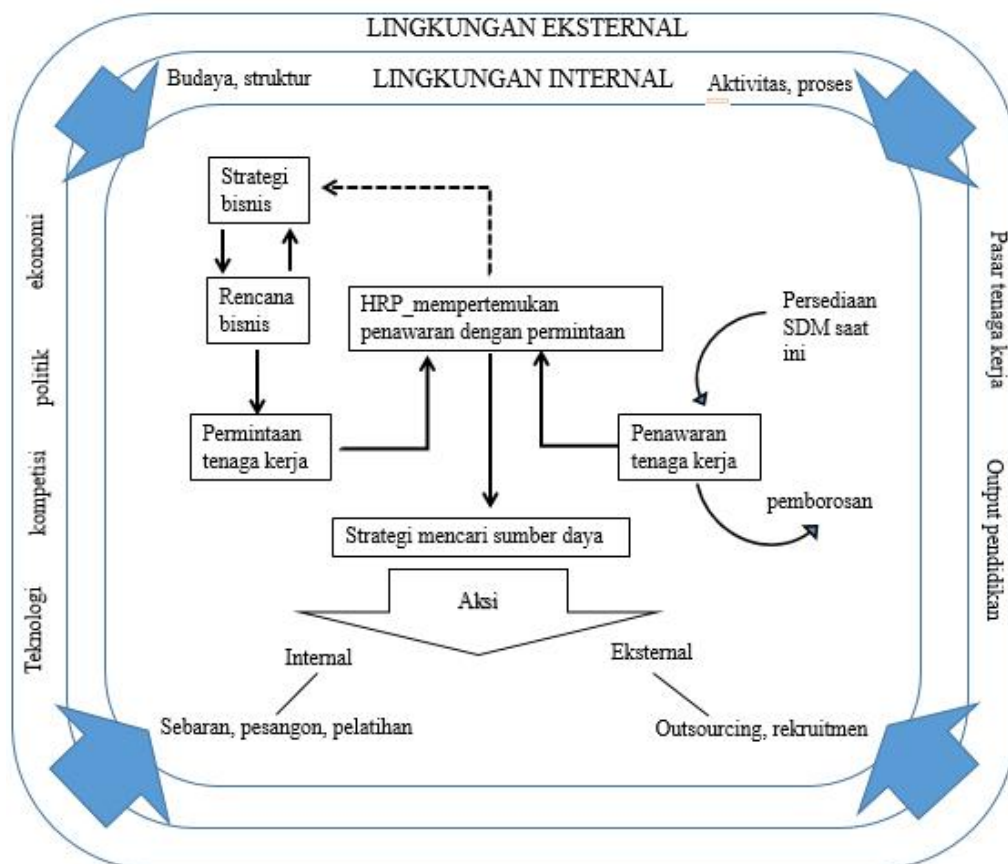
1. Menilai kebutuhan tenaga kerja untuk masa depan dan membuat rencana untuk rekrutmen dan seleksi.
2. Menilai kebutuhan keterampilan di masa depan bagi organisasi.
3. Menentukan pelatihan dan kebutuhan pengembangan organisasi.
4. Mengantisipasi kelebihan atau kekurangan staf dan menghindari penahanan atau pemecatan yang tidak perlu.
5. Mengontrol biaya upah dan gaji.
6. Memastikan penggunaan sumber daya manusia yang optimal dalam organisasi.

7. Membantu organisasi untuk mengatasi perkembangan teknologi dan modernisasi.
8. Memastikan perencanaan karier setiap tenaga kerja organisasi dan membuat program sukses.
9. Memastikan produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi.

C. PROSES PERENCANAAN KETENAGAKERJAAN

Perencanaan tenaga kerja merupakan salah satu bagian dari perencanaan strategis untuk mencapai visi atau tujuan organisasi. Dibutuhkan proses yang panjang untuk mendapatkan tenaga kerja yang mumpuni. Secara mikro dan makro secara prinsip proses perencanaan hampir sama, yang membedakan adalah ruang lingkup serta cakupannya.

Pada lingkup organisasi, model *Human Resource Planning* (PSDM) dapat dibuat seperti Gambar 5.1 di bawah ini.



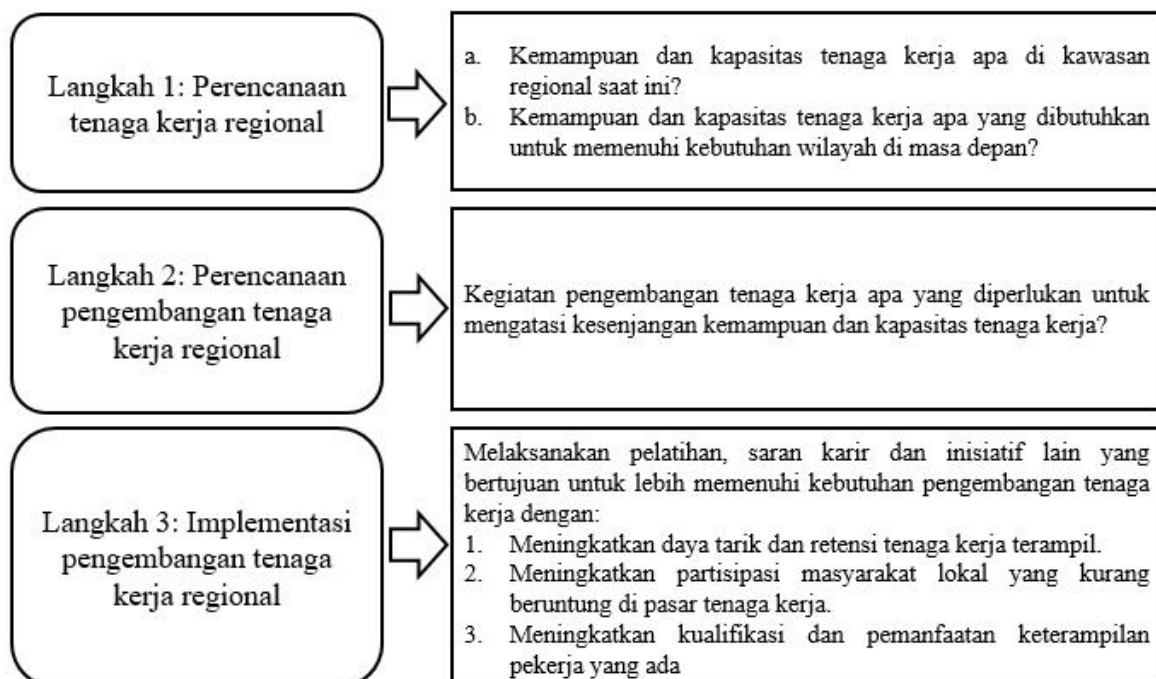
Sumber: Sinclair (2004)

Gambar 5.1

Model Perencanaan Tenaga Kerja (PSDM)

Gambar 5.1 menunjukkan perencanaan tenaga kerja cocok dengan skema organisasi yang lebih luas. Dalam praktiknya proses yang terjadi terkait dengan rencana bisnis mempertimbangkan penawaran dan permintaan serta peka terhadap lingkungan eksternal. Model ini menyiratkan bahwa pembuatan strategi mendorong proses implementasi. Faktanya, seperti yang ditunjukkan oleh putaran umpan balik, kenyataannya akan berulang dan lebih kompleks. Ini disebabkan perencanaan tenaga kerja tidak statis tetapi harus dinamis atau responsif terhadap perubahan, baik internal maupun eksternal organisasi. Kondisi ini mungkin merupakan proses yang rasional.

Sementara itu perencanaan Angkatan Kerja di suatu wilayah / regional, menggunakan prinsip bahwa perencanaan dan pengembangan tenaga kerja regional merupakan rangkaian kegiatan perencanaan dan implementasi yang dapat meningkatkan partisipasi tenaga kerja dan memaksimalkan ketersediaan pekerja terampil yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja industri saat ini dan perkiraan kebutuhan industri. Mekanismenya meliputi 3 proses sebagaimana dijelaskan pada Gambar 5.2 bawah ini.



Sumber : KPMG, 2017

Gambar 5.2

Proses Perencanaan Angkatan Kerja

Perencanaan tenaga kerja regional ini dilakukan di lingkungan di mana terdapat berbagai kekuatan yang dapat mendorong atau menarik kebutuhan akan tambahan kemampuan dan kapasitas tenaga kerja regional. Perencanaan dan pengembangan tenaga kerja dalam konteks ini bukanlah ilmu pasti, melainkan sebuah proses yang dapat menjadi arah kebijakan ketenagakerjaan nantinya.

Dalam proses perencanaan tenaga kerja, ada beberapa tahapan yang dilakukan:

1. Langkah 1 – Pemindaian atau Identifikasi Lingkungan (SWOT)

Saat mengidentifikasi lingkungan perusahaan atau daerah, informasi yang diperlukan untuk perencanaan tenaga kerja harus dikumpulkan. Pemindaian ini dilakukan untuk membantu perusahaan atau daerah membentuk rencana tenaga kerjanya dalam merespon perubahan tempat kerja yang cepat. Identifikasi lingkungan ini harus memeriksa Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*). Kemudian dilakukan analisis SWOT. Faktor-faktor yang akan memengaruhi sasaran jangka pendek dan jangka panjang, dibedakan menjadi 2 yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

a. Lingkungan Eksternal

Peluang dan ancaman diciptakan oleh kekuatan eksternal utama yang akan mempengaruhi seluruh perusahaan atau wilayah sehingga harus diidentifikasi secara menyeluruh, seperti demografi, ekonomi, teknologi, dan faktor politik / hukum dan sosial / budaya (relatif terhadap tenaga kerja, pelanggan, dan pesaing). Contoh data eksternal yang dapat digunakan untuk analisis SWOT meliputi:

- 1) Informasi umum seperti :
 - (a) Permintaan dan pasokan pekerja di bidang pekerjaan utama.
 - (b) Pekerjaan dan kompetensi yang muncul.
 - (c) Pola migrasi bersih.
 - (d) Pensiun.
 - (e) Letak geografis utama.
 - (f) Pesaing karena kondisi geografis utama.
 - (g) Kebijakan pesaing utama.

- (h) Keragaman angkatan kerja.
 - (i) Pendaftaran dan spesialisasi perguruan tinggi dan lembaga pendidikan.
 - (j) Undang-undang dan kebijakan pemerintah baru yang memengaruhi tenaga kerja.
 - (k) Kondisi ekonomi secara umum
- 2) Perubahan komposisi tenaga kerja dan perubahan pola kerja termasuk demografi, keanekaragaman, *outsourcing*, pola kerja, dan shift kerja seperti :
- (a) Usia angkatan kerja.
 - (b) Etnis tenaga kerja.
 - (c) Perkembangan jumlah pekerjaan.
 - (d) Pekerjaan yang hilang.
 - (e) Kompetensi yang muncul.
 - (f) Tingkat pendidikan pekerja.
 - (g) Pendaftaran sekolah.
 - (h) Kelulusan angkatan kerja.
 - (i) Program sosial baru (mis., program kejar paket dan pelatihan oleh Balai Latihan Kerja).
 - (j) Program sosial yang dihentikan.
 - (k) Tren terkini dalam pola kepegawaian (seperti paruh waktu atau pembagian kerja).
 - (l) Pergeseran teknologi
- 3) Pengaruh pemerintah seperti kebijakan, hukum, dan peraturan yang memengaruhi tenaga kerja seperti :
- (a) Undang-undang ketenagakerjaan baru
 - (b) Revisi dalam undang-undang ketenagakerjaan saat ini
 - (c) Tren dalam tuntutan hukum
 - (d) Perubahan peraturan dan regulasi (misalnya oleh Badan Perlindungan Lingkungan) yang memengaruhi pekerjaan yang dilakukan
- 4) Kondisi ekonomi yang memengaruhi kumpulan tenaga kerja yang tersedia dan berkualitas seperti :

- (a) Tingkat pengangguran secara umum
 - (b) Tingkat pengangguran di wilayah geografis
 - (c) Suku bunga
 - (d) Tingkat inflasi
 - (e) Suku bunga di wilayah geografis spesifik organisasi
 - (f) Tingkat inflasi di area geografis spesifik organisasi
 - (g) Tren Produk Nasional Bruto
- e. Kondisi geografis seperti:
- (a) Data *turnover* – spesifik industri dan pekerjaan
 - (b) Pendaftaran sekolah menengah dan pasca sekolah menengah
 - (c) Pendaftaran dalam kurikulum diperlukan untuk mendukung strategi organisasi.
 - (d) Migrasi bersih ke area geografis

b. Faktor Internal

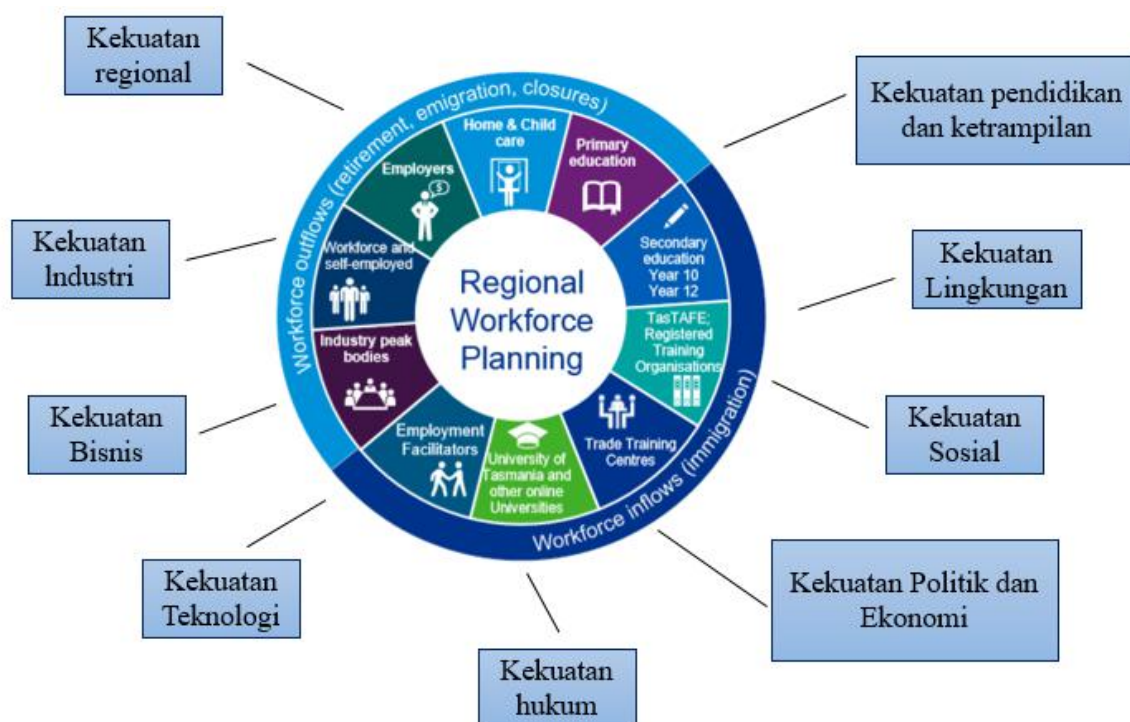
Di setiap organisasi ataupun wilayah yang ingin dikembangkan, perlu dilakukan secara berkala evaluasi internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Setelah mengidentifikasi kekuatan eksternal, perlu dilakukan penilaian internal sebelum membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan. Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal sangat penting mengingat filosofi dan budaya organisasi berkaitan dengan kemampuan, termasuk keterampilan tenaga kerja saat ini, pola pensiun, dan profil demografis tenaga kerja saat ini.

c. Analisis SWOT

Analisis SWOT menyatukan informasi eksternal dan internal untuk mengembangkan strategi dan tujuan. Analisis SWOT mengembangkan strategi yang menyelaraskan kekuatan organisasi dengan peluang eksternal, mengidentifikasi kelemahan internal, dan mengakui ancaman yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Tentu saja, semua tahapan di atas, pertimbangan anggaran harus menjadi komponen utama dari tinjauan ini. Cara melakukan analisis SWOT dapat dilihat dari ilustrasi 5.3.

Ilustrasi 5.3.

Saat negara bagian yang bergabung ke dalam *the Southern Central Subregion* (SCS) dengan pendanaan dari departemen pendidikan ketrampilan, Tasmania melakukan perencanaan tenaga kerja regional, melakukan identifikasi lingkungan. Hasil identifikasi dapat dilihat pada gambar.



Sumber : KPMG, 2017

Gambar 5.3
Identifikasi Lingkungan Perencanaan Tenaga Kerja

Ada 9 kekuatan yang memberi arah pada perencanaan angkatan kerja regional tersebut. Identifikasi dan analisis lingkungan yang sudah dilakukan menunjukkan hasil, yaitu :

1. Kekuatan regional, meliputi :
 - a. Pendanaan Daerah yang lebih kuat untuk merangsang daerah
 - b. Reformasi pemerintah daerah - penggabungan dan pembagian sumber

daya

- c. Infrastruktur untuk migrasi komuter
- 2. Kekuatan bisnis yang meliputi :
 - a. Meng-*upgrade* Bandara Hobart untuk meningkatkan jumlah penumpang dan kargo
 - b. Perkembangan pariwisata di wilayah SCS termasuk *Pump House Point, Curringa Farm*
 - c. Pertumbuhan dan ekspansi *Moo Brew* di Brighton
 - d. Ekspansi penyulingan Whiskey dan Gin seperti *Shene, Redlands, Belgrove and Nant*
- 3. Kekuatan industri, antara lain:
 - a. Pertumbuhan 21 destinasi pariwisata sasaran dan 1.300 tempat tidur baru di Hobart dalam 3 tahun mendatang
 - b. Sektor bangunan dan konstruksi yang semarak
 - c. *Upgrade* ke jalan raya Midlands untuk meningkatkan akses transportasi
 - d. Peluncuran irigasi ke tenggara dan dataran tinggi tengah sebagai bagian dari strategi makanan (*a food bowl strategy*)
 - e. Berbagai rencana pengembangan tenaga kerja yang dipimpin oleh industri yang berfokus pada suatu industri daripada suatu wilayah
- 4. Kekuatan teknologi, seperti :
 - a. Penggantian tenaga kerja karena banyak pekerjaan di masa depan
 - b. Teknologi canggih
 - c. Bis, truk, dan mobil tanpa supir
 - d. Teknologi berbasis kesehatan untuk memperpanjang hidup dan penuaan lebih lama
 - e. Bangkit dan mulai maraknya media sosial
- 5. Kekuatan hukum, yaitu :
 - a. Persyaratan kesehatan dan keselamatan kerja
 - b. Pengurangan Pita Merah (*red tape*) dalam perencanaan dan pembangunan. *Red tape* merupakan suatu istilah prosedur, peraturan dan regulasi, manakala ketiganya berjalan menyimpang dan menjadi berlebih-lebihan.

6. Kekuatan politik dan ekonomi, dengan hasil identifikasi :
 - a. Penguatan ekonomi global
 - b. Dampak kebijakan Trump
 - c. Kebangkitan China
 - d. Anggaran Federal yang ketat
 - e. Memperkuat ekonomi dan anggaran Tasmania
 - f. Pengangguran turun menjadi 5,9% di Tasmania
 - g. Beralih ke pekerjaan paruh waktu dan pekerjaan sederhana lainnya
 - h. Pemotongan pajak untuk bisnis untuk omset lebih kecil dari \$ 50 juta
7. Kekuatan sosial, berhasil mengidentifikasi :
 - a. Populasi orang tua
 - b. Peluncuran NDIS (*national disability insurance scheme*), skema asuransi nasional untuk kaum divabel
 - c. Kendala imigrasi
 - d. Obesitas, penyalahgunaan zat dan tantangan kesehatan mental
 - e. Reformasi pendanaan pengasuhan anak
8. Kekuatan lingkungan, yang meliputi :
 - a. Iklim yang hangat menarik para penanam Anggur
 - b. Otoritas Perlindungan Lingkungan (*Environment Protection Authority, EPA*) menetapkan standar dan batas untuk kultur air (*Aquaculture*). Kultur air adalah budidaya pemeliharaan atau produksi ikan dan hewan air lainnya dan spesies tanaman di bawah kondisi yang terkendali
 - c. Air dan modal air limbah berfungsi untuk membuat daerah lebih layak huni
 - d. Keamanan energi dan pergeseran ke energi terbarukan
9. Kekuatan pendidikan dan ketrampilan, antara lain :
 - a. Tinjauan kurikulum 9-12 Tahun
 - b. Ubah usia mulai sekolah menjadi 3 ½ Tahun
 - c. Pemerintah federal memimpin review mengenai pendidikan regional
 - d. Reformasi 12 Tahun untuk meningkatkan hasil pendidikan dan pekerjaan

2. Langkah 2 – Analisis Permintaan dan Penawaran (*Demand and Supply Analysis*)

Analisis penawaran dan permintaan didasarkan pada pemindaian lingkungan (analisis SWOT), strategi, dan arah operasional. Pada tahap ini dapat dilakukan analisis apakah akan menggunakan tenaga kerja, beban kerja, atau pendekatan kompetensi untuk perencanaan tenaga kerja. Pada tahap ini, harus dipilih pendekatan yang paling cocok untuk kebutuhan unik perusahaan atau sector yang diunggulkan di suatu daerah. Dengan menggunakan analisis SWOT yang dikembangkan pada Langkah 1, organisasi atau daerah dapat menilai penawaran dan permintaan dengan memperhitungkan beban kerja, tenaga kerja, dan kompetensi.

a. *Supply Analysis (Analisis Pasokan / Persediaan)- supply forecasting*

Analisis persediaan memeriksa komposisi tenaga kerja dan beban kerja saat ini dan di masa depan. Untuk melakukan analisis ini, perlu dipertimbangkan tenaga kerja, beban kerja, dan kompetensi organisasi sebagai elemen yang terintegrasi. Selain itu juga perlu menggunakan analisis SWOT yang sudah dipersiapkan pada Langkah 1. Data demografis yang dikumpulkan pada Langkah 1 memberikan "potret" tenaga kerja saat ini untuk proses analisis pasokan. Untuk memproyeksikan pasokan tenaga kerja di masa mendatang, dapat digunakan data transaksi untuk mengidentifikasi tren ketenagakerjaan. Data dasar yang diperlukan bisa diperoleh dengan meninjau perubahan demografi tenaga kerja berdasarkan pekerjaan, tingkat kelas, struktur organisasi, ras/asal negara, jenis kelamin, usia, lama layanan, dan kelayakan pensiun. Organisasi kemudian dapat mengembangkan informasi berharga tentang bidang-bidang seperti kelayakan pensiun atau pergantian untuk titik tertentu di masa depan dengan memproyeksikan dari data demografis tenaga kerja saat ini.

Data transaksi tenaga kerja untuk organisasi dapat membantu teridentifikasinya data baseline seperti tingkat turnover. Ini juga dapat memberikan alat yang kuat untuk memperkirakan perubahan tenaga kerja di masa depan yang mungkin terjadi dari tindakan seperti pengunduran diri dan pensiun. Sementara memproyeksikan data demografis dapat memberikan informasi yang berguna tentang masalah-masalah seperti kelayakan pensiun, data tren dapat

memberikan prediksi kuat tentang berapa banyak tenaga kerja yang benar-benar akan pensiun, mengundurkan diri, atau mentransfer. Dalam hubungannya dengan data demografis, data transaksi membantu profesional SDM dan manajer lainnya meramalkan peluang untuk perubahan tenaga kerja yang dapat dimasukkan ke dalam rencana tindakan yang sudah dikembangkan di Langkah 4 dari proses.

Untuk analisis persediaan, persediaan sumber daya manusia saat ini dan masa depan dianalisis dengan mempertimbangkan data kuantitatif tentang tenaga kerja saat ini dan yang diproyeksikan, data kuantitatif tentang beban kerja dan kompetensi saat ini dan yang diproyeksikan serta data kualitatif tentang kompetensi saat ini. Perkiraan penawaran berkaitan dengan kebutuhan sumber daya manusia dari dalam dan luar organisasi. Langkah pertama meramalkan penawaran sumber daya manusia di masa depan adalah untuk mendapatkan data dan informasi tentang inventaris sumber daya manusia saat ini. Perkiraan penawaran mencakup audit sumber daya manusia; pemborosan tenaga kerja; perubahan karena promosi internal; dan perubahan karena dengan kondisi kerja. Beberapa langkah dibahas di bawah ini :

- a. **Audit Sumber Daya Manusia** : Ini adalah analisis keterampilan dan kemampuan setiap tenaga kerja. Analisis ini memfasilitasi perencanaan sumber daya manusia dengan pemahaman tentang keterampilan dan kemampuan yang tersedia di organisasi dan membantu mereka mengidentifikasi pasokan tenaga kerja masalah yang timbul dalam waktu dekat. Persediaan ini harus diperbarui secara berkala jika tidak, hal ini dapat menyebabkan tenaga kerja saat ini diabaikan.
- b. **Bekas Tenaga kerja** : Langkah kedua perkiraan persediaan adalah estimasi kerugian di masa depan sumber daya manusia dari setiap departemen dan seluruh organisasi. Ini dilakukan untuk mengidentifikasi tenaga kerja yang meninggalkan organisasi dan memperkirakan kemungkinan kerugian di masa depan terjadi karena berbagai alasan. Tenaga kerja dapat meninggalkan organisasi karena alasan seperti pensiun, PHK, pemecatan, kecacatan, sakit kesehatan, kematian, dll. Alasan tinggi turnover tenaga kerja dan absensi harus dianalisis dan langkah-langkah perbaikan diambil. Manajemen harus menghitung tingkat turnover tenaga kerja, melakukan wawancara keluar, dll.

Ini membantu untuk memperkirakan tingkat potensi kerugian, alasan kerugian dan membantu dalam mengurangi kerugian

- c. **Promosi Internal** : Analisis dilakukan mengenai lowongan yang kemungkinan karena pensiunan dan transfer dan tenaga kerja kelompok dan kategori tertentu yang kemungkinan akan dipromosikan. Efek ganda dari promosi dan transfer pada jumlah total pergerakan harus dianalisis dan dipertimbangkan dalam memperkirakan perubahan pada manusia pasokan sumber daya dari berbagai departemen. Misalnya, jika staf produksi dipromosikan sebagai manajer produksi, 2 lebih banyak tenaga kerja juga akan mendapat promosi. Petugas senior di departemen produksi akan menjadi petugas produksi dan petugas junior akan menjadi pegawai senior Jadi, ada 3 gerakan untuk satu promosi.

Hasil dari tahap ini minimal harus menunjukkan pasokan tenaga kerja yang diproyeksi terutama dalam hal jumlah staf. Ada sejumlah faktor yang termasuk dalam profil tenaga kerja ini antara lain :

- a. Jumlah tenaga kerja
- b. Kompetensi
- c. Klarifikasi pekerjaan
- d. Tingkat upah
- e. Usia, jenis kelamin, ras
- f. Lokasi
- g. Tingkat pendidikan
- h. Status pengangkatan (tenaga kerja tetap, sementara)

Setelah profil tenaga kerja disiapkan, kemudian memproyeksikannya jauh ke masa depan seolah - olah tidak ada tindakan khusus manajemen yang diambil untuk menggantikan gesekan atau mengembangkan staf yang ada. Analisis tenaga kerja yang sering berhenti dengan pertimbangan informasi demografis (pekerjaan, tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman, usia, profil pensiunan, keanekaragaman, tingkat *turnover*, dll). Walaupun informasi tersebut diperlukan dan berkaitan dengan proses, ada banyak lagi yang harus dipertimbangkan dalam analisis ini selain informasi “*snapshot*”.

Sebagai contoh data tren sangat penting untuk analisis tenaga kerja. Apakah tingkat *turnover* berubah dari waktu ke waktu? Adakah faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi *turnover*? Jenis posisi apa yang telah terisi? Untuk menentukan penawaran saat ini, hitung jumlah orang yang dimiliki oleh organisasi saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah-masalah yang kritis. Peramalan atau perkiraan proyeksi penawaran di masa depan membutuhkan identifikasi variabel-variabel dan penerapan asumsi-asumsi tentang bagaimana variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi jenis dan tingkat tenaga kerja yang akan dimiliki oleh perusahaan di masa depan.

b. Analisis Permintaan (Demand Analysis)- Demand Forecasting

Analisis permintaan mengkaji kegiatan di masa depan, beban kerja, dan kompetensi yang menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Dalam analisis permintaan, harus mempertimbangkan perubahan tenaga kerja yang didorong oleh perubahan tugas kerja, beban kerja, dan teknologi. Bahkan jika tidak satu pun dari faktor-faktor itu berubah, permintaan pekerja yang lebih banyak masih tetap harus dilakukan karena pergantian tenaga kerja saat ini.

Kondisi yang dapat mendorong munculnya permintaan tenaga kerja ada 3 yaitu:

- 1) Keputusan organisasi. Jadi permintaan tenaga kerja karena sudah menjadi rencana strategis dan menjadi bagian dari rencana produksi dan sudah diperkirakan.
- 2) Faktor angkatan kerja, seperti pensiun, pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja dan kematian sehingga untuk mengisi kekosongan maka muncul permintaan tenaga kerja.
- 3) Tantangan eksternal. Keadaan perekonomian, sosial, teknologi dan persaingan terkadang menciptakan permintaan tenaga kerja.

Langkah awal permintaan tenaga kerja dimulai dari melakukan analisis terhadap jenis tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan fungsional di masa yang akan datang serta melaksanakan misi organisasi. Bagian penting dari proses analisis ini adalah memeriksa tidak hanya pekerjaan apa yang akan dilakukan organisasi di masa depan, tetapi bagaimana pekerjaan tersebut akan dilakukan. Bagaimana pekerjaan akan berubah sebagai akibat dari kemajuan

teknologi, atau kondisi ekonomi, sosial, dan politik? Bagaimana hubungan dengan sistem pelaporan hasil pekerjaan yang sudah dilakukan? Bagaimana pekerjaan dapat mengalir ke setiap bagian organisasi?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan berdampak pada analisis permintaan termasuk :

- 1) Perubahan apa yang harus diantisipasi selama “X” tahun ke depan, antara lain terkait dengan :
 - (a) Misi, fungsi, tujuan strategis dan operasional serta sasaran.
 - (b) Anggaran, tren, dan pola?
 - (c) Dampak lingkungan internal dan eksternal?
 - (d) Tren tenaga kerja?
 - (e) Pergeseran keterampilan/kompetensi?
 - (f) Inovasi dalam teknologi?
 - (g) Perubahan struktur organisasi, termasuk delayering, reorganisasi, restrukturisasi?
 - (h) Outsourcing?
 - (i) Kemitraan?
 - (j) Jangka waktu proyek dan program?
- 2) Bagaimana perubahan ini akan mempengaruhi :
 - (a) Volume, jenis, dan lokasi kerja?
 - (b) Struktur dan desain organisasi?
 - (c) Rasio supervisor- tenaga kerja?
- 3) Prospek organisasi apa yang direncanakan di masa yang akan datang dalam hal:
 - (a) Jumlah tenaga kerja tetap yang dibutuhkan dalam organisasi, keterampilan dan kompetensi dari jabatan yang diperlukan?
 - (b) Jumlah dan jenis keterampilan yang dibutuhkan pada setiap tingkat keahlian?
 - (c) Jumlah supervisor dan non-supervisor?
 - (d) Jumlah dan jenis tim?
 - (e) Keanekaragaman sasaran?
 - (f) Kebutuhan pengembangan?

(g) Sertifikasi?

Setelah menentukan “apa” dan “bagaimana” pekerjaan di masa yang akan datang, dilanjutkan dengan menentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Profil tenaga kerja masa yang akan datang ini akan mengungkapkan posisi yang nanti dibutuhkan di masa depan, menyediakan manajemen dan staf dengan pemahaman umum mengenai keterampilan dan perilaku yang penting bagi organisasi.

Penelitian telah menunjukkan bahwa pada awal sisi permintaan lebih baik fokus pada isu-isu yang ada karena kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang diperlukan di depan, dan berperan dalam memberikan analisis yang lebih terfokus saat menentukan pasokan saat ini dan masa yang akan datang perusahaan. Dalam mendefinisikan kebutuhan tenaga kerja masa depan yang dibutuhkan, harus mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Menentukan lima besar kompetensi paling kritis (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) dan penting untuk mengatasi masalah.
- 2) Menentukan keterampilan yang membedakan antara satu tingkat kelas pekerjaan dengan tingkat kelas pekerjaan yang lain.
- 3) Menjelaskan tingkat dan kompetensi staf masa depan yang dibutuhkan untuk mengatasi isu-isu penting.

Analisis permintaan tenaga kerja akan dapat menghasilkan data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif berisi tentang perubahan beban kerja dan tenaga kerja yang diantisipasi selama periode perencanaan serta data kualitatif tentang persyaratan kompetensi masa depan. Hasil analisis permintaan akan menetapkan persyaratan untuk tenaga kerja dan beban kerja masa depan organisasi, dan mengarah pada penilaian kompetensi. Aspek kunci dalam menilai permintaan sumber daya manusia di organisasi adalah kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran strategisnya. Perencana dapat mengidentifikasi kompetensi inti dengan mengumpulkan informasi dalam berbagai cara : mengelola kuesioner, memfasilitasi kelompok fokus (FGD), dan mewawancarai pimpinan langsung.

Dua elemen kunci dalam mengidentifikasi kompetensi adalah :

- 1) Analisis keterampilan tenaga kerja, yang menggambarkan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan suatu fungsi. Melakukan analisis keterampilan tenaga kerja mengharuskan para pemimpin mengantisipasi bagaimana sifat pekerjaan akan berubah dan untuk kemudian mengidentifikasi persyaratan SDM di masa depan. (Proses ini mencakup aspek analisis penawaran dan analisis permintaan dalam perencanaan tenaga kerja).
- 2) Analisis pekerjaan mengumpulkan informasi tentang kinerja pekerjaan yang berhasil. Analisis pekerjaan berfokus pada tugas, tanggung jawab, pengetahuan, dan persyaratan keterampilan serta faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap keberhasilan kinerja pekerjaan. Informasi diperoleh dari tenaga kerja selama analisis pekerjaan menjadi dasar untuk mengidentifikasi kompetensi.

Desain dan analisis pekerjaan yang ada, dapat ditinjau secara seksama dengan mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Pekerjaan umumnya harus dirancang dan dianalisis yang mencerminkan sumber daya manusia di masa depan dan berdasarkan pada rencana organisasi di masa depan. Faktor-faktor untuk persyaratan tenaga kerja di sisi permintaan dapat dianalisis dengan menggunakan peramalan permintaan (*Demand Forecasting*).

Peramalan permintaan adalah proses memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, oleh fungsi pendidikan dan keterampilan tenaga kerja. Penilaian permintaan untuk operasi sumber daya manusia yang dibutuhkan bukanlah yang menjadi masalah tetapi proyeksi mengenai tingkat pengawasan dan manajerial itu yang sulit untuk dilakukan. Dua macam teknik peramalan permintaan yang umumnya digunakan untuk menentukan proyeksi organisasi kaitannya dengan sumber daya manusia adalah : (i) Prakiraan penghakiman, dan (ii) proyeksi statistik. Uraian dari masing-masing teknik adalah sebagai berikut :

- 1) **Prakiraan Penghakiman (*Judgemental Forecasts*)** : Prakiraan penghakiman juga dikenal sebagai metode konvensional. Prakiraan didasarkan pada penilaian dari para manajer dan eksekutif yang memiliki pengetahuan intensif dan luas tentang kebutuhan sumber daya manusia. Prakiraan penghakiman bisa dari dua jenis :
 - (a) **Estimasi Manajerial (*Managerial Estimate*)** : Di bawah metode ini, para manajer atau supervisor yang kenal baik dengan beban kerja, efisiensi

dan kemampuan tenaga kerja, pikirkan beban kerja masa depan mereka, kemampuan tenaga kerja di masa depan dan memutuskan jumlahnya dan jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan. Perkiraan kebutuhan staf dilakukan oleh manajer tingkat bawah yang membuat estimasi dan meneruskannya untuk revisi lebih lanjut.

- (b) **Metode Delphi (*Delphi Method*)** : Pendekatan survei dapat diadopsi dengan teknik Delphi. Proses delphi membutuhkan sejumlah besar ahli yang bergantian untuk merepresentasikan pernyataan ramalan dan asumsi yang mendasarinya kepada yang lain, yang kemudian melakukan revisi dalam perkiraan mereka. Metode ini memiliki keuntungan karena kontak tatap muka dan dominasi pribadi di antara para ahli dapat dihindari.

2) **Proyeksi Statistik** : Beberapa teknik perkiraan didasarkan pada metode statistik. Yang tekniknya dapat dilakukan seperti di bawah ini :

- (a) **Analisis Kecenderungan (*Ratio-Trend Analysis*)** : Analisis kecenderungan dilakukan dengan mempelajari masa lalu rasio dan rasio perkiraan untuk masa depan. Komponen internal perubahan lingkungan dipertimbangkan saat memperkirakan rasio masa depan. Aktivitas perkiraan tingkat digunakan untuk menentukan persyaratan sumber daya manusia langsung. Metode ini tergantung pada ketersediaan catatan masa lalu dan lingkungan internal dengan asumsi bahwa perubahan kemungkinan terjadi di masa depan.
- (b) **Model Ekonometri** : Di bawah model ekonometrik, data sebelumnya dianalisis dan hubungan antara variabel yang berbeda dan dikembangkan dengan rumus matematika. Variabel yang berbeda yang mempengaruhi persyaratan sumber daya manusia tersebut diidentifikasi. Rumus matematika yang dikembangkan kemudian diterapkan pada perkiraan pergerakan dalam variabel yang diidentifikasi untuk menghasilkan kebutuhan sumber daya manusia. Pada organisasi datau perusahaan yang besar, maka perencanaan SDM akan menggunakan Complex Mathematical Method, misalnya regresi multiple yang digunakan untuk memprediksi permintaan tenaga kerja di masa yang akan datang. Sedangkan untuk menentukan tingkat staf yang optimal jika dihadapkan pada kendala

anggaran, rasio maksimum dan rasio maksimum antara berbagai jenis pekerjaan, bisa digunakan penyelesaian linier programming, atau teknik optimasi terkendala.

Contoh:

T Angin Mamiri sedang melakukan perencanaan tenaga kerja di perusahaannya. Saat melakukan analisis permintaan tenaga kerja, mereka memperoleh informasi sebagai berikut; Fungsi produksi nya, $Q = 5LK - 1L^2 - 0.5K^2$. Informasi lainnya adalah upah tenaga kerjanya sebesar \$20 dan harga kapitalnya sebesar \$25 per unit. Jika perusahaan ingin memaksimalkan outpunya tetapi hanya memiliki anggaran sebesar \$500. Tentukan ! :

- 1) Fungsi lagrange yang terkait dengan optimasi kasus di atas.
- 2) Tentukan berapa orang tenaga kerja yang akan dipekerjakan dan kapital yang dipakai?

Aturan Pengerjaan :

Diketahui :

Fungsi produksi , $Q = 5LK - 1L^2 - 0.5K^2$

Karena diketahui Upah tenaga kerja, $w = \$20$, Biaya kapital, $r = \$25$ dan Anggaran = \$500, maka dapat fungsi garis anggaran (BL) sebagai berikut :

$$BL = wL + rK$$

$$500 = 20L + 25K \quad \dots\dots\dots (i)$$

- a. Fungsi langrange milik perusahaan untuk memaksimalkan output dengan fungsi anggaran yang ada adalah

$$l = 5LK - 1L^2 - 0.5K^2 + \lambda(500 - 20L - 25K) \quad \dots\dots\dots (ii)$$

- b. Nilai L dan K

Langkah pertama : lakukan derivasi parsial fungsi langrange pada poin a. terhadap L dan K, yang akan optimal jika sama dengan 0

$$\begin{aligned}
 \text{i. } \frac{\partial l}{\partial L} &= 0 \\
 \frac{\partial l}{\partial L} &= 5K - 2L - 20\lambda = 0 \\
 \lambda &= 0,25K - 0,1L \quad \dots\dots\dots \text{(iii)} \\
 \text{ii. } \frac{\partial l}{\partial K} &= 0 \\
 \frac{\partial l}{\partial K} &= 5L - 1K - 25\lambda = 0 \\
 \lambda &= 0,2L - 0,04K \quad \dots\dots\dots \text{(iv)}
 \end{aligned}$$

Substitusikan persamaan (iii) dan (iv)

$$0,25K - 0,1L = 0,2L - 0,04K$$

$$0,29K - 0,3L = 0$$

$$0,29K = 0,3L$$

$$K = \frac{0,3}{0,29}L$$

$$K = 1,03L$$

Jika $K = 1,03L$, maka dengan kendala anggaran yang dimiliki, akan diperoleh :

$$500 = 20L + 25K$$

$$500 = 20L + 25(1,03L)$$

$$500 = 45,75L$$

$$L = 10,92$$

$$L = 10,92 \Rightarrow 500 = 20L + 25K$$

$$500 = 20(10,92) + 25K$$

$$500 = 218,4 + 25K$$

$$281,6 = 25K$$

$$K = 11,26$$

Jadi PT Angin Mamiri saat membuat perencanaan tenaga kerjanya, dengan pertimbangan untuk memaksimalkan output dengan kendala anggaran yang dimiliki akan menggunakan tenaga kerja sebanyak 11 orang dan akan dikombinasikan dengan kapital sebanyak 11 unit

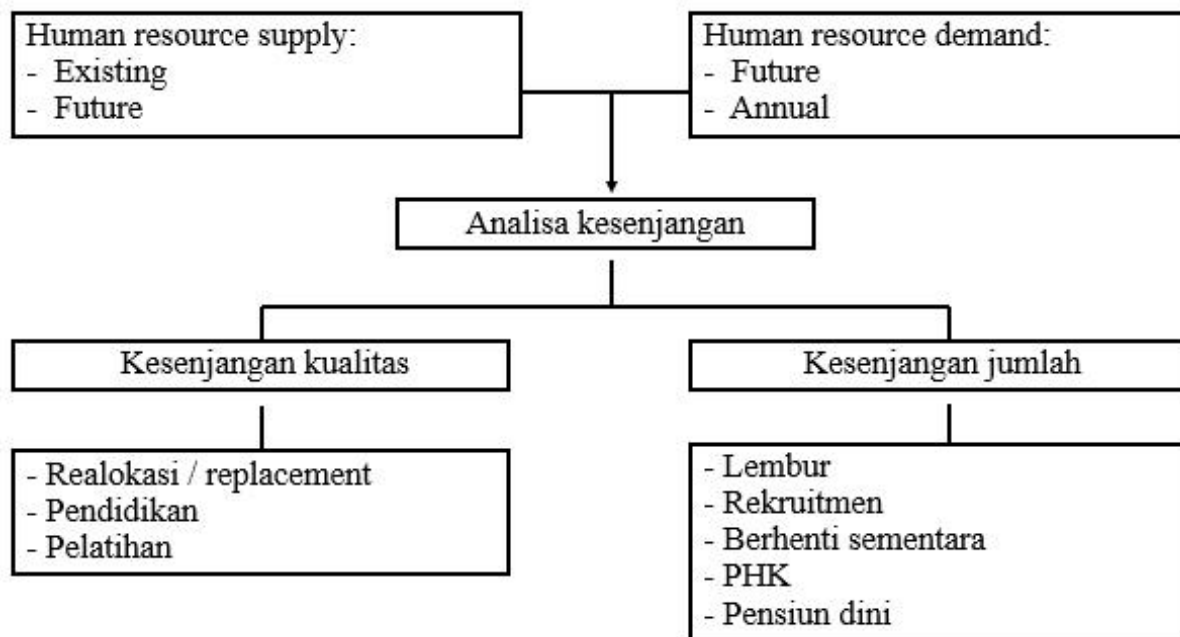
- c. **Teknik Studi Kerja (*Work-Study Techniques*)** : Teknik studi kerja umumnya digunakan untuk mempelajari pekerjaan pengukuran. Di bawah analisis beban kerja, volume beban kerja yang akan datang. Teknik-teknik ini lebih cocok digunakan apabila volume kerjanya mudah diukur. Jika perencana memperkirakan ekspansi dalam operasi, tambahan pekerja operasional mungkin diperlukan. Jika organisasi memutuskan untuk mengurangi operasi di area tertentu, mungkin ada penurunan permintaan untuk para pekerja. Jika SDM kemungkinan tidak ada perubahan, permintaan pekerja saat ini akan terus berlanjut. Studi ini juga memperhitungkan pola produktivitas untuk saat ini dan masa depan, mobilitas internal pekerja seperti promosi, transfer, mobilitas eksternal para pekerja seperti pensiun, kematian, pensiun sukarela, dll.

Analisis permintaan tenaga kerja dapat dilakukan dan disesuaikan dengan periode waktu yang sudah dibuat (jangka pendek, menengah dan jangka panjang). Selain itu analisis permintaan berkaitan erat dengan keputusan-keputusan strategis (internal & eksternal) yang meliputi antara lain :

1. Perluasan / pengurangan perusahaan
2. Diversifikasi produk
3. Perluasan pasar
4. Kebijakan padat modal / padat karya
5. Rencana investasi, dan lain-lain.

3. Langkah 3 – Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Pada tahap ini melibatkan perbandingan antara perkiraan permintaan tenaga kerja dengan proyeksi penawaran tenaga kerja. Pada tahap ini melibatkan perbandingan antara perkiraan permintaan tenaga kerja dengan proyeksi penawaran tenaga kerja. Selain itu, analisis kesenjangan dapat digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan antara beban kerja organisasi saat ini dan masa depan, tenaga kerja, dan kompetensi. Analisis ini harus menggunakan beban kerja dan elemen tenaga kerja yang sebanding serta kompetensi yang dikembangkan di Langkah 2 nya (analisis penawaran dan permintaan). Adalah penting bahwa data penawaran dan permintaan dan analisis kompetensi dikoordinasikan karena harus sebanding. Lihat Gambar 5.4.



Gambar 5.4
Analisis Kesenjangan

Analisis kesenjangan mengidentifikasi situasi ketika permintaan melebihi pasokan seperti ketika permintaan pekerjaan kritis, jumlah personel, atau kompetensi saat ini / masa depan tidak akan memenuhi kebutuhan masa depan. Ini juga mengidentifikasi situasi ketika pasokan masa depan melebihi permintaan, namun, seperti ketika tuntutan pekerjaan kritis, jumlah personel, atau kompetensi

melebihi kebutuhan. Dalam kedua peristiwa tersebut, perbedaan-perbedaan ini harus teridentifikasi dan serta dibuat rencana untuk mengatasinya. Misalnya jika terjadi kesenjangan kualitas, maka dapat dilakukan pergantian tenaga kerja atau menyelenggarakan pendidikan serta pelatihan tenaga kerja. Sebaliknya jika berdasarkan analisis kesenjangan ternyata mengalami kesenjangan kuantitas maka dapat diatasi dengan menambah jam kerja, melakukan rekrutment baru atau bisa juga melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) atau pensiun dini. Kesenjangan kuantitas sangat ditentukan oleh peramalan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Sementara peramalan dapat dilakukan dengan Analisis Beban Kerja dan Analisis Tenaga Kerja.

a. Analisis Beban Kerja

Peramalah dilakukan dengan melakukan estimasi terhadap beban pekerjaan yang akan dihadapi perusahaan dalam periode perencanaan tertentu. Dapat dihitung melalui estimasi produksi, misalnya :

1) Berdasarkan Pengalaman di Masa Lalu

Misalnya, untuk setiap peningkatan penjualan Rp. 1.000.000 diperlukan tambahan 1 orang tenaga penjualan, maka jika mau meningkatkan penjualan menjadi Rp. 5.000.000 akan dibutuhkan tenaga kerja sebanyak 5 orang.

2) Perhitungan Kuantitatif

Misalnya : Januari 1998 ada 22.000 pucuk surat yang harus diselesaikan dan masing-masing surat membutuhkan 0.09 jam per orang.

$$\begin{aligned}\text{Beban kerja} &= 22.000 \times 0,09 \text{ jam per orang} \\ &= 1.980 \text{ jam per orang}\end{aligned}$$

Jika 1 orang bekerja 180 jam per bulan, maka kebutuhan tenaga kerja per bulan $1.980 / 180 = 11$ orang

b. Analisis Tenaga Kerja

- 1) **Absenteeism Rate (AR)** disebut juga tingkat ketidakhadiran yaitu rata-rata jumlah hari kerja yang terlewatkan per tenaga kerja karena sakit atau bisa juga karena alasan yang negatif seperti malas masuk kerja. Metrik ini untuk melihat kesehatan organisasi.

$$AR = \frac{\text{Jumlah orang} - \text{hari absensi}}{\text{Jumlah pekerja} \times \text{jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

Kegunaan nilai AR :

- Dari nilai AR dapat diidentifikasi tren (menurun atau meningkat) tingkat ketidakhadiran tenaga kerja.
 - Dapat digunakan untuk mengeksplorasi alasan ketidakhadiran, pola frekuensi antara berbagai kelompok tenaga kerja, serta mengamati hari-hari ketidakhadiran yang paling umum.
 - Peningkatan nilai AR dapat mengindikasikan bahwa tenaga kerja tersebut tidak bekerja dan memungkinkan dilakukan pergantian tenaga kerja di masa depan.
 - Peningkatan nilai AR dapat disebabkan oleh tingkat stres yang tinggi karena beban kerja, perubahan organisasi atau ketidakstabilan.
- 2) **Turnover Rate (TR)**, adalah suatu kondisi dimana perusahaan atau organisasi mendapatkan atau kehilangan tenaga kerja akibat proses masuk dan keluar dari tempat kerjanya. TR terbagi menjadi 2, yaitu :

i. **Accessions (Penambahan TK) :**

$$AccessionsRate = \frac{\text{Jumlah penambahan tenaga kerja}}{\text{Jumlah tenaga kerja rata-rata}} \times 100\%$$

ii. **Separations (Pengurangan TK) :**

$$SeparationRate = \frac{\text{Jumlah pengurangan tenaga kerja}}{\text{Jumlah tenaga kerja rata-rata}} \times 100\%$$

Sementara jumlah tenaga kerja (TK) rata- rata dapat diperoleh :

$$TK \text{ rata-rata} = \frac{\text{Jumlah TK awal} + \text{jumlah TK akhir}}{2}$$

Nilai TR dapat dimaknai sebagai berikut :

- Tingkat turnover tinggi berarti bahwa tenaga kerja tidak senang dengan pekerjaan atau kompensasi yang diterima.
- Tingkat turnover yang rendah mengindikasikan bahwa tenaga kerja pada umumnya puas, sehat, aman dan memiliki kinerja yang bagus.

- Peluang untuk mengurangi tingkat turnover dapat diciptakan dengan peningkatan peluang karir, gaji, pengakuan dan lingkungan kerja yang positif.

Efek positif dari turnover ini adalah memberikan peluang bagi tenaga kerja baru dengan *“a fresh set of eyes”* nya.

Perencanaan sumber daya manusia yang dimiliki berasal dari tindakan yang diambil untuk menghilangkan kesenjangan yang dihasilkan dan hal tersebut bergantung pada bagaimana kebutuhan penawaran dan permintaan ditentukan serta seberapa spesifik mereka. Analisis kesenjangan dapat diidentifikasi berdasarkan jabatan, seri, tingkatan, dan lokasi. Agar efektif untuk perbandingan, data dan kompetensi dalam fase analisis penawaran dan permintaan perlu dikembangkan bersama-sama. "Analisis solusi" yang akan menutup kesenjangan harus bersifat strategis. Saat melakukan analisis solusi, seorang perencana harus siap untuk menghadapi perubahan yang sedang berlangsung serta tidak direncanakan dalam tenaga kerja.

Tren yang diidentifikasi dalam analisis penawaran dan permintaan dapat membantu untuk mengantisipasi perubahan ini. Singkatnya, menghitung kesenjangan akan memungkinkan kita mengidentifikasi sumber daya manusia (baik orang dan kompetensi) yang tidak akan memenuhi kebutuhan masa depan (permintaan akan melebihi penawaran). Analisis kesenjangan juga akan menentukan apakah sumber daya manusia yang dimiliki melebihi kebutuhan masa depan (penawaran akan melebihi permintaan). Mungkin juga ada situasi di mana pasokan tenaga kerjanya akan memenuhi permintaan di masa depan, sehingga mengakibatkan perbedaan nol atau tidak ada kesenjangan.

Setelah perencana mengidentifikasi kesenjangan antara permintaan (kebutuhan masa depan dan beban kerja yang diproyeksikan) dan pasokan (tenaga kerja dan kompetensi), perencana perlu berkonsultasi dengan yang berwenang untuk menetapkan prioritas untuk mengisi kesenjangan yang akan berdampak penting pada tujuan organisasi. Ini mengarah ke Langkah 4.

4. Langkah 4 – Rencana Tindakan (*Action Plan*)

Setelah menyelesaikan SWOT, analisis penawaran / permintaan, dan analisis kesenjangan, dan organisasi telah menetapkan prioritas untuk mengisi kesenjangan, perencana dapat mulai mengembangkan rencana aksi. Rencana-rencana ini harus dikembangkan terlebih dahulu di sekitar celah paling kritis yang dihadapi organisasi sehingga sumber daya manusia dapat mendukung strategi. Organisasi akan menyesuaikan rencana tindakannya berdasarkan strategi organisasi untuk menghilangkan kesenjangan. Beberapa proses kerja mungkin memerlukan rekayasa ulang karena kebutuhan kompetensi mungkin berbeda antara kelompok kerja dan kelompok kerja.

Rencana tindakan harus dikembangkan untuk mengatasi kesenjangan paling kritis yang dihadapi perusahaan atau daerah sehingga sumber daya manusia dapat dioptimalkan untuk mendukung tujuan yang ingin dicapai. Setiap perusahaan atau daerah harus menentukan rencana tindakannya sendiri berdasarkan hubungan antara strategi dan kesenjangan yang diidentifikasi. Pada kesenjangan, rencana tindakan dapat membahas beberapa atau semua aspek untuk SDM, termasuk rekrutmen, seleksi, kompensasi, pelatihan, manajemen kinerja, perencanaan suksesi, keanekaragaman, kualitas kehidupan kerja, retensi, dll.

Setelah rencana tindakan dirancang, harus disiapkan untuk agenda implementasi. Ada enam langkah kunci untuk mengimplementasikan rencana tenaga kerja :

- a. Dapatkan kepemimpinan dan dukungan manajemen.
- b. Mengembangkan strategi manajemen perubahan.
- c. Berkomunikasi.
- d. Monitor.
- e. Evaluasi.
- f. Merevisi

5. Langkah 5 – Strategi Pengembangan

Tahapan ini melibatkan kolaborasi divisi-divisi kerja untuk mengembangkan strategi guna mengatasi kesenjangan dan surplus di masa yang akan datang. Forum berupa rapat perencanaan tenaga kerja dapat diadakan untuk menyelesaikan pekerjaan strategis ini. Forum tersebut dibutuhkan sebagai media untuk berkomunikasi sepanjang tahun.

Ada banyak strategi yang bisa digunakan oleh organisasi untuk menarik dan mengembangkan staf sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Ada berbagai faktor yang akan mempengaruhi pemilihan strategi mana atau kombinasi strategi yang harus digunakan. Faktor-faktor tersebut antara lain waktu, kendala fiskal, sumber daya, dinamika tempat kerja, serta klasifikasi pekerjaan.

Strategi dapat mencakup modifikasi posisi, fleksibilitas dalam memperkerjakan yang terlibat dari rentang gaji yang diperlukan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, keragaman inisiatif, melaksanakan upaya rekrutmen khusus, mengembangkan retensi dan teknik produktivitas, serta memperbarui spesifikasi divisi. Rencana aksi harus dikembangkan terlebih dahulu pada masalah kesenjangan yang dihadapi organisasi sehingga sumber daya manusia dapat menjalankan strategi tersebut.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Analisis tenaga kerja dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu dan
- 2) Manfaat apa yang akan diperoleh dari adanya perencanaan tenaga kerja (*Human Resources Planning*)! Jelaskan!
- 3) Apa yang dimaksud dengan analisis kesenjangan dalam proses perencanaan tenaga kerja?
- 4) Untuk membuat peramalan tenaga kerja di suatu perusahaan software komputer, diketahui fungsi produksi jangka pendeknya, sebagai berikut :

$$Q = TP = 1/3L^3 - 9/2L^2 - 36L$$

Dimana : Q adalah jumlah output (software) dan L adalah tenaga kerja (programmer computer).

Ditanyakan :

- a. Bentuk fungsi produksi rata- rata (AP_L)?
- b. Bentuk fungsi produksi marginal (MP_L)?

- c. Apabila produsen menghendaki TP maksimum, tentukan berapa banyak *programmer computer* yang dibutuhkan?
- 5) Sebutkan proses atau langkah- langkah untuk melakukan perencanaan tenaga kerja?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Untuk dapat menjawab pertanyaan ini Anda harus dapat membaca pada materi pada Kegiatan Belajar 2 terutama bagaimana analisis kesenjangan dilakukan dalam proses perencanaan tenaga kerja. Jawabannya adalah bahwa analisis Tenaga Kerja dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu *Absenteeism Rate* dan *Turnover Rate*.
- 2) Manfaat apa yang akan diperoleh dari adanya perencanaan tenaga kerja (*Human Resources Planning*)
 - a. Meningkatkan pemanfaatan sdm lebih efisien & efektif
 - b. Menselaraskan aktivitas-aktivitas management personalia dengan tujuan-tujuan organisasi di m.a.d. secara efisien
 - c. Menarik dan mempekerjakan tenaga kerja baru secara ekonomis
 - d. Mengembangkan informasi management personalia untuk membantu aktivitas personalia lainnya & unit-unit organisasi lainnya
 - e. Mengkoordinir program-program management personalia yang berbeda-beda
 - f. Tenaga kerja dapat mengembangkan dirinya dengan lebih baik dan terarah ("*career-planning*")
 - g. Meningkatkan kepuasan kerja
- 3) Analisis Kesenjangan adalah analisis yang digunakan untuk melihat apakah ada gap atau kesenjangan dalam hal jumlah dan kualitas.
 - a. Kesenjangan dalam hal jumlah/kuantitas tenaga kerja dapat diatasi dengan menambah lembur ataupun rekrutmen ataupun PHK, pensiun dini.
 - b. Kesenjangan kualitas dapat diatasi dengan realokasi/replacemnet atau diklat.

- 4) Perlu diidentifikasi bahwa informasi yang diketahui adalah fungsi produksi jangka pendek perusahaan software komputer.

$$D = TP = \frac{1}{2}L^3 - \frac{9}{2}L^2 - 36L$$

Ditanyakan :

- Fungsi AP_L
- Fungsi MP_L
- TP maksimal, $L = \dots$

Jawab:

- Fungsi AP_L

$$AP_L = \frac{TP}{L}$$

$$AP_L = \frac{\frac{1}{2}L^3 - \frac{9}{2}L^2 - 36L}{L}$$

$$AP_L = \frac{1}{2}L^2 - \frac{9}{2}L - 36$$

- Fungsi MP_L

$$MP_L = \frac{\delta TP}{\delta L}$$

$$MP_L = \frac{\frac{1}{2}L^3 - \frac{9}{2}L^2 - 36L}{\delta L}$$

$$MP_L = L^2 - 9L - 36$$

- Berapa tenaga kerja (L) yang dibutuhkan supaya TP maksimum

TP maksimum, syarat $MP_L = 0$

$$MP_L = L^2 - 9L - 36$$

$$0 = L^2 - 9L - 36$$

$$0 = (L - 12)(L + 3)$$

$$L_1 = 12$$

$$L_2 = -3$$

Jadi banyaknya *programmer computer* yang dibutuhkan supaya produksi software nya maksimal adalah 12 orang.

- 5) Untuk dapat menjawab pertanyaan ini, Anda dapat membaca pada materi di Kegiatan Belajar 1. Di situ diuraikan bahwa proses atau tahapan melakukan perencanaan tenaga kerja ada 5 yaitu;
- Langkah 1 – Pemindaian atau Identifikasi Lingkungan (SWOT)
 - Langkah 2 – Analisis Permintaan dan Penawaran (*Demand and Supply Analysis*)
 - Langkah 3 – Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)
 - Langkah 4 – Rencana Tindakan (*Action Plan*)
 - Langkah 5 – Strategi Pengembangan



RANGKUMAN

- Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian yang terbaik antara tenaga kerja dan lapangan pekerjaan untuk menghindari terjadinya kekurangan (*shortages*) tenaga kerja atau surplus (*surpluses*) tenaga kerja.
- Perencanaan tenaga kerja memiliki arti penting karena merupakan bagian dari keputusan strategik yang harus dilakukan untuk menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik secara kuantitas maupun kualitas.
- Proses perencanaan tenaga kerja, ada beberapa tahapan yang dilakukan yaitu Pemindaian atau Identifikasi Lingkungan (SWOT), Analisis Permintaan dan Penawaran (*Demand and Supply Analysis*), Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*), Rencana Tindakan (*Action Plan*), dan Strategi Pengembangan.



TES FORMATIF 1

Pilihlah salah satu jawaban yang paling benar!

- 1) Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses untuk menyediakan tenaga kerja yang adekuat. Yang dimaksud dengan adekuat adalah

- A. Sesuai anggaran
 - B. Sesuai keinginan
 - C. Sesuatu kebutuhan
 - D. Sesuai dengan market needs
- 2) Di bawah ini adalah beberapa faktor yang mendorong perusahaan menentukan jumlah tenaga kerjanya, *kecuali*
- A. *External challenges*
 - B. *Organizational decisions*
 - C. *Government policy*
 - D. *Work-force factors*
- 3) Mengestimasikan beban pekerjaan yang akan dihadapi perusahaan dalam periode perencanaan tertentu disebut
- A. *Workload analysis*
 - B. Analisis Tenaga Kerja
 - C. *Absenteeism Rate*
 - D. *Turnover Rate*
- 4) Analisis permintaan tenaga kerja di tingkat mikro perusahaan berkaitan erat dengan keputusan-keputusan strategis (internal & eksternal) bawah ini, *kecuali*
- A. Perluasan pasar
 - B. Kebijakan padat modal / padat karya
 - C. Turn over tenaga kerja
 - D. Rencana investasi
- 5) Analisis kesenjangan secara kualitatif dapat diatasi oleh produsen dengan cara
- A. Menambah lembur
 - B. *Replacement*
 - C. Pensiun dini

- D. Pemutusan Hubungan Kerja
- 6) Perencanaan ketenagakerjaan di tingkat perusahaan sangat tergantung kondisi- kondisi seperti di bawah ini, *kecuali*
- A. Tujuan perusahaan
 - B. Perkembangan iptek
 - C. Peraturan pemerintah
 - D. Penyediaan output
- 7) Teknik peramalan permintaan untuk menentukan proyeksi sumber daya manusia adalah sebagai berikut kecuali
- A. Metode Delphi
 - B. Analisis kecenderungan
 - C. Model Ekonometri
 - D. Audit sumber daya manusia
- 8) Untuk melakukan perkiraan pasokan tenaga kerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya
- A. Metode Delphi
 - B. Analisis kecenderungan
 - C. Model Ekonometri
 - D. Audit sumber daya manusia
- 9) Kondisi yang dapat mendorong munculnya permintaan tenaga kerja ada 3, *kecuali*
- A. Beban tanggungan pekerja
 - B. Keputusan organisasi
 - C. Faktor angkatan kerja
 - D. Tantangan eksternal
- 10) Nilai yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan suatu perusahaan atau organisasi adalah
- A. Kondisi permintaan tenaga kerjanya

- B. Tingkat ketidakhadiran tenaga kerja.
- C. Kondisi penawaran
- D. Produktivitas tenaga kerjanya.



Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Perencanaan Tenaga Kerja di Indonesia

Permasalahan ketenagakerjaan adalah masalah yang kompleks dan saling mempengaruhi sehingga perlu penyelesaian yang terpadu dan menyeluruh serta meliputi banyak pihak baik itu pemerintah daerah, swasta dan berbagai elemen masyarakat. Pada lingkup makro, perencanaan ketenagakerjaan sangat penting untuk dilakukan. Di Indonesia, Perencanaan Sumber daya manusia Nasional dilaksanakan oleh Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia dan lebih dikenal dengan istilah perencanaan ketenagakerjaan.

A. DASAR HUKUM

Perencanaan Ketenagakerjaan di Indonesia atau yang dikenal dengan istilah Rencana Tenaga Kerja Indonesia diatur oleh Peraturan Perundang-Undangan diantaranya :

1. Pasal 8 (1),(2),(3) UU No.13 / 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
2. Pasal 11 PP Nomor 15 tahun 2007 tentang tata cara memperoleh informasi ketenagakerjaan dan penyusunan serta pelaksanaan perencanaan tenaga kerja.
3. Pasal 3 PP Nomor 33 Tahun 2013 Tentang Perluasan Kesempatan Kerja.

Perencanaan Tenaga Kerja merupakan inti dari proses pembangunan perekonomian bangsa. Ada beberapa alasan yang mendasarinya yaitu pertama, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kekayaan sesungguhnya dari suatu bangsa. Jika dipersiapkan secara matang, maka akan diperoleh SDM berkualitas yang dapat menjadi asset bangsa dan penentu serta subjek pembangunan. Kedua, Sumber daya alam (SDA) yang berlimpah namun tanpa SDM yang berkualitas, tidak akan terkelola secara optimal serta tidak akan memberikan nilai tambah. Bahkan SDM tersebut malah akan menjadi beban dalam proses pembangunan. Dengan Rencana Tenaga Kerja maka upaya produktivitas SDM akan dioptimalkan supaya SDA setempat dapat dimanfaatkan secara lestari.

Dalam konteks penciptaan lapangan kerja guna mengurangi pengangguran, semua sektor atau lapangan usaha berkewajiban untuk mengembangkan dan memperluas kesempatan kerja, mengingat ketersediaan pekerjaan dan pendapatan bergantung dengan adanya aktivitas ekonomi yang meliputi banyak sektor pula. Diperlukan berbagai upaya dari berbagai pihak terkait, karena faktor tenaga kerja merupakan faktor penting dalam kegiatan ekonomi. Oleh sebab itu, dalam pembangunan ke depan perlu ditetapkan pengembangan berbasis sumber daya manusia. Untuk itu diperlukan Perencanaan Tenaga Kerja (PTK). Menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia. NOMOR PER.17/MEN/XI/2010. Tentang Perencanaan Tenaga Kerja Mikro, PTK adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan.

Selanjutnya di tingkat provinsi disusun Rencana Tenaga Kerja (RTK) Provinsi karena melalui RTK Provinsi dapat diperkirakan persediaan tenaga kerja yang ada dan kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang. Dengan demikian dapat dirumuskan berbagai kebijakan dan program, agar persediaan tenaga kerja ke depan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, begitu pula untuk mengembangkan pembangunan di berbagai sektor lapangan usaha diperlukan tenaga kerja seperti apa.

Pada Pasal 8 UU No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Ayat (1) tertulis bahwa Perencanaan tenaga kerja disusun atas dasar informasi ketenagakerjaan yang meliputi :

- a. Penduduk dan tenaga kerja;
- b. Kesempatan kerja;
- c. Pelatihan kerja termasuk kompetensi kerja;
- d. Produktivitas tenaga kerja;
- e. Hubungan industrial;
- f. Kondisi lingkungan kerja;
- g. Pengupahan dan kesejahteraan tenaga kerja; dan
- h. Jaminan sosial tenaga kerja.

Hampir sama seperti pada suatu organisasi, secara umum di lingkup regional ada delapan tahapan pokok dalam perencanaan tenaga kerja, yaitu : Penentuan tujuan, Penentuan klasifikasi, Pembuatan perkiraan kebutuhan tenaga kerja, Pembuatan perkiraan persediaan tenaga kerja, Pembuatan revisi, Perhitungan ketidakseimbangan, Penentuan strategi dan Pembuatan program aksi.

B. PENYUSUNAN RENCANA TENAGA KERJA (RTK)

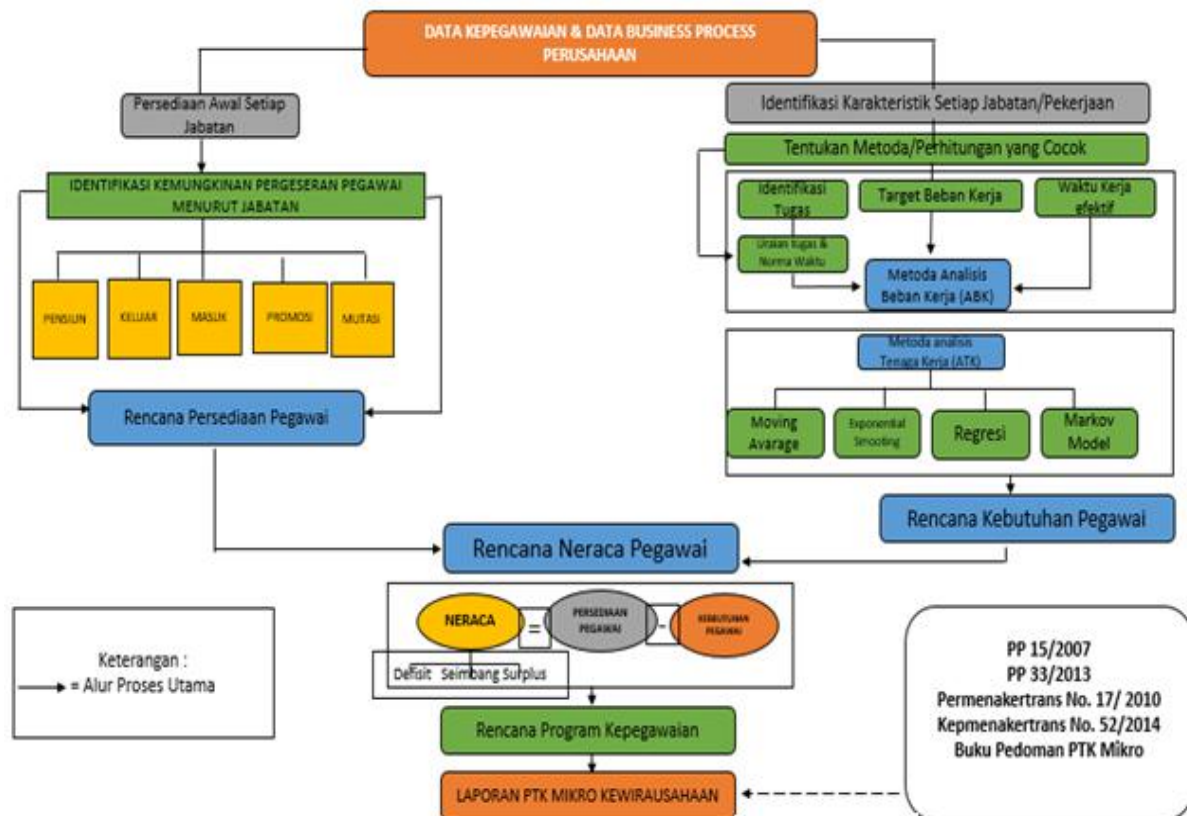
Penyusunan Rencana Tenaga Kerja Indonesia dilakukan dari dua sisi yaitu makro dan mikro. Perencanaan tenaga kerja dalam lingkup makro diperlukan karena masalah utama yang dihadapi ketenagakerjaan sifatnya kompleks dan multidimensi. Masalah yang muncul antara lain besarnya pengangguran terbuka, jumlah setengah penganggur yang sangat besar, serta masalah lain seperti rendahnya kualitas angkatan kerja, rendahnya produktivitas kerja, dan rendahnya kesejahteraan pekerja. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan tenaga kerja sehingga diperoleh kebijakan yang komprehensif yang dapat menjadi acuan oleh seluruh pemangku kepentingan. Harapannya, nanti penciptaan perluasan kesempatan kerja (*pro job*) sudah semakin jelas dan terarah, khususnya dalam menghadapi masalah pengangguran, peningkatan produktivitas dan kesejahteraan pekerja.



Sumber : Sumas, 2015

Gambar 5.5
Ruang Lingkup Perencanaan Tenaga Kerja

Definisi Perencanaan Tenaga Kerja Mikro menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor PER.17/MEN/XI/2010 adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis dalam suatu instansi/lembaga, baik instansi pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota maupun swasta dalam rangka meningkatkan pendayagunaan tenaga kerja secara optimal dan produktif untuk mendukung pencapaian kinerja yang tinggi pada instansi/lembaga atau perusahaan yang bersangkutan. Adapun alur Perencanaan Tenaga Kerja Mikro terlihat pada Gambar 5.6.



Sumber : Sumas, 2015

Gambar 5.6
Alur Perencanaan Tenaga Kerja Mikro

Perencanaan Tenaga Kerja Mikro bertujuan untuk : menjamin kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan melalui pelaksanaan program kepegawaian yang terarah dan menjamin perlindungan pegawai, hubungan industrial yang harmonis, peningkatan kesejahteraan pegawai dan keluarganya, dan menciptakan kesempatan kerja yang seluas-luasnya.

Pada Gambar 5.7 memperlihatkan bahwa untuk membuat perencanaan tenaga kerja di lingkup makro ada beberapa proses yang harus dilakukan diantaranya yaitu membuat perkiraan persediaan tenaga kerja yang dihitung dengan pendekatan Partisipasi Angkatan Kerja dan Lulusan Pendidikan. Selanjutnya membuat perkiraan kebutuhan tenaga kerja yang dihitung dengan pendekatan kegiatan ekonomi di pasar kerja.



Gambar 5.7

Proses Penyusunan Tenaga Kerja Makro

Proses selanjutnya adalah perkiraan neraca tenaga kerja yang dihitung dengan pendekatan membandingkan persediaan dan kebutuhan tenaga kerja. Terakhir adalah perkiraan arah, kebijakan, strategi dan program ketenagakerjaan. Ini disusun dengan pendekatan kondisi persediaan dan kebutuhan tenaga kerja serta neraca tenaga kerja. Neraca tenaga kerja dibuat dengan mempertimbangkan informasi dari persediaan tenaga kerja dan kesempatan kerja. Ada 3 kemungkinan :

1. Jika Persediaan tenaga kerja lebih besar daripada kesempatan kerja yang tersedia, maka akan terjadi :
 - a. Munculnya angka pengangguran.
 - b. Tingkat upah menjadi rendah.
 - c. Terjadi migrasi keluar wilayah
 Ini disebut sebagai *Excess supply*
2. Jika Persediaan tenaga kerja lebih kecil daripada kesempatan kerja yang ada, maka akan terjadi :
 - a. Tingkat upah menjadi tinggi
 - b. Terjadi migrasi masuk wilayah
 - c. Kapasitas produksi turun

Ini disebut sebagai *labor shortage*

3. Jika Persediaan tenaga kerja sama dengan kesempatan kerja yang ada, maka akan terjadi :
 - a. Upah yang seimbang, disebut sebagai upah pasar
 - b. Kapasitas produksi penuh (*full employment*)
 - c. Terjadi keseimbangan pasar

Sementara itu, penyusunan perencanaan tenaga kerja provinsi-provinsi di Indonesia, umumnya menggunakan cara sebagai berikut :

1. Dalam memperkirakan persediaan tenaga kerja dan angkatan kerja mempergunakan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK), yang diperkirakan dengan menggunakan formula regresi linier :

$$Y = a + bX \dots\dots\dots (5.1)$$

Defini Persediaan Tenaga Kerja menurut Badan Pusat Statistik (BPS) adalah jumlah penduduk yang sudah siap untuk bekerja, disebut angkatan kerja (*labor force*) yang dapat dilihat dari segi kualitas dan kuantitas. Sementara angkatan kerja adalah penduduk usia kerja (berumur 15 tahun ke atas) yang selama seminggu sebelum pencacahan, bekerja atau punya pekerjaan tetapi sementara tidak bekerja; dan mereka yang tidak bekerja tetapi mencari pekerjaan. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) adalah perbandingan antara jumlah angkatan kerja dengan jumlah seluruh penduduk usia kerja.

2. Perkiraan kebutuhan penduduk yang bekerja menggunakan *Manpower Requirement Approach* yaitu metode yang memperkirakan kebutuhan tenaga kerja atau kesempatan kerja dengan menggunakan pendekatan elastisitas;

$$E_i = \frac{R_{li}}{R_{yi}} \dots\dots\dots (5.2)$$

Dimana :

E_i = Elastisitas tenaga kerja sektor-i

R_{li} = Laju pertumbuhan kesempatan kerja sektor-i per tahun (%).

$$R_{li} = \left\{ (L_{in} | L_{io})^{1/n} - 1 \right\} \times 100$$

R_{yi} = Laju pertumbuhan ekonomi (PDRB) sektor-i tahunan (%)

$$R_{yi} = \left\{ (Y_{in} / Y_{io})^{1/n} - 1 \right\} \times 100$$

Li = Jumlah kesempatan kerja sektor-i

Yi = PDRB sektor-i

n dan o = Masing-masing menunjukkan tahun n dan o.

Analisis elastisitas tenaga kerja ini sangat berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perubahan peningkatan output ekonomi daerah terhadap persentase daya serap tenaga kerja.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), Kebutuhan Tenaga Kerja (Kesempatan Kerja) adalah jumlah lapangan kerja dalam satuan orang yang dapat disediakan oleh seluruh sektor ekonomi dalam kegiatan produksi. Dalam arti yang lebih luas, kebutuhan ini tidak hanya menyangkut jumlahnya, tetapi juga kualitasnya (pendidikan atau keahliannya). Sementara Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang digunakan pada perhitungan perencanaan ketenagakerjaan provinsi di Indonesia, ada 2 pendekatan yaitu :

1. Menurut Pendekatan Produksi, PDRB adalah jumlah nilai barang dan jasa yang dihasilkan oleh berbagai unit produksi di wilayah suatu negara dalam jangka waktu tertentu (biasanya 1 tahun).
2. Menurut Pendekatan Pengeluaran, PDRB merupakan jumlah balas jasa yang diterima faktor-faktor produksi yang ikut serta dalam proses produksi di suatu wilayah dalam jangka waktu tertentu.

Dalam penyusunan persediaan dan kebutuhan tenaga kerja tersebut data dasar yang dipergunakan adalah data ketenagakerjaan runtut tahun misalnya dari tahun 2010- 2017.

Ilustrasi 5.4.

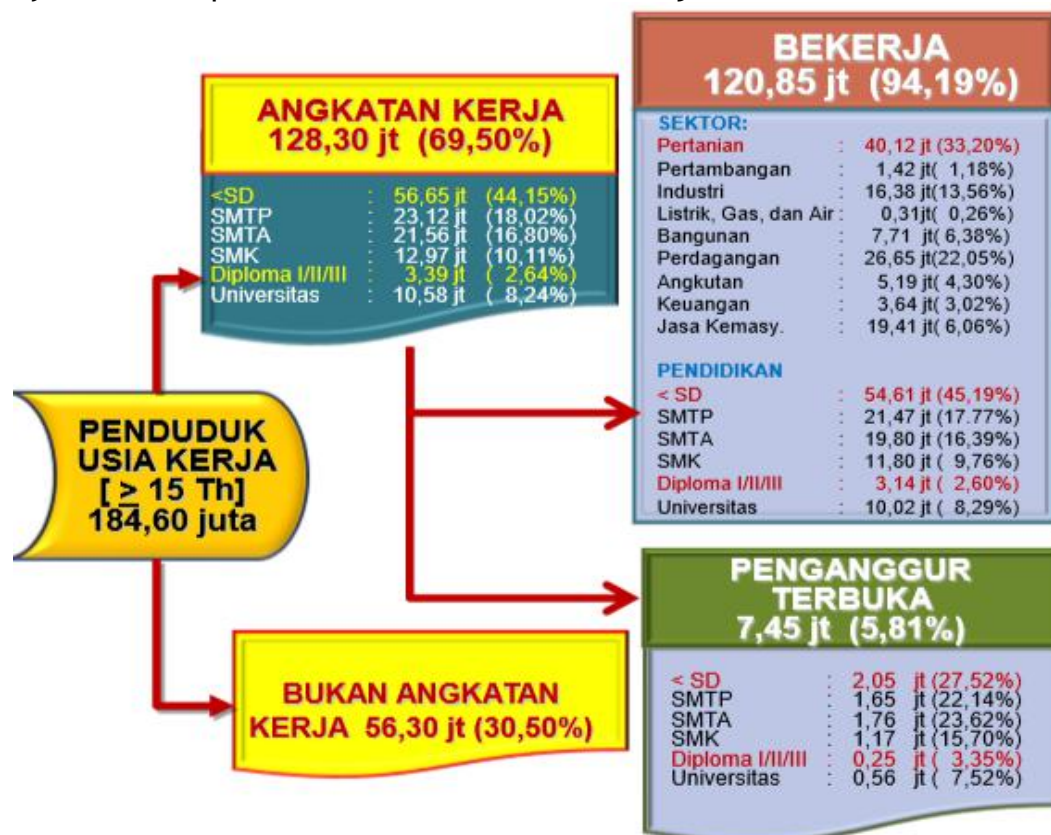
Dari Sumas (2015) diperoleh informasi bahwa kondisi ketenagakerjaan di Indonesia terlihat dari informasi di gambar 5.8. Dari informasi tersebut, dapat ditentukan besarnya Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) yang dihitung dari rasio antara jumlah angkatan kerja dengan jumlah penduduk usia kerja.

$$TPAK = \frac{128,30}{184,60} \times 100\%$$

$$TPAK = 69,50\%$$

Ma

knanya, dari 100 orang penduduk Indonesia, ada 69 orang yang masuk angkatan kerja, dimana orang tersebut mungkin sudah bekerja, menunggu pekerjaan atau sedang mencari pekerjaan. Angka TPAK tersebut cukup besar dan menunjukkan besarnya kemauan penduduk Indonesia untuk bekerja.



Sumber : Sumas, 2015

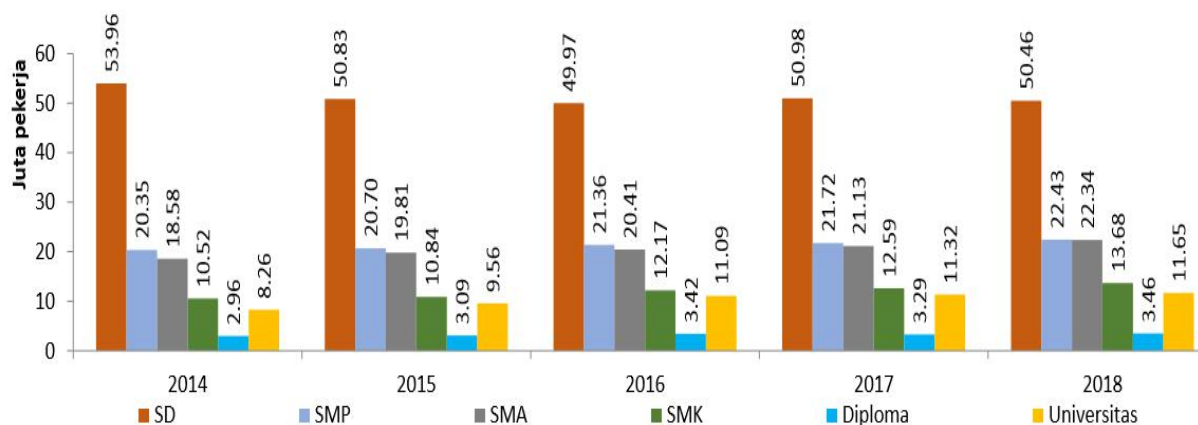
Gambar 5.8
Kondisi Ketenagakerjaan Indonesia tahun 2015

Pada Gambar 5.8 saat melakukan analisis persediaan tenaga kerja. Ada 128,30 juta jiwa tenaga kerja yang tersedia di pasar tenaga kerja Indonesia. Yang paling banyak adalah tenaga kerja dengan tingkat pendidikan lulusan SD dan SMP mencapai 62%. Ini memperlihatkan bahwa struktur pasar tenaga kerja di Indonesia, mayoritas adalah *unskilled labor* atau tenaga kerja tidak terampil. Sementara

kondisi penyerapan tenaga kerjanya sebanyak 120,85 juta jiwa, serta masih didominasi oleh lulusan SD dan SMP sebesar 63%.

Tahap selanjutnya, melakukan perkiraan neraca tenaga kerja berdasarkan kondisi persediaan dan penyerapan tenaga kerja. Hasilnya, jumlah persediaan tenaga kerja lebih banyak daripada penyerapan tenaga kerja sehingga terjadi *excess supply* atau tenaga kerja yang tidak dapat terserap (pengangguran). Banyaknya tenaga kerja yang belum bekerja dapat dilihat pada angka pengangguran terbuka dan masih didominasi oleh lulusan SMP ke bawah. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan pemerintah saat melakukan perencanaan ketenagakerjaan adalah dengan mendorong kewirausahaan, meningkatkan produktivitas melalui pendidikan dan pelatihan serta menganjurkan *labor intensive* kepada sektor industri terutama industri manufaktur.

Perencanaan ketenagakerjaan Indonesia tahun 2018, memperlihatkan fenomena yang lain yang nantinya berakibat pada perbedaan strategi atau kebijakan pemerintah. Publikasi yang dibuat oleh Kementerian PPN/Bapenas tahun (2018), latar belakang pendidikan pekerja di Indonesia terlihat bahwa Gambar 5.9.

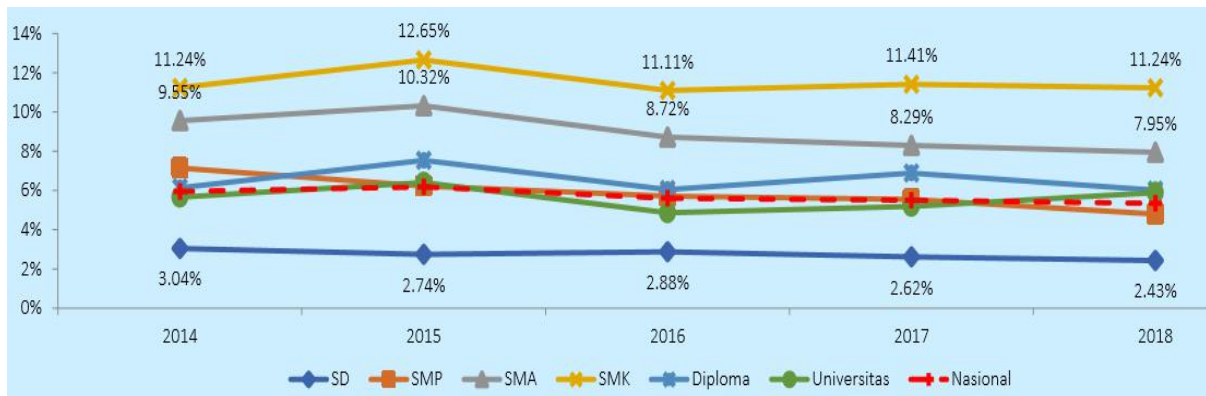


Sumber: Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), 2018.

Gambar 5.9
Pendidikan Pekerja Indonesia

Pada tahun 2018, lulusan SD dan SMP masih banyak ditemukan pada tenaga kerja yang bekerja sehingga kebijakan pemerintah tidak banyak berubah yang mengatur tentang peningkatan produktivitas pada kategori pekerja tersebut. Sementara jika

dilihat dari persediaan tenaga kerja yang belum bekerja atau masih menganggur, informasi ada pada Gambar 5.10.



Sumber : Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), 2018.

Gambar 5.10
Pendidikan Tingkat Pengangguran Terbuka di Indonesia

Dari data pada Gambar 5.10 memperlihatkan bahwa tingkat pengangguran terbuka paling tinggi didominasi oleh lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) atau terkenal dengan istilah sekolah vokasi, mencapai 11,24%. Tertinggi kedua adalah lulusan SMA sebesar 7,95%. Kondisi yang memprihatinkan terlihat dari lulusan perguruan tinggi atau universitas yang nilainya mengalami kenaikan, bahkan melebihi nilai tingkat pengangguran nasional. Hal ini dapat disebabkan karena masalah *mismatch* dengan kebutuhan industri.

Oleh karena itu rekomendasi yang muncul dari hasil analisis kesenjangan adalah:

1. Terus meningkatkan kapasitas dan kualitas lulusan SMK, termasuk di dalamnya peninjauan kurikulum serta kualitas guru.
2. Perbaikan peralatan dan perlengkapan lembaga diklat kejuruan.
3. Program Link & Match dengan sector industri.

Berdasarkan rekomendasi tersebut, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN) / Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) 2018 membuat *action plan* dengan membuat strategi untuk mengurangi

pengangguran dari lulusan SMK yang merupakan masalah terberat pada penyediaan tenaga kerja Indonesia. Strategi yang dibuat yaitu :

1. Penguatan pendidikan kewirausahaan di SMK, dengan cara :
 - a. Pengenalan kurikulum kewirausahaan
 - b. Kerja praktik kewirausahaan
2. Peningkatan sertifikasi lulusan SMK, dengan melakukan :
 - a. Penguatan lembaga sertifikasi kompetensi
 - b. Sinkronisasi sistem sertifikasi di sektor pendidikan dengan di sektor ketenagakerjaan.
3. Penguatan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan vokasi
 - a. Peningkatan kompetensi guru dan pendidik vokasi
 - b. Peningkatan penguasaan bahasa asing
 - c. Peningkatan pendidikan karakter (*soft skill*) siswa SMK.
 - d. Peningkatan prasarana dan sarana SMK
 - e. Pengendalian ijin pembangunan SMK yang tidak memenuhi standar mutu, dan bidang keahlian baru yang tidak sesuai dengan kebutuhan industri
 - f. Pengembangan kebijakan pengelolaan keuangan untuk SMK dalam pengembangan unit produksi dan *teaching factory*
4. Peningkatan kerja sama dengan dunia usaha, melalui :
 - a. Pengembangan bidang keahlian SMK
 - b. Penyelarasan kurikulum SMK dengan kebutuhan industri
 - c. Pemagangan siswa dan guru di industri.
 - d. Penugasan instruktur ke SMK



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Dalam membuat kebijakan ketenagakerjaan di suatu negara, diperlukan proses perencanaan yang bagus. Analisis apa saja yang diperlukan untuk membuat peramalan ketenagakerjaan yang tepat?

- 2) Pembangunan ekonomi suatu negara dikatakan berhasil jika memiliki sumber daya manusia yang mumpuni untuk mengelolanya. Oleh karena itu, perencanaan tenaga kerja menjadi penting dan inti dalam sebuah pertumbuhan ekonomi sebuah negara. Sebutkan alasannya?
- 3) Di Indonesia, Perencanaan Tenaga Kerja terbagi menjadi berapa? Sebut dan jelaskan!
- 4) Rencana Tenaga Kerja Makro dibuat dengan melalui beberapa tahapan. Sebutkan!
- 5) Saat melakukan analisis neraca tenaga kerja, kemungkinan- kemungkinan apa yang akan muncul dari hasil analisis tersebut?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Dalam membuat kebijakan ketenagakerjaan di suatu negara, diperlukan proses perencanaan yang bagus. Oleh karena itu diperlukan analisis- analisis sebagai berikut :
 - a. Analisis penyerapan tenaga kerja
 - b. Analisis elastisitas tenaga kerja.
 - c. Analisis rasio Ketergantungan.
 - d. Analisis Angka Partisipasi Angkatan Kerja
 - e. Analisis neraca tenaga kerja
- 2) Untuk dapat menjawab pertanyaan ini, silahkan dibawa materi pada Kegiatan Belajar 2. Di situ terlihat bahwa alasan yang mendasari kenapa perencanaan tenaga kerja menjadi inti pada pembangunan ekonomi, yaitu pertama, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kekayaan sesungguhnya dari suatu bangsa. Jika dipersiapkan secara matang, maka akan diperoleh SDM berkualitas yang dapat menjadi asset bangsa dan penentu serta subjek pembangunan. Kedua, Sumber daya alam (SDA) yang berlimpah namun tanpa SDM yang berkualitas, tidak akan terkelola secara optimal serta tidak akan memberikan nilai tambah. Bahkan SDM tersebut malah akan menjadi beban dalam proses pembangunan.
- 3) Penyusunan Rencana Tenaga Kerja Indonesia dilakukan dari dua sisi yaitu makro dan mikro. Rencana Tenaga Kerja Makro diperlukan karena masalah

yang muncul di negara kita antara lain besarnya pengangguran terbuka, jumlah setengah penganggur yang sangat besar, serta masalah lain seperti rendahnya kualitas angkatan kerja, rendahnya produktivitas kerja, dan rendahnya kesejahteraan pekerja. Dengan perencanaan tenaga kerja secara makro, akan dapat dirumuskan berbagai kebijakan dan program, agar persediaan tenaga kerja ke depan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, begitu pula untuk mengembangkan pembangunan di berbagai sektor lapangan usaha diperlukan tenaga kerja seperti apa.

- 4) Proses penyusunan Rencana Tenaga Kerja Makro, ada 4 tahapan yang dilalui;
 - a. Perkiraan Persediaan Tenaga Kerja, dengan menggunakan data Partisipasi Angkatan Kerja dan Lulusan Pendidikan
 - b. Perkiraan Kebutuhan Tenaga Kerja dengan melihat kegiatan ekonomi di pasar
 - c. Perkiraan Neraca Tenaga Kerja dengan menggunakan data Persediaan Tenaga Kerja dan Kebutuhan tenaga kerja
 - d. Perkiraan Arah, kebijakan, strategi dan program ketenagakerjaan dengan mempertimbangkan kondisi persediaan, kebutuhan tenaga kerja dan neraca tenaga kerja
- 5) Dari hasil analisis Neraca Tenaga Kerja, ada 3 kemungkinan yang akan muncul, yaitu :
 - a. Jika persediaan tenaga kerja lebih besar daripada kesempatan kerja yang tersedia, maka akan dapat menimbulkan angka pengangguran, tingkat upah menjadi rendah dan terjadi migrasi keluar wilayah.
 - b. Jika Persediaan tenaga kerja lebih kecil daripada kesempatan kerja yang ada, maka akan tingkat upah menjadi tinggi sehingga ada migrasi masuk wilayah. Akibatnya kapasitas produksi turun.
 - c. Jika Persediaan tenaga kerja sama dengan kesempatan kerja yang ada, maka upahnya seimbang, (disebut sebagai upah pasar). Penggunaan faktor produksi berada pada kondisi kapasitas produksi penuh (*full employment*).



RANGKUMAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia Nasional dilaksanakan oleh Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia dan lebih dikenal dengan istilah perencanaan tenaga kerja (PTK) yang terdiri dari PTK Mikro dan PTK Makro. PTK merupakan proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan. Perencanaan tenaga kerja dalam lingkup makro diperlukan karena masalah utama yang dihadapi ketenagakerjaan sifatnya kompleks dan multidimensi. Nantinya akan diperoleh kebijakan yang komprehensif yang dapat menjadi acuan oleh seluruh pemangku kepentingan. Harapannya, nanti penciptaan perluasan kesempatan kerja (*pro job*) sudah semakin jelas dan terarah. Sementara Perencanaan Tenaga Kerja Mikro bertujuan untuk menjamin kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan melalui pelaksanaan program kepegawaian yang terarah dan menjamin perlindungan pegawai, hubungan industrial yang harmonis, peningkatan kesejahteraan pegawai dan keluarganya, dan menciptakan kesempatan kerja yang seluas-luasnya. Pada Perencanaan tenaga kerja provinsi-provinsi di Indonesia, cara memperkirakan persediaan tenaga kerja dan angkatan kerja adalah dengan mempergunakan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK), dan perkiraan kebutuhan penduduk yang bekerja menggunakan *Manpower Requirement Approach* yaitu metode yang memperkirakan kebutuhan tenaga kerja atau kesempatan kerja dengan menggunakan pendekatan elastisitas. Kebutuhan Tenaga Kerja (Kesempatan Kerja) adalah jumlah lapangan kerja dalam satuan orang yang dapat disediakan oleh seluruh sektor ekonomi dalam kegiatan produksi. Dalam arti yang lebih luas, kebutuhan ini tidak hanya menyangkut jumlahnya, tetapi juga kualitasnya (pendidikan atau keahliannya).



TES FORMATIF 2

Pilihlah salah satu jawaban yang paling benar!

- 1) Undang-undang yang mengatur tentang Tata Cara Memperoleh Informasi Ketenagakerjaan dan Penyusunan serta Pelaksanaan Perencanaan Tenaga Kerja adalah
 - A. UU No 12 Tahun 2007
 - B. UU No 15 Tahun 2007
 - C. UU No 13 Tahun 2003
 - D. UU No 15 Tahun 2003

- 2) Peraturan Perundang-Undangan di bawah ini mengatur tentang Rencana Tenaga Kerja Indonesia diatur oleh diantaranya
 - A. Pasal 8 (1),(2),(3) UU No.13 / 2003
 - B. Pasal 11 PP Nomor 13 tahun 2007
 - C. Pasal 3 PP Nomor 33 Tahun 2016
 - D. A dan C benar semua

- 3) Informasi-informasi di bawah ini tidak digunakan dalam membuat perencanaan tenaga kerja, *kecuali*
 - A. Aturan serikat pekerja
 - B. Struktur pasar tenaga kerja
 - C. Hubungan industrial
 - D. A, B dan C benar semua

- 4) Analisis penyerapan tenaga kerja dipergunakan untuk mengetahui
 - A. Seberapa besar dampak pertumbuhan ekonomi terhadap penyerapan tenaga kerja
 - B. Seberapa besar pengaruh perubahan peningkatan output ekonomi daerah

- C. Bagian dari tenaga kerja yang sesungguhnya terlibat dalam kegiatan produktif
 - D. Keadaan tenaga kerja yang bekerja di suatu daerah
- 5) Dalam membuat suatu perencanaan persediaan dan kebutuhan tenaga kerja dengan baik di suatu daerah, maka data pendukung yang tidak diperlukan adalah proyeksi
- A. penduduk
 - B. persediaan angkatan kerja
 - C. penyerapan tenaga kerja
 - D. beban ketergantungan penduduk
- 6) Analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perubahan peningkatan output ekonomi daerah (LPE 1%) terhadap persentase daya serap tenaga kerja disebut analisis
- A. penyerapan tenaga kerja
 - B. Elastisitas Tenaga Kerja
 - C. Rasio Ketergantungan
 - D. Angka Partisipasi Angkatan Kerja
- 7) Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) dapat diperoleh dengan perbandingan antara jumlah angkatan kerja dengan
- A. Jumlah seluruh total penduduk
 - B. Jumlah seluruh penduduk usia produktif
 - C. Jumlah seluruh penduduk usia kerja
 - D. B dan C benar
- 8) *Excess supply* dapat terjadi jika
- A. Persediaan tenaga kerja lebih kecil daripada kesempatan kerja yang ada.
 - B. Persediaan tenaga kerja lebih besar daripada kesempatan kerja yang tersedia.
 - C. Kapasitas produksi turun.
 - D. Jika Persediaan tenaga kerja sama dengan kesempatan kerja yang ada.

- 9) Perkiraan kebutuhan penduduk yang bekerja dapat dihitung dengan pendekatan
- A. TPAK.
 - B. Angkatan kerja.
 - C. *Manpower Requirement*.
 - D. Permintaan tenaga kerja.
- 10) *Labor shortage* tidak akan ditandai dengan hal-hal dibawah ini kecuali
- A. Munculnya angka pengangguran
 - B. *Excess supply*
 - C. Upah yang seimbang.
 - D. Kapasitas produksi turun



Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Test Formatif 1

- 1) C
- 2) C
- 3) A
- 4) C
- 5) B
- 6) D
- 7) D
- 8) D
- 9) A
- 10) B

Test Formatif 2

- 1) B
- 2) A
- 3) C
- 4) A
- 5) D
- 6) B
- 7) D
- 8) B
- 9) C
- 10) D

PEMBAHASAN KUNCI JAWABAN TES FORMATIF MODUL 5

Kegiatan Belajar 1

Pilihan Ganda

1) C. **Sesuai Kebutuhan**

Menurut KBBI, arti kata adekuat adalah memenuhi syarat, memadai sama harkatnya. Perencanaan Sumber Daya Manusia sangat dibutuhkan untuk memastikan jumlah orang yang tepat (*Right number of people*), dengan keterampilan yang tepat (*Right Skills/Competencies*), supaya berada di tempat yang tepat (*Right Place*), pada waktu yang tepat (*Right Time*) untuk memberikan layanan yang tepat kepada mereka yang membutuhkannya.

2) C. **Government Policy**

Kondisi yang dapat mendorong munculnya permintaan tenaga kerja ada 3 yaitu :

- a. Keputusan organisasi. Jadi permintaan tenaga kerja karena sudah menjadi rencana strategis dan menjadi bagian dari rencana produksi dan sudah diperkirakan.
- b. Faktor angkatan kerja, seperti pensiun, pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja dan kematian sehingga untuk mengisi kekosongan maka muncul permintaan tenaga kerja.
- c. Tantangan eksternal. Keadaan perekonomian, sosial, teknologi dan persaingan terkadang menciptakan permintaan tenaga kerja.

3) A. **Workload Analysis**

Analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah tenaga kerja dan berapa jumlah beban tanggungan yang dilimpahkan pada seorang pekerja.

4) C. **Turn Over Tenaga Kerja**

Analisis permintaan tenaga kerja di tingkat mikro perusahaan berkaitan erat dengan keputusan-keputusan strategis (internal & eksternal) yang meliputi antara lain :

- Perluasan / pengurangan perusahaan

- Diversifikasi produk
- Perluasan pasar
- Kebijakan padat modal / padat karya
- Rencana investasi, dan lain-lain.

5) B. ***Replacement***

Analisis kesenjangan mengidentifikasi situasi ketika permintaan melebihi pasokan seperti ketika permintaan pekerjaan kritis, jumlah personel, atau kompetensi saat ini / masa depan tidak akan memenuhi kebutuhan masa depan. Ini juga mengidentifikasi situasi ketika pasokan masa depan melebihi permintaan, namun, seperti ketika tuntutan pekerjaan kritis, jumlah personel, atau kompetensi melebihi kebutuhan. Dalam kedua peristiwa tersebut, perbedaan-perbedaan ini harus teridentifikasi dan serta dibuat rencana untuk mengatasinya. Misalnya jika terjadi kesenjangan kualitas, maka dapat dilakukan pergantian tenaga kerja atau menyelenggarakan pendidikan serta pelatihan tenaga kerja. Sebaliknya jika berdasarkan analisis kesenjangan ternyata mengalami kesenjangan kuantitas maka dapat diatasi dengan menambah jam kerja, melakukan rekrutment baru

6) D. **Penyediaan Output**

Perencanaan tenaga kerja yang dilakukan oleh suatu perusahaan harus memperhatikan beberapa kondisi seperti dibawah ini :

- Tujuan perusahaan
Perencanaan tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan harus sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan mengetahui tujuan dan arah perusahaan maka akan memberikan ide atau gagasan tentang pekerjaan apa yang harus dilakukan dalam perusahaan. Apabila tujuan perusahaan adalah pertumbuhan dan perluasan yang cepat, maka dibutuhkan lebih banyak tenaga kerja di semua kegiatan fungsional dan departemen untuk memenuhi tantangan peningkatan pangsa pasar, keuangan, ukuran aset, pasar baru, inventaris dan riset produk baru.
- Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
Di era yang didominasi oleh teknologi ini, penting bagi perusahaan

untuk memahami pentingnya fungsi dan peran teknologi dalam operasional perusahaan, karena hal ini akan berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja yang akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

- **Peraturan pemerintah**

Dalam melakukan sebuah perencanaan tenaga kerja, perusahaan harus menyesuaikan dengan peraturan pemerintah yang terkait agar tidak terjadi penyimpangan dan pelanggaran antara perencanaan tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan dengan peraturan pemerintah yang sudah ada. Jika keduanya bisa berjalan selaras dan beriringan, maka perencanaan tenaga kerja akan menjadi pendorong bagi pencapaian tujuan perusahaan.

7) **D. Audit Sumber Daya Manusia**

Ada dua macam teknik peramalan permintaan yang umumnya digunakan untuk menentukan proyeksi organisasi kaitannya dengan sumber daya manusia adalah : (i) Prakiraan penghakiman yang terdiri dari Estimasi Manajerial (*Managerial Estimate*) , Metode Delphi (*Delphi Method*) dan (ii) proyeksi statistik yang terdiri dari Analisis kecenderungan (*Ratio-Trend Analysis*) dan Model Ekonometri.

8) **D. Audit Sumber Daya Manusia**

Audit Sumber Daya Manusia adalah analisis keterampilan dan kemampuan setiap tenaga kerja. Analisis ini memfasilitasi perencanaan sumber daya manusia dengan pemahaman tentang keterampilan dan kemampuan yang tersedia di organisasi dan membantu mereka mengidentifikasi pasokan tenaga kerja masalah yang timbul dalam waktu dekat. Persediaan ini harus diperbarui secara berkala jika tidak, hal ini dapat menyebabkan tenaga kerja saat ini diabaikan.

9) **A. Beban Tanggungan Pekerja**

Kondisi yang dapat mendorong munculnya permintaan tenaga kerja ada 3 yaitu :

- a. Keputusan organisasi. Jadi permintaan tenaga kerja karena sudah menjadi rencana strategis dan menjadi bagian dari rencana produksi dan sudah diperkirakan.

- b. Faktor angkatan kerja, seperti pensiun, pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja dan kematian sehingga untuk mengisi kekosongan maka muncul permintaan tenaga kerja.
 - c. Tantangan eksternal. Keadaan perekonomian, sosial, teknologi dan persaingan terkadang menciptakan permintaan tenaga kerja.
- 10) B. **Tingkat Ketidakhadiran Tenaga Kerja**
- Absenteeism Rate* (AR) disebut juga tingkat ketidakhadiran yaitu rata-rata jumlah hari kerja yang terlewatkan per tenaga kerja karena sakit atau bisa juga karena alasan yang negatif seperti malas masuk kerja. Metrik ini untuk melihat kesehatan organisasi.

Kegiatan Belajar 2

Pilihan Ganda

1) B. **UU No 15 Tahun 2007**

Perencanaan Ketenagakerjaan di Indonesia atau yang dikenal dengan istilah Rencana Tenaga Kerja Indonesia diatur oleh Peraturan Perundang-Undangan diantaranya :

- a. Pasal 8 (1),(2),(3) UU No.13 / 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- b. Pasal 11 PP Nomor 15 tahun 2007 tentang tatacara memperoleh informasi ketenagakerjaan dan penyusunan serta pelaksanaan perencanaan tenaga kerja.
- c. Pasal 3 PP Nomor 33 Tahun 2013 Tentang Perluasan Kesempatan Kerja.

2) A. **Pasal 11 PP Nomor 13 tahun 2007**

Perencanaan Ketenagakerjaan di Indonesia atau yang dikenal dengan istilah Rencana Tenaga Kerja Indonesia diatur oleh Peraturan Perundang-Undangan diantaranya :

- a. Pasal 8 (1),(2),(3) UU No.13 / 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- b. Pasal 11 PP Nomor 15 tahun 2007 tentang tatacara memperoleh informasi ketenagakerjaan dan penyusunan serta pelaksanaan perencanaan tenaga kerja.
- c. Pasal 3 PP Nomor 33 Tahun 2013 Tentang Perluasan Kesempatan Kerja.

3) C. **Hubungan Industrial**

Pada Pasal 8 UU No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Ayat (1) tertulis bahwa Perencanaan tenaga kerja disusun atas dasar informasi ketenagakerjaan yang meliputi :

- a) Penduduk dan tenaga kerja;
- b) Kesempatan kerja;
- c) Pelatihan kerja termasuk kompetensi kerja;
- d) Produktivitas tenaga kerja;
- e) Hubungan industrial;
- f) Kondisi lingkungan kerja;
- g) Pengupahan dan kesejahteraan tenaga kerja; dan
- h) Jaminan sosial tenaga kerja.

4) A. **Seberapa Besar Dampak Pertumbuhan Ekonomi Terhadap Penyerapan Tenaga Kerja**

Analisis elastisitas tenaga kerja menunjukkan presentase perubahan jumlah tenaga kerja yang diminta karena terjadinya perubahan upah. Jadi analisis elastisitas tenaga kerja juga menunjukkan penyerapan tenaga kerja. Analisis elastisitas tenaga kerja ini sangat berguna untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perubahan peningkatan output ekonomi daerah terhadap persentase daya serap tenaga kerja.

5) D. **Proyeksi Beban Ketergantungan Penduduk**

Rasio ketergantungan (*dependency ratio*) adalah angka yang menyatakan perbandingan antara banyaknya penduduk usia produktif (penduduk usia dibawah 15 tahun dan penduduk usia 65 tahun atau lebih) dengan banyaknya penduduk usia produktif (penduduk usia 15-64 tahun)

Dengan memperhatikan rasio beban ketergantungan penduduk, maka perencanaan persediaan dan kebutuhan tenaga kerja di suatu daerah akan sesuai dengan kondisi nyata tenaga kerja yang ada di daerah tersebut dan dapat mengatasi pengangguran serta meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

6) B. **Analisis Elastisitas Tenaga Kerja**

Analisis elastisitas tenaga kerja ini sangat berguna untuk mengetahui

seberapa besar pengaruh perubahan peningkatan output ekonomi daerah terhadap persentase daya serap tenaga kerja.

7) D. **B dan C benar**

Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) adalah perbandingan antara jumlah angkatan kerja dengan jumlah seluruh penduduk usia kerja atau usia produktif.

8) B. **Persediaan Tenaga Kerja Lebih Besar Daripada Kesempatan Kerja Yang Tersedia**

Jika Persediaan tenaga kerja lebih besar daripada kesempatan kerja yang tersedia, maka akan terjadi :

- i. Munculnya angka pengangguran.
- ii. Tingkat upah menjadi rendah.
- iii. Terjadi migrasi keluar wilayah

Ini disebut sebagai *Excess supply*

9) C ***Manpower Requirement***

Manpower Requirement Approach yaitu metode yang memperkirakan kebutuhan tenaga kerja atau kesempatan kerja dengan menggunakan pendekatan elastisitas.

10) D **Kapasitas Produksi Turun**

Jika Persediaan tenaga kerja lebih kecil daripada kesempatan kerja yang ada, maka akan terjadi :

- Tingkat upah menjadi tinggi
- Terjadi migrasi masuk wilayah
- Kapasitas produksi turun

Ini disebut sebagai *labor shortage*

Glosarium

Absenteeism Rate : Tingkat ketidakhadiran karyawan yang dapat terjadi karena alasan yang sah - penyakit pribadi atau masalah keluarga. Dapat juga disebabkan oleh

faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja yang buruk, manajemen yang buruk, motivasi yang buruk atau karyawan yang tidak berkomitmen pada pekerjaan mereka.

- Manpower Requirement Approach*** : Suatu pendekatan perencanaan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perkiraan perkembangan ekonomi yang akan tumbuh di masa yang akan datang. Metode ini memperkirakan kebutuhan tenaga kerja atau kesempatan kerja dengan menggunakan pendekatan elastisitas
- Excess supply*** : Jika Persediaan tenaga kerja lebih besar daripada kesempatan kerja yang tersedia
- Labor shortage*** : Jika Persediaan tenaga kerja lebih kecil daripada kesempatan kerja yang ada

Daftar Pustaka

- AL-Qudah, Mohammadnoor Khaled M. Abdullah Osman. Mohd Suberi Ab Halim dan Hamza Ali Al-Shatanawi. 2012. The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. April 2014, Vol. 4, No. 4.

Alice Sinclair. 2004. Workforce Planning: a literature review. INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES. <https://www.employment-studies.co.uk>

KPMG. 2017. Southern Central Sub-region (SCS) Regional Workforce Planning. Diakses dari https://www.southernmidlands.tas.gov.au/assets/southernmidlands_Workforce_Planning_Final_Report.pdf

Perencanaan Tenaga Kerja Provinsi Gorontalo Tahun 2013-2017. perpustakaan. bappenas.go.id > lontar > file

Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). 2018. Kondisi ketenagakerjaan tahun 2018. Diakses dari http://fmb9.id/document/1541660764_bappenas.pdf

Peraturan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia. Nomor PER.17/MEN/XI/2010. Tentang Perencanaan Tenaga Kerja Mikro. Dapat diakses di https://jdih.kemnaker.go.id/data_puu/peraturan_file_310.pdf

Savvides, Andreas & Thanasis Stengos, 2009, Human Capital And Economic Growth, Stanford University Press, Stanford, California.

Sumas, Sugiyarto. 2015. Perencanaan tenaga kerja dan pengembangan ketenagakerjaan dalam rangka mendukung pembangunan daerah dan investasi. Kementerian Ketenagakerjaan. Diakses dari <http://docplayer.info/52893188-Perencanaan-tenaga-kerja-dan-pengembangan-ketenagakerjaan-dalam-rangka-mendukung-pembangunan-daerah-dan-investasi.html>

Perencanaan Tenaga Kerja. 2016. Dapat diakses di blog.ub.ac.id > files > 2016/03 > 03-Perenc-Tng-Kerja.

De Villiers, J.D. 2011. Employee turnover and absenteeism in a workforce as a factor of recruitment. dapat diakses di https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/17973/DeVilliers_Employee%282011%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

The British Columbia Human Resource Management Association. 2011. Shared Human Resource (HR) Services Pilot Program for Small Non-Profit Agencies Serving A Large Geographic Area. Dapat diakses di

<https://www.vancouverfoundation.ca/sites/default/files/documents/HRMetricInterpretationGuide.pdf>