



**MENTERI  
TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

**KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 52 TAHUN 2014**

**TENTANG**

**PEDOMAN PENYUSUNAN  
PERENCANAAN TENAGA KERJA MIKRO DI PERUSAHAAN, BADAN USAHA MILIK  
NEGARA DAN BADAN USAHA MILIK DAERAH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang** : bahwa untuk melaksanakan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.17/MEN/XI/2010 tentang Perencanaan Tenaga Kerja Mikro perlu menetapkan Keputusan Menteri tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Mikro di Perusahaan, Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah;
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2007 tentang Tata Cara Memperoleh Informasi Ketenagakerjaan dan Penyusunan Serta Pelaksanaan Perencanaan Tenaga Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 34, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4701);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2013 tentang Perluasan Kesempatan Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5413);
5. Keputusan Presiden Nomor 84/P Tahun 2009;

6. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.12/MEN/VIII/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 2013 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 378);
7. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.17/MEN/XI/2010 tentang Perencanaan Tenaga Kerja Mikro (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 542);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN PERENCANAAN TENAGA KERJA MIKRO DI PERUSAHAAN, BADAN USAHA MILIK NEGARA DAN BADAN USAHA MILIK DAERAH.
- KESATU : Pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Mikro sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan Menteri ini.
- KEDUA : Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU sebagai acuan dalam menyusun perencanaan tenaga kerja mikro.
- KETIGA : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 11 Februari 2014

MENTERI  
TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

Drs.H.A.MUHAIMIN ISKANDAR, M.Si.

LAMPIRAN  
KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 52 TAHUN 2014

TENTANG

PEDOMAN PENYUSUNAN PERENCANAAN TENAGA KERJA MIKRO  
DI PERUSAHAAN, BADAN USAHA MILIK NEGARA DAN BADAN  
USAHA MILIK DAERAH

BAB I  
PENDAHULUAN

1. LATAR BELAKANG

Dalam menjalankan perusahaan pengusaha berupaya mendayagunakan tenaga kerjanya secara optimal agar mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif guna mencapai hasil atau tujuan perusahaan secara optimal. Optimalisasi pendayagunaan tenaga kerja di perusahaan tidak mudah dilaksanakan antara lain karena informasi yang akurat mengenai keadaan tenaga kerja tidak tersedia, penempatan tenaga kerja tidak sesuai dengan kompetensinya, sistem pembinaan karir yang lemah, distribusi beban kerja tidak proporsional, dan hubungan kerja tidak harmonis. Akibatnya produktivitas tenaga kerja menurun dan kinerja perusahaan juga menjadi rendah, sehingga sulit bagi perusahaan meningkatkan kesejahteraan pekerja beserta keluarganya, bahkan di beberapa perusahaan harus dilakukan pemutusan hubungan kerja, yang selanjutnya dapat menimbulkan gejolak dalam hubungan industrial.

Untuk mengatasi berbagai masalah di atas pemerintah mendorong semua perusahaan menerapkan perencanaan tenaga kerja mikro. Dengan menerapkan perencanaan tenaga kerja mikro, sekaligus dapat disediakan informasi yang lebih lengkap mengenai tenaga kerja, pegawai atau tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai dengan kompetensinya, perencanaan dan pengembangan karier pegawai dapat diprogramkan, sehingga tenaga kerja dapat dapat didayagunakan secara optimal untuk memberikan hasil yang maksimal. Dengan pencapaian hasil yang maksimal tersebut, kesejahteraan pekerja dan keluarganya dapat terus ditingkatkan, yang selanjutnya akan menciptakan hubungan industrial yang aman dan harmonis. Untuk mewujudkan kondisi seperti itu, pemerintah menerbitkan pedoman perencanaan tenaga kerja mikro ini, untuk dapat

dipergunakan oleh setiap perusahaan menyusun rencana tenaga tenaga kerja di perusahaan masing-masing.

## 2. TUJUAN

Pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja Mikro ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua perusahaan menyusun rencana tenaga kerja, sehingga pegawai diberdayakan secara maksimal untuk mencapai hasil atau tujuan perusahaan yang optimal.

## 3. PENGERTIAN

- a. Perencanaan Tenaga Kerja yang selanjutnya disingkat PTK, adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan.
- b. Perencanaan Tenaga Kerja Mikro yang selanjutnya disebut PTK Mikro, adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis dalam suatu instansi/lembaga, baik instansi pemerintah di tingkat pusat, 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.
- c. Rencana Tenaga Kerja Mikro yang selanjutnya disingkat RTK Mikro, adalah hasil kegiatan PTK Mikro.
- d. Metoda adalah cara kerja yang teratur dan sistematis untuk memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan.
- e. Persediaan pegawai adalah jumlah pegawai pada suatu perusahaan dengan berbagai karakteristiknya.
- f. Kebutuhan pegawai adalah jumlah pegawai yang diperlukan oleh perusahaan sesuai dengan beban kerja dengan berbagai karakteristiknya.
- g. Neraca pegawai adalah keseimbangan atau kesenjangan antara persediaan pegawai dengan kebutuhan pegawai dengan berbagai karakteristiknya.

- h. Program kepegawaian adalah program di bidang kepegawaian sesuai dengan neraca pegawai, antara lain meliputi perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, peningkatan kinerja dan produktivitas, perlindungan, pengupahan, jaminan sosial dan pemensiunan.
- i. Jabatan adalah sekumpulan pekerjaan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab dan wewenang seseorang pegawai dalam perusahaan.
- j. Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu.
- k. Perusahaan adalah :
  - 1) setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang memperkerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain;
  - 2) usaha – usaha sosial dan usaha – usaha lain yang mempunyai pengurus dan memperkerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
- l. Pegawai adalah pekerja/buruh yang bekerja pada perusahaan dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.

BAB II  
ASPEK PERENCANAAN TENAGA KERJA MIKRO

1. TUJUAN PTK MIKRO

- a. Menjamin kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan melalui pelaksanaan program kepegawaian yang terarah.
- b. Menjamin perlindungan pegawai, hubungan industrial yang harmonis, peningkatan kesejahteraan pegawai dan keluarganya, dan menciptakan kesempatan kerja yang seluas-luasnya.

2. SASARAN PTK MIKRO

- a. Memperkirakan dan menyediakan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan dalam kurun waktu tertentu.
- b. Memberdayakan dan mendayagunakan semua tenaga kerja yang ada secara optimal.
- c. Menjadi dasar perencanaan dan pengembangan karier pegawai.
- d. Menjadi dasar untuk menyusun kebutuhan dan program pelatihan.
- e. Menjadi pedoman dalam melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi pelaksanaan tugas para pegawai, sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.
- f. Menjadi dasar dalam menetapkan pengupahan dan membangun hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan.
- g. Menjadi dasar dalam penilaian kinerja pegawai.

3. MANFAAT

- a. Administrasi kepegawaian  
Sebagai dasar untuk menyelenggarakan administrasi kepegawaian yang baik.
- b. Bagi pegawai  
Menjamin kepastian pengembangan dan karier pegawai.
- c. Bagi perusahaan  
Mencapai tujuan secara maksimal dan menjamin kelangsungan perusahaan.
- d. Bagi kepentingan daerah dan nasional
  - 1) Membuka kesempatan kerja baru, mewujudkan *pro-jobs*, *pro-poor*, *pro-growth* dan *pro-environment* secara optimal.

- 2) Menyediakan informasi untuk perencanaan tenaga kerja daerah dan nasional

#### 4. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PTK MIKRO

PTK Mikro dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

- a. Faktor internal perusahaan terdiri atas :
  - 1) rencana strategik dan rencana operasional perusahaan;
  - 2) keterbatasan anggaran/biaya pegawai;
  - 3) peramalan produksi dan penjualan; dan
  - 4) kondisi kepegawaian.
- b. Faktor eksternal perusahaan terdiri atas :
  - 1) ekonomi;
  - 2) demografi;
  - 3) teknologi;
  - 4) persaingan usaha;
  - 5) pasar kerja;
  - 6) lokasi; dan
  - 7) kebijakan pemerintah.

#### 5. METODA PERENCANAAN TENAGA KERJA MIKRO

Metoda PTK Mikro meliputi :

- a. pengelolaan data kepegawaian;
- b. perkiraan persediaan pegawai;
- c. perkiraan kebutuhan pegawai;
- d. perkiraan neraca pegawai; dan
- e. penyusunan program kepegawaian.

#### 6. TAHAPAN PERENCANAAN TENAGA KERJA MIKRO

Tahapan PTK Mikro adalah :

- a. pengumpulan dan pengolahan data perusahaan dan kepegawaian;
- b. pelaksanaan analisis jabatan;
- c. penghitungan persediaan pegawai;
- d. penghitungan kebutuhan pegawai;
- e. penyusunan neraca pegawai; dan
- f. penyusunan kebijakan dan program kepegawaian.

## BAB III

### METODA PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pengumpulan dan pengolahan data kepegawaian merupakan proses identifikasi, penghitungan jumlah dan penataan pegawai setiap jabatan dengan berbagai klasifikasi serta karakteristik sesuai dengan kondisi dan rencana pengembangan perusahaan.

#### 1. JENIS DATA

##### a. Data Perusahaan

Data perusahaan meliputi informasi umum perusahaan, visi serta misi perusahaan, struktur organisasi, teknologi yang digunakan dan rencana pengembangan usaha dan atau produk.

- 1) Data umum perusahaan;
- 2) Visi dan misi organisasi;
- 3) Struktur organisasi dan jabatan;
- 4) Teknologi dan produk; dan
- 5) Rencana pengembangan usaha.

##### b. Data Kepegawaian

Data kepegawaian meliputi data karakteristik pegawai yang dibutuhkan yang akan digunakan dalam proses analisis jabatan. Data perkembangan jumlah pegawai yang akan digunakan dalam penghitungan kebutuhan tenaga kerja, yang berdampak terhadap pengupahan dan jaminan sosial.

- 1) Data perkembangan jumlah pegawai;
- 2) Data karakteristik pegawai;
- 3) Data pegawai yang akan pensiun dan berhenti; dan
- 4) Data pengupahan dan jaminan sosial.

#### 2. METODA PENGOLAHAN DATA

Pengolahan data meliputi penataan, pengidentifikasian, dan penghitungan data yang dilakukan baik kuantitatif maupun kualitatif.

##### a. Pendekatan Kuantitatif

Penerapan pendekatan kuantitatif, mempunyai fungsi :

- 1) menghimpun, mengolah dan menganalisis data secara efisien;
- 2) untuk mempermudah komparasi dan generalisasi;



- 3) lebih mudah menerapkan metoda induksi, terhadap hasil – hasil penelitian; dan
  - 4) untuk menguji hipotesa, terutama di dalam penelitian yang bersifat eksplanatoris.
- b. Pendekatan Kualitatif
- Pendekatan kualitatif menghasilkan deskriptif analitis atas obyek perencanaan tenaga kerja mikro.

## BAB IV

### ANALISIS JABATAN DALAM PERENCANAAN TENAGA KERJA MIKRO

Perencanaan tenaga kerja mikro memerlukan informasi yang lengkap yang diperoleh dari hasil analisis jabatan, kondisi perusahaan dan persediaan pegawai. Analisis jabatan perlu dilakukan sebagai tahap awal untuk menyusun perencanaan tenaga kerja mikro di perusahaan.

#### 1. TUJUAN ANALISIS JABATAN

Tujuan analisis jabatan adalah untuk memperoleh informasi jabatan yang meliputi nama jabatan, letak jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, uraian tugas, korelasi jabatan, tanggung jawab, wewenang, kondisi lingkungan kerja, risiko bahaya, fungsi pekerja, syarat jabatan.

Syarat jabatan terdiri atas jenis kelamin, usia, upaya fisik, pendidikan, pelatihan kerja, pengalaman kerja, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, sikap kerja, kesalahan kerja, perilaku kerja dan kompetensi kerja. Hasil analisis jabatan tersebut digunakan untuk :

- a. administrasi kepegawaian;
- b. penghitungan kebutuhan pegawai;
- c. perekrutan, seleksi dan penempatan pegawai;
- d. penyusunan jenjang jabatan dan pola karier;
- e. penyusunan kebutuhan dan program pelatihan;
- f. program promosi dan mutasi pegawai;
- g. penilaian kinerja atau prestasi kerja;
- h. pengelolaan organisasi;
- i. penataan tugas jabatan;
- j. perluasan tugas jabatan;
- k. pemerdayaan tugas jabatan;
- l. pemberian kompensasi; dan
- m. pemberhentian dan pensiun pegawai

#### 2. LANGKAH – LANGKAH MELAKUKAN ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan dilaksanakan menurut tahapan berikut ini :

- a. menentukan tujuan penggunaan hasil analisis jabatan;
- b. menentukan jenis-jenis informasi jabatan yang akan diliput;
- c. menentukan metoda analisis jabatan;
- d. mengumpulkan data jabatan dan pendukungnya;

- e. pengolahan data jabatan; dan
- f. penyajian informasi jabatan;
- g. menyusun spesifikasi jabatan.

### 3. METODA ANALISIS JABATAN

#### a. Jenis

##### 1) Metoda tim ahli

Tim ahli dipilih apabila pekerjaan ingin dilakukan secara cepat dan murah. Tim ahli terdiri atas ahli analisis jabatan dan ahli analisis PTK Mikro.

##### 2) Studi referensi

Dilakukan dengan mengambil dari referensi yang ada.

##### 3) Studi lapangan

Dilakukan dengan melakukan analisis jabatan di perusahaan. Analisis jabatan di perusahaan bisa dilakukan dengan metoda :

a) Sensus, yaitu semua jabatan dianalisis;

b) Survei, yaitu sebagian jabatan saja yang dianalisis yang representatif;

c) Studi kasus, yaitu hanya sebagian kecil dari jabatan yang dilakukan analisis.

#### b. Metoda pengumpulan data jabatan

Pengumpulan informasi dan data jabatan dari sumber – sumber tersebut dapat menggunakan beberapa metoda di bawah ini secara terpisah atau bersamaan, yaitu :

1) pengamatan/observasi, dengan melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan;

2) wawancara dengan pemangku jabatan, atasan, dan mantan pemangku jabatan; dan

3) kuesioner atau daftar pertanyaan, dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para pemangku jabatan, atasan, dan mantan pemangku jabatan yang ada di setiap lini kerja.

#### c. Sumber Informasi Jabatan

1) pemangku jabatan;

2) atasan pemangku jabatan;

3) mantan pemangku jabatan;

4) catatan hasil kerja; dan

5) tenaga ahli.

d. Hasil analisis jabatan

1) Rumusan jabatan perusahaan

Bisa dituangkan dalam bentuk daftar inventarisasi jabatan dan bagan struktur jabatan.

2) Uraian jabatan

Merupakan uraian informasi atas setiap jabatan, yang mencakup : nama jabatan, letak jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, uraian tugas, korelasi jabatan, tanggung jawab, wewenang, kondisi lingkungan kerja, risiko bahaya, fungsi pekerja, syarat jabatan.

3) Spesifikasi jabatan

Merupakan uraian jabatan yang ditujukan untuk kepentingan tertentu, misalnya untuk program pelatihan dan evaluasi jabatan.

## BAB V

### METODA PERKIRAAN DAN PERENCANAAN PERSEDIAAN PEGAWAI

Perkiraan dan perencanaan persediaan pegawai ditentukan menghitung jumlah pegawai yang telah tersedia, jumlah pegawai yang berkurang akibat pensiun, mengundurkan diri dan meninggal dunia, serta rencana kebutuhan pegawai.

#### 1. DATA PERSEDIAAN PEGAWAI

Data persediaan pegawai terdiri dari :

- a. Jumlah pegawai yang tersedia di setiap unit kerja menurut jabatan dan status kepegawaian;
- b. Data pegawai yang tersedia berdasarkan jabatan, jenis kelamin, kelompok umur, tingkat pendidikan dan akumulasi pelatihan;
- c. Komposisi pegawai menurut kepangkatan dan skala gaji;
- d. Data pegawai yang akan pensiun dalam dua tahun berjalan;
- e. Data tingkat kinerja pegawai berdasarkan hasil pengukuran evaluasi kinerja serta potensi yang dimiliki untuk mengisi jabatan atau tugas yang lebih berat; dan
- f. Data kebutuhan pelatihan baik untuk meningkatkan kinerja dalam jabatan sekarang maupun untuk mengisi jabatan atau tugas yang lebih berat.

#### 2. IDENTIFIKASI PERGESERAN PEGAWAI

Pergeseran pegawai terdiri atas pergeseran internal dan eksternal. Pergeseran internal adalah bergesernya pegawai dari satu unit ke unit lain atau dari satu jabatan ke jabatan lain dalam satu organisasi perusahaan tersebut. Pergeseran kerja diantara pekerja-pekerja (internal) terjadi karena naik jabatan, promosi, mutasi dan demosi.

Sedangkan pergeseran eksternal adalah keluarnya pegawai dari satu organisasi perusahaan tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi pergeseran eksternal adalah sebagai berikut :

- a. pensiun;
- b. meninggal;
- c. mengundurkan diri;
- d. diberhentikan;
- e. PHK;

- f. putus kontrak; dan
- g. masuk dari hasil rekrutmen atas kebijakan.

Untuk mengukur tingkat pergeseran pegawai yang tergolong pada pergeseran eksternal aktivitas keluar, yang termasuk dalam kategori keluar ini adalah akibat terjadinya PHK, putus kontrak, mengundurkan diri. Aktivitas keluar dari data historis dapat digunakan sebagai data untuk memproyeksikan kemungkinan keluar di tahun-tahun mendatang dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y_t = a + b_t$$

Nilai a dan b ditentukan dengan rumus :

$$a = \frac{\sum Y}{n} ; \quad b = \frac{\sum tY}{\sum t^2}$$

Keterangan :

Y : nilai – nilai data hasil proyeksi

n : jumlah data deret waktu

t : waktu tertentu yang telah ditransformasikan dalam bentuk kode

Penghitungan perkiraan jumlah pegawai yang keluar tersebut di atas dilakukan dengan metoda Kuadrat Terkecil (*Least Square Method*). Metoda ini menggunakan data berkala (*data series*) mengenai jumlah pegawai keluar yang disebabkan ketiga hal di atas selama kurun waktu tertentu.

### 3. METODA PERKIRAAN DAN PERENCANAAN PERSEDIAAN PEGAWAI

Untuk memperkirakan persediaan pegawai dapat menggunakan rumus yang pada prinsipnya sama dengan Inventarisasi Persediaan dan Pergeseran Pegawai.

$$P_{t+1} = P_t - KP_g P_t$$

Keterangan :

**P<sub>t+1</sub>** : Jumlah Persediaan Pegawai pada tahun t+1

**P<sub>t</sub>** : Jumlah Persediaan Pegawai pada tahun t

**KP<sub>g</sub>P<sub>t</sub>** : Pergeseran yang terjadi atau mungkin terjadi pada tahun t

Perbedaannya terletak pada kemungkinan pergeseran seperti yang tampak berikut ini :

JUMLAH $P_t$	JABATAN	PERGESERAN $P_t$ ( $P_g P_t$ )							JUMLAH $P_{t+1}$
		EKSTERNAL			INTERNAL				
		PENSIUN	KELUAR	MASUK	PROMOSI		MUTASI		
OUT	IN				OUT	IN			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JUMLAH									

$$KPgP_t = P_t - Pen - Kel + Mas - Pro.Out + Pro.In - Mut.Out + Mut.In$$

Keterangan :

**$P_{t+1}$**  : Jumlah Persediaan Pegawai pada tahun t+1

**$P_t$**  : Jumlah Persediaan Pegawai pada tahun t

**Pen** : Jumlah Pegawai akibat pergeseran Eksternal aktivitas Pensiun

**Kel** : Jumlah Pegawai akibat pergeseran Eksternal aktivitas Keluar

**Mas** : Jumlah Pegawai akibat pergeseran Eksternal aktivitas Masuk

**Pro.Out** : Jumlah Pegawai akibat pergeseran Internal aktivitas Promosi, jumlahnya bersifat mengurangi

**Pro.In** : Jumlah Pegawai akibat pergeseran Internal aktivitas Promosi, jumlahnya bersifat menambah

**Mut.Out** : Jumlah Pegawai akibat pergeseran Internal aktivitas Mutasi Keluar, jumlahnya bersifat mengurangi

**Mut.In** : Jumlah Pegawai akibat pergeseran Internal aktivitas Mutasi Masuk, jumlahnya bersifat menambah

Untuk melakukan penghitungan persediaan pegawai di masa mendatang dengan lebih terperinci dapat dilakukan melalui langkah – langkah sebagai berikut :

1. melakukan inventarisasi persediaan pegawai;
2. mengidentifikasi data faktual pegawai yang akan pensiun pada tahun mendatang;
3. melakukan proyeksi pegawai keluar;
4. mengasumsikan kemungkinan pergeseran eksternal dari aktivitas masuk;
5. atau sebaliknya mengasumsikan kemungkinan pergeseran eksternal dari aktivitas keluar;
6. memproyeksikan pergeseran internal berupa aktivitas promosi; dan
7. memprediksi aktivitas mutasi.

## BAB VI

### METODA PERKIRAAN DAN PERENCANAAN KEBUTUHAN PEGAWAI

Perkiraan dan perencanaan kebutuhan pegawai dapat ditentukan dengan metoda beban kerja dan informasi analisis jabatan.

#### 1. TUJUAN PERKIRAAN DAN PERENCANAAN KEBUTUHAN PEGAWAI

Tujuan perkiraan dan perencanaan kebutuhan pegawai adalah untuk :

- a. mengetahui perkiraan kebutuhan pegawai dalam kurun waktu beberapa tahun ke depan menurut tingkat jabatan;
- b. mengetahui syarat kompetensi pegawai untuk setiap jabatan yang direncanakan;
- c. identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai dalam rangka pemenuhan syarat kompetensi;
- d. dasar untuk menyusun perencanaan penyediaan pegawai guna memenuhi kebutuhan; dan
- e. dasar untuk menyusun anggaran, baik untuk upah/gaji dan jaminan sosial maupun untuk biaya pemberdayaan dan belanja barang yang berkaitan dengan mempekerjakan seseorang.

#### 2. METODA PERKIRAAN KEBUTUHAN PEGAWAI

Metoda yang dipergunakan untuk memperkirakan jumlah kebutuhan pegawai terdiri dari 2 macam, yaitu :

- a. Analisis tenaga kerja (*Work Force Analysis*);
- b. Analisis beban kerja (*Work Load Analysis*).

##### a) Analisis Tenaga Kerja (*Work Force Analysis*)

##### 1) Teknik Rata – Rata Bergerak (*Moving Average*)

*Moving Average* didefinisikan sebagai :

$MA_n = \frac{\sum_{t=1}^n d_t}{n}$	Keterangan : n = jumlah perioda d <sub>t</sub> = demand pada bulan ke t
-------------------------------------	---

##### 2) Teknik Pemulusan Eksponensial (*Exponential Smoothing*)

Pemulusan Eksponensial Tunggal (*Single Exponential Smoothing*)

Metoda *single exponential smoothing* cocok untuk memperkirakan hal – hal yang fluktuasinya secara random (tidak teratur). Secara



matematik pemulusan eksponensial tunggal dirumuskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$S'_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha) S'_t$$

Pemulusan Eksponensial Ganda (*Double Exponential Smoothing*) Digunakan apabila data yang digunakan menggunakan kecenderungan pasti yaitu kecenderungan naik atau turun. Secara matematik pemulusan eksponensial ganda dirumuskan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$S''_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha) S''_t$$

Secara matematik penulisan persamaan eksponensial adalah sebagai berikut :

$$S_{t+1} = \alpha X_t + (1 - \alpha) S_t$$

Keterangan :

- $S_{t+1}$  : perkiraan suatu periode ke depan
- $a$  : konstanta penulisan (0 - 1)
- $X_t$  : data aktual pada periode ke t
- $S_t$  : perkiraan pada periode ke t

Nilai  $a$  yang menghasilkan tingkat kesalahannya yang paling kecil adalah yang dipilih dalam perkiraan.

Pengambilan  $a$  dalam metoda *exponential smoothing* bisa ditentukan secara bebas yang bisa mengurangi *forecast error*. Apabila  $a$  mendekati 1 berarti data terakhir lebih diperhatikan (diberi beban yang lebih besar) dari pada data – data sebelumnya.

Langkah-langkah dalam menggunakan metoda pemulusan eksponensial :

Menentukan parameter nilai  $a$ . Nilai  $a$  dipilih yang besarnya  $0 < a < 1$ , biasanya adalah 0,1; 0,5; dan 0,95.

Menghitung **Mean Square Error (MSE)** yang merupakan suatu ukuran tetapan perhitungan dengan mengkuadratkan masing – masing kesalahan untuk masing – masing item dalam sebuah susunan data dan untuk mengukur kesalahan perkiraan secara menyeluruh. MSE adalah rata – rata perbedaan kuadrat antara

nilai yang diperkirakan dan nilai yang diamati. MSE kecil adalah baik dan yang dipilih untuk menghitung calon pegawai baru pada tahun yang diperkirakan.

$$MSE = \frac{\sum \text{Kesalahan Perkiraan}^2}{n}$$

Kemudian memperoleh rata – rata atau nilai tengah kuadrat tersebut dicoba nilai  $\alpha$  yang lain.

### 3) Teknik Regresi

Dilakukan melalui formula rumus statistik korelasi dan regresi sederhana (antar dua variabel) atau korelasi dan regresi ganda (lebih dari dua variabel) yang terdapat di lingkungan bisnis sebuah perusahaan.

Perhitungan korelasi harus dilakukan terlebih dahulu, untuk mengetahui apakah variabel permintaan pegawai yang akan diprediksi memiliki hubungan atau dipengaruhi oleh satu atau lebih variabel yang lain seperti variabel laba, variabel tingkat produksi, variabel upah, produktivitas dan lain – lain.

Untuk mengetahui suatu variabel memiliki hubungan atau dipengaruhi oleh satu atau lebih variabel lain yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Catatan :

- Bila kenaikan suatu variabel diikuti dengan kenaikan di dalam variabel lain maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi positif (+) dan nilai  $r$  mendekati atau sama dengan 1.
- Bila kenaikan suatu variabel diikuti dengan penurunan pada variabel lain maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi negatif (-) dan nilai  $r$  mendekati atau sama dengan -1.
- Bila tidak ada perubahan maka kedua variabel tersebut tidak mempunyai hubungan dan nilai  $r = 0$ .

Jika korelasi variabel pegawai dengan variabel lainnya tersebut cukup tinggi, maka dapat dilakukan prediksi permintaan (*demand*) pegawai dengan perhitungan regresi sederhana dan atau regresi ganda.

Teknik Regresi Linier Sederhana dapat didefinisikan :

$$Y = a + bX$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - b(\sum X)}{n}$$

Keterangan :

Y : nilai yang diramalkan

a : konstansta

b : koefisien regresi

X : variabel bebas

Menghitung kesalahan ramalan (*forecast error*)

Keakuratan suatu model peramalan bergantung pada seberapa dekat nilai hasil peramalan terhadap nilai data yang sebenarnya. Perbedaan atau selisih antara nilai aktual dan nilai ramalan disebut sebagai “kesalahan ramalan (*forecast error*)” atau deviasi yang dinyatakan dalam :

$$e_t = Y_i - Y'_i$$

Keterangan :

$Y_i$  : Nilai data aktual pada periode t

$Y'_i$  : Nilai hasil peramalan pada periode t

i : Periode peramalan

Maka diperoleh jumlah kuadrat kesalahan peramalan yang disingkat SSE (*Sum of Square Errors*) dan Estimasi Standar Error yang disingkat SEE (*Standard Error Estimated*).

$$SSE = \sum e_i^2 = \sum [Y_i - Y'_i]^2$$

$$SEE = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n [Y(i) - Y'(i)]^2}{n - 2}}$$

#### 4) Teknik *First Order Markov*

Teknik *First Order Markov* secara matematis menggunakan matriks yang dapat menunjukkan kemungkinan – kemungkinan terjadinya transisi pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain dalam suatu perusahaan.

Dalam analisis Markov perpindahan pegawai di antara klasifikasi pekerjaan yang berbeda dapat diperkirakan berdasarkan perpindahan pegawai di masa lampau.

Analisis Markov memakai 3 jenis data, yakni :

- a) jumlah karyawan di setiap posisi pada awal periode;
- b) matriks probabilitas transisional yang mencerminkan perpindahan pegawai yang diharapkan akan terjadi atau ingin dianalisis; dan
- c) waktu atau periode ke depan yang ingin diproyeksikan berdasarkan suplai pegawai yang ada saat ini.

Pada tingkatan organisasi, analisis Markov dapat diterapkan untuk menganalisis perpindahan pegawai di internal atau eksternal perusahaan pada dua periode waktu (T+1 dan T+2).

Langkah – langkah Analisis Markov :

- a) Menghitung jumlah pegawai dalam setiap klasifikasi pekerjaan yang relevan;
- b) Memeriksa semua atau sejumlah sample yang mewakili dokumen – dokumen dan catatan – catatan personalia periode waktu lalu dan menentukan jumlah sumberdaya manusia yang berpindah dari satu klasifikasi ke klasifikasi lain dalam periode tertentu.

Asumsi penting yang mendasari aplikasi Analisis Markov :

- a) Analisis Markov mengasumsikan bahwa setiap individu hanya berpindah satu kali antara periode T dan T + k (perpindahan lebih dari satu kali tidak diperhitungkan);
- b) Probabilitas transisi dari T ke T + 1 kondisional hanya pada okupansi kedudukan awal (semua individu dalam suatu klasifikasi mempunyai probabilitas pindah yang sama);
- c) Probabilitas transisi yang ada dianggap konstan selama interval waktu tertentu.

b) Analisis Beban Kerja (*Work Load Analysis*)

Penentuan jumlah pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

$$\text{Analisis Beban Kerja (ABK)} = \frac{\text{Volume Pekerjaan}}{\text{Standar Prestasi}} \times \text{satu orang}$$

Analisis beban kerja hanya dapat diterapkan terhadap volume pekerjaan atas unit kerja yang mempunyai standar fisik, seperti per potong, per waktu, per meter, per kilo, per liter, dan lain-lain.

1) Pengaruh Absensi Pada Perhitungan Beban Kerja

Tingkat absensi mempengaruhi terhadap penyelesaian pekerjaan, sehingga beban kerja menjadi meningkat dan dibutuhkan penambahan jumlah pegawai.

Rumus Perhitungan Tingkat Rata-Rata Absen :

$$\text{Rata-Rata Absen} = \frac{\text{Jumlah hari kerja absen per bulan}}{\text{Jumlah karyawan} \times \text{Jumlah hari kerja per bulan}} \times 100\%$$

Rumus Perhitungan Pegawai Tambahan :

$$\text{Tenaga Kerja Tambahan (TKT) Absen} = \text{Rata - Rata Absen} \times \Sigma \text{ Tenaga Kerja}$$

$$\text{TKT Total} = \Sigma \text{ Tenaga Kerja} + \text{TKT}$$

2) Perputaran Pegawai (*Labour Turn Over*)

Perbandingan antara masuk dan keluarnya pegawai dari suatu perusahaan. Perputaran pegawai/*turn over* juga berpengaruh terhadap beban kerja. Besarnya *turn over* dihitung sebagai berikut :

$$\text{Turn Over} = \frac{\Sigma (\text{karyawan keluar} - \text{masuk})}{\frac{1}{2} \times \Sigma (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

$$\text{TKT Turn Over} = \text{Turn Over} \times \Sigma \text{ karyawan}$$

$$\text{TKT Total} = \text{Jumlah karyawan} + \text{TKT Absen} + \text{TKT Turn}$$

3) Penghitungan Perkiraan Kebutuhan Tenaga Kerja dengan Pengukuran Kerja Berbasis Beban Kerja

Langkah-langkah analisis prediksi kebutuhan tenaga kerja dengan Pengukuran Kerja Berbasis Beban Kerja sebagai berikut:

- a) Mengumpulkan informasi yang dibutuhkan
- b) Memasukkan seluruh informasi yang didapat pada huruf a. kedalam tabel.

Tabel Bantu Penghitungan Prediksi Kebutuhan Tenaga Kerja dengan Metoda Pengukuran Kerja Berbasis Beban Kerja

NO	RINCIAN & URAIAN TUGAS	NORMA WAKTU	TARGET BEBAN KERJA (DALAM UNIT)	VOLUME KERJA
1	2	3	4	5
1				
2				
3				
a = JUMLAH VOLUME KERJA = Σ KOLOM 5				0
b = % TASE MASUK KERJA = %MK				90%
c = WP(WAKTU PENYELESAIAN 1TAHUN, DIASUMSIKAN 1TAHUN=300HARI)				300
(b × c) = %MK × WP				270
a/(b × c) = PERKIRAAN KEBUTUHAN TENAGA PENERIMAAN GUDANG				0
PEMBULATAN TENAGA KERJA				

Petunjuk Pengisian :

Kolom 1 : isi dengan Nomor

Kolom 2 : isi dengan Rincian dan Uraian Tugas

Kolom 3 : isi dengan Norma Waktu

Kolom 4 : isi dengan Target Beban Kerja (dalam satuan unit)

Kolom 5 : isi dengan volume Kerja = kolom 3 x kolom 4

- c) Melakukan penghitungan kebutuhan tenaga kerja dengan rumus:

$$KbTk = \frac{\sum VK}{\%MK \times WP}$$

Keterangan :

KbTK : jumlah kebutuhan tenaga kerja ( $\frac{a}{(b \times c)}$ )

ΣVK : jumlah volume kerja (a)

% MK : persentase masuk kerja (b) dihitung dengan membagi waktu kerja efektif dengan waktu kerja yang tersedia. Waktu kerja efektif = {(hari kerja per tahun – (cuti tahunan + pendidikan & pelatihan + hari libur nasional + ketidakhadiran)) x waktu kerja per hari}. Waktu kerja yang tersedia = hari kerja per tahun x waktu kerja per hari.

WP : waktu penyelesaian kerja (c)

## BAB VII

### METODA PERKIRAAN DAN PERENCANAAN NERACA PEGAWAI

Perkiraan dan perencanaan neraca pegawai dapat ditentukan dengan cara membandingkan antara perkiraan dan perencanaan kebutuhan pegawai dengan perkiraan dan perencanaan persediaan pegawai.

#### 1. NERACA PEGAWAI

Neraca pegawai dapat didefinisikan sebagai analisis kesenjangan antara persediaan pegawai (*labour supply*) dan kebutuhan pegawai (*labour demand*) baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan.

Rumus neraca pegawai :

$$\text{Neraca Pegawai Masa Sekarang} = \text{Kebutuhan Pegawai} - \text{Persediaan Pegawai}$$

$$\text{Neraca Pegawai Masa Depan} = \text{Perkiraan Kebutuhan} - \text{Perkiraan Persediaan}$$

#### 2. ANALISIS KESENJANGAN MASA SEKARANG

Hasil pengukuran neraca pegawai dapat mencakup 3 alternatif yaitu tidak terdapat kesenjangan/neraca seimbang, neraca defisit dan surplus.

##### a. Neraca Seimbang

Jika pengukuran menunjukkan persediaan pegawai sama dengan kebutuhan pegawai.

##### b. Neraca Defisit/Kekurangan Pegawai

Beberapa alternatif tindakan yang dapat dilakukan adalah :

###### 1) Rekrutmen Kreatif

Pendekatan – pendekatan baru untuk merekrut. Perusahaan mungkin harus merekrut di wilayah – wilayah geografis yang berbeda dibandingkan pada masa lalu, menggali metoda – metoda baru, dan mencari tipe – tipe kandidat yang berbeda.

###### 2) Insentif Kompensasi

Karena persaingan yang ketat dalam mendapatkan karyawan pada situasi kebutuhan yang tinggi, perusahaan harus mengandalkan insentif kompensasi.

- 3) Program Pelatihan  
Program – program pelatihan khusus diperlukan untuk mempersiapkan orang – orang yang sebelumnya belum mampu bekerja agar dapat mengisi posisi – posisi dalam perusahaan.
- 4) Standar Seleksi yang Berbeda  
Menurunkan standar – standar kepegawaian agar cukup banyak orang tersedia untuk mengisi jabatan – jabatan.

c. Neraca Surplus/Kelebihan Pegawai

Beberapa alternatif tindakan yang dapat dilakukan adalah :

- 1) Penarikan Terbatas  
Mengurangi tenaga kerja dengan tidak mengganti para karyawan yang keluar.
- 2) Pengurangan Jam Kerja  
Perusahaan juga bisa menanggapi berkurangnya kebutuhan beban kerja dengan mengurangi jumlah total waktu kerja.
- 3) Pensiun Dini  
Mendorong karyawan untuk pensiun lebih awal dengan total paket uang pensiun yang cukup menarik.
- 4) Perampingan (*downsizing*)  
Juga dikenal sebagai *restrukturisasi* dan *rightsizing*. Pada dasarnya adalah kebalikan dari pertumbuhan perusahaan dan menyarankan perubahan sekali waktu dalam perusahaan dan jumlah karyawan yang dipekerjakan. Biasanya, baik struktur perusahaan maupun jumlah karyawan dalam perusahaan tersebut menyusut.

3. ANALISIS KESENJANGAN MASA DEPAN (LIMA TAHUN)

Prinsip analisis kesenjangan masa depan pada dasarnya sama dengan prinsip analisis kesenjangan masa sekarang diuraikan di atas yaitu membandingkan perkiraan kebutuhan dengan perkiraan penyediaan. Perkiraan kebutuhan dan perkiraan penyediaan tenaga kerja dapat dihitung dengan menggunakan model – model di atas, didukung dengan metode penyusunan tabel – tabel yang dibahas di atas.

Analisis kesenjangan sebaiknya dilakukan untuk setiap tahun dalam kurun waktu 5 tahun. Perkiraan kebutuhan setiap tahun didasarkan pada rencana pengembangan atau pelangsingan perusahaan, perkiraan



pergantian (*labour turn - over*) menurut kelompok jabatan dan potensi pengisian jabatan dari dalam perusahaan (*internal labour - market*). Perencanaan penyediaan setiap tahun disesuaikan dengan perkiraan kebutuhan tersebut.

## BAB VIII

### METODA PENYUSUNAN PROGRAM KEPEGAWAIAN

Penyusunan program kepegawaian merupakan program di bidang kepegawaian sesuai dengan perkiraan dan perencanaan neraca pegawai yang meliputi perekrutan, seleksi, penempatan, pemensiunan, pelatihan/kompetensi dan pengembangan, perlindungan, pengupahan, jaminan sosial dan produktivitas kerja.

Perekrutan atau rekrutmen merupakan upaya perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi/ kompetensi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja mikro untuk mengisi jabatan – jabatan yang lowong. Lowongan jabatan itu dapat diisi dari dalam dan atau dari luar perusahaan.

#### 1. PENGISIAN DARI DALAM PERUSAHAAN

Lowongan untuk jabatan – jabatan pilihan/tertentu, biasanya diisi dari internal perusahaan (*internal labour – market*). Untuk jabatan pimpinan (misalnya, General Manager) yang lowong sebaiknya diisi oleh pejabat potensial yang ada di bawahnya yang dipilih secara obyektif. Demikian juga untuk pengisian jabatan – jabatan di level yang lebih bawah. Jadi penerimaan pegawai dari luar (*external labour – market*) dapat dibatasi pada jabatan pemula atau jabatan tertentu saja.

#### 2. PENGISIAN DARI LUAR PERUSAHAAN

Pelaksanaan rekrutmen dari luar perusahaan perlu direncanakan dengan benar sehingga akan diperoleh pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Metoda rekrutmen dapat digambarkan sebagai berikut :

- a. perencanaan dan persiapan rekrutmen;
- b. proses seleksi;
- c. penempatan pegawai;
- d. orientasi pekerjaan;
- e. masa percobaan.

#### 3. PROGRAM PELATIHAN

Tujuan Pelatihan dimaksudkan untuk :

- a. meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skill*;
- b. meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skill* dan *conceptual skill*.

#### Tahapan Proses Pelatihan

- a. Perencanaan Program Pelatihan
  - 1) menyusun rencana jadwal pelaksanaan pelatihan berdasarkan usulan pelatihan yang disetujui;
  - 2) menentukan penyedia pelatihan dari internal perusahaan atau eksternal perusahaan;
  - 3) melakukan koordinasi dengan pihak terkait dalam pelaksanaan pelatihan.
- b. Pelaksanaan Program Pelatihan
  - 1) melaksanakan program pelatihan sesuai dengan jadwal pelatihan yang sudah ditentukan;
  - 2) melakukan evaluasi terhadap proses pelaksanaan pelatihan untuk kebutuhan perbaikan di masa mendatang.
- c. Evaluasi Efektifitas Hasil Pelatihan dan Perbaikan
  - 1) melakukan evaluasi kompetensi dan kinerja pegawai setelah mengikuti pelatihan;
  - 2) melakukan analisis penyebab jika hasil evaluasi tidak memuaskan;
  - 3) melakukan proses perbaikan jika efektifitas belum tercapai. perbaikan mencakup konseling, pembinaan, pelatihan ulang.

#### 4. PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN

Tujuan pengukuran kinerja karyawan adalah untuk :

- a. memastikan setiap pegawai atau karyawan melaksanakan tugasnya secara maksimal sesuai dengan uraian jabatannya (*job description*) dalam rangka mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan;
- b. merancang atau merencanakan program kepegawaian seperti program pendidikan dan pelatihan pegawai, pengembangan dan perencanaan karier pegawai, promosi dan atau rotasi pegawai, pemberian penghargaan dan insentif termasuk upah dan jaminan sosial;
- c. menghimpun informasi guna penyusunan perencanaan tenaga kerja mikro.

### Faktor Penilaian Kinerja Pegawai

- a. *reliable, measure* atau harus mengukur perilaku kerja dan hasilnya secara obyektif;
- b. *content valid* atau secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja;
- c. *defined specific* atau meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi;
- d. *independent* atau perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif;
- e. *non-overlapping* atau tidak ada tumpang tindih antar kriteria;
- f. *comprehensive* atau perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan;
- g. *accessible* atau kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif;
- h. *compatible* atau kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya perusahaan;
- i. *up to date* atau sewaktu – waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan perusahaan.

### Model Pengukuran Kinerja Pegawai

- a. *Human Resources Scorecard (HRSc)*  
*Human Resources Scorecard (HRSc)* adalah suatu mekanisme yang secara komprehensif mampu menggambarkan dan mengukur bagaimana sistem pengelolaan SDM dapat menciptakan nilai atau memberikan kontribusi bagi perusahaan.
- b. Prinsip Dasar yang Harus Dipahami dalam Mengimplementasikan HRSc :
  - 1) HRSc merupakan bagian integral dari strategi perusahaan;
  - 2) di dalam HRSc terdapat hubungan sebab akibat atau dengan kata lain HRSc adalah kombinasi dari indikator sebab (*leading indicator*) dan indikator akibat (*lagging indicator*);
  - 3) dasar pemikiran yang digunakan adalah apa yang diukur maka itulah yang dikelola, setelah diketahui apa yang dikelola barulah dapat diimplementasikan dan dinilai.
- c. Tahapan Pengukuran Kinerja Pegawai dengan HRSc
  - 1) Penentuan Variabel Indikator Penyebab (*Leading Indicator*)  
Tahap 1 : Mengidentifikasi Kompetensi SDM (*Human Resources Competency*)

Tahap 2 : Pengukuran *High Performance Work System* (HPWS)

*High Performance Work System* (HPWS) memaksimalkan kinerja pegawai dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan meliputi indikator – indikator yang mencerminkan fokus pada kinerja yang ada di setiap elemen dalam sistem SDM dan yang menekankan pada orientasi kinerja pada setiap kegiatan.

2) Penentuan Variabel Indikator Akibat (*Lagging Indicator*)

Tahap 1 : Mengukur Keselarasan SDM (*HR Alignment*)

*Human Resources Alignment* mencakup keselarasan terhadap eksternal (*external alignment*) dan internal (*internal alignment*).

Tahap 2 : Mengukur Efisiensi SDM (*HR Efficiency*)

Untuk mengetahui efisiensi kegiatan dan program pengembangan SDM yang dapat memberikan kontribusi langsung terhadap implementasi strategi perusahaan.

Pengukuran *HR efficiency* terdiri dari 2 kategori :

- a) Pengukuran efisiensi inti (*core efficiency*) yang merepresentasikan pengeluaran bagian SDM yang secara signifikan tidak memiliki kontribusi langsung pada implementasi strategi perusahaan, yang biasanya terdiri dari:
  - Biaya manfaat (*benefit cost*) sebagai suatu presentasi pengupahan;
  - Biaya kesejahteraan (*worker compensation*) per karyawan.
- b) Pengukuran HR-ROI (*Human Resources-Return on Investment*) efisiensi strategik yang mengukur efisiensi kegiatan dan proses SDM yang dirancang untuk menghasilkan HR *Deliverable*, yang biasanya terdiri dari :
  - Biaya per orang yang dipekerjakan;
  - Biaya per jam pelatihan

Perumusan untuk menghitung HR-ROI sebagai berikut :

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Net HR Programme benefit}}{\text{HR Program Cost}} \times 100\%$$

Tahap 3 : Menganalisis *Human Resource Deliverable*

*Human Resource Deliverable*, merupakan faktor utama dari kontribusi SDM dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Untuk mengintegrasikan sumber daya manusia ke

dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, seorang atasan harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara sumberdaya manusia dan rencana – rencana implementasi strategi perusahaan. *Human Resource Deliverable* fokus pada perilaku pegawai seperti stabilitas pegawai.

*Human Resource Deliverable* terdiri dari :

*i. Human Resource Performance Driver*

Kapasitas atau aset yang berhubungan dengan orang (*core people – related*), misalnya berupa produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Untuk mengukur adanya kesesuaian antara pelaksanaan SDM dengan sasaran perusahaan yang memfokuskan pada *human resource driver* yang menghasilkan *human resources deliverable*, maka dilakukan survei tentang :

- Kepuasan Karyawan

Aspek-aspek yang diukur : sistem pengupahan, sistem penilaian kinerja, pengembangan karir, penghargaan atas prestasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, sistem komunikasi, pendidikan dan pelatihan, tunjangan kesehatan, program pensiun, tantangan pekerjaan, dan lain-lain

- Kapabilitas Pelayanan terhadap Pelanggan

Untuk dapat diketahui sejauh mana pegawai merasa mampu untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.

*ii. Human Resource Enablers*

Memperkuat *Human Resource Performance Driver*, misalnya melakukan perubahan dalam struktur *reward* yang memungkinkan adanya pencegahan dari pada reaktif.

## 5. PENGUKURAN PRODUKTIVITAS KERJA

Produktivitas mengandung dua pengertian yaitu pengertian kualitatif dan teknis kuantitatif. Dengan pengertian kualitatif, produktivitas berarti perbaikan atau peningkatan kondisi yang relatif lebih baik. Dari sisi teknis kuantitatif, produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan penggunaan semua sumber yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut.

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor :

- 1) kemampuan dan ketangkasan pegawai;
- 2) managerial skill atau kemampuan pimpinan perusahaan;
- 3) lingkungan kerja yang baik;
- 4) lingkungan masyarakat yang baik;
- 5) upah kerja;
- 6) motivasi pekerja untuk meraih prestasi kerja;
- 7) disiplin kerja pegawai;
- 8) kondisi lingkungan strategis dan ketertiban negara;
- 9) kesatuan dan persatuan antara kelompok pegawai;
- 10) kebudayaan suatu negara;
- 11) pendidikan dan pengalaman kerja;
- 12) keselamatan dan kesehatan kerja;
- 13) fasilitas kerja;
- 14) kebijakan dan sistem administrasi perusahaan.

b. Tujuan Pengukuran Produktivitas Kerja

Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil – hasil berikut :

- 1) penambahan produksi (*output*) dari waktu ke waktu;
- 2) penambahan pendapatan dari waktu ke waktu;
- 3) penambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu;
- 4) jumlah hasil sendiri dengan orang lain;
- 5) komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain.

c. Alat Pengukuran Produktivitas Kerja

Alat pengukuran produktivitas pegawai ada dua :

1) *Physical productivity*

*Physical productivity* yaitu ukuran produktivitas secara kuantitatif dalam ukuran (*size*) seperti panjang, berat, banyaknya unit atau waktu atau jumlah tenaga kerja.

2) *Value productivity*

*Value productivity* adalah ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, dollar, dll.

d. Pengukuran Produktivitas Pegawai

<p><b>Output (Hasil yang diperoleh)</b></p> <p><b>Produktivitas = -----</b></p> <p><b>Input (Jumlah yang dikeluarkan)</b></p>
<p><b>Produktivitas Akhir - Awal</b></p> <p><b>Ratio Produktivitas = ----- x 100 persen</b></p> <p><b>Produktivitas Awal</b></p>

- 1) Input adalah jumlah sumber daya pegawai yang diekspresikan sebagai orang-jam (OJ) atau orang-hari (OH) yang dibutuhkan untuk menghasilkan output per unit.
- 2) Output adalah diekspresikan sebagai ukuran kuantitas hasil kerja dari suatu jenis pekerjaan.

## 6. PEMBINAAN KARIR PEGAWAI

### a. Pola Pembinaan Karir

Rencana pembinaan/pengembangan karir biasanya dan sebaiknya dikaitkan dengan hasil analisis jabatan dan evaluasi jabatan. Pola pembinaan karir menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pendidikan dan pelatihan, kompetensi, serta masa jabatan sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Pegawai dan perusahaan sama – sama berkepentingan dalam pengembangan karir pegawai.

Perencanaan dan pengembangan karir dapat dilakukan melalui 3 skema pembinaan, yaitu skema pendidikan, pengalaman dan keahlian.

- 1) skema pendidikan;
- 2) skema pengalaman;
- 3) skema keahlian.

Pada prinsipnya pembinaan karir bersifat terus menerus. Pembinaan karir penting bagi pegawai untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan.

### b. Wujud Pengembangan Karir

Pengembangan karir dapat diwujudkan dalam bentuk mutasi yang terdiri dari promosi, rotasi dan transfer.

#### 1) Promosi

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, upah lebih besar dan pada level jabatan yang lebih tinggi.

#### 2) Rotasi

Rotasi adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang sesuai dengan kemampuan pegawai dengan tujuan mendapatkan “*the right man at the right place at the right time*”.



3) Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, upah yang sama, dan level perusahaan yang sama.

Dalam kegiatan ini, diperlukan kemampuan seorang konselor untuk mampu menggali keinginan dari pegawai dan meyakinkan pegawai terhadap pentingnya rencana pembinaan karir yang disiapkan bagi pegawai bagi masa depannya.

## 7. SISTEM PENGUPAHAN

### a. Pertimbangan Penyusunan Sistem Pengupahan

- 1) Struktur organisasi;
- 2) Rasio perbedaan bobot pekerjaan antar jabatan;
- 3) Kemampuan perusahaan;
- 4) Upah minimum dan KHL (Kebutuhan Hidup Layak); dan
- 5) Kondisi pasar.

### b. Prinsip Sistem Pengupahan

- 1) Berdasarkan pasal 88 ayat 3, UU 13/2003, sistem pengupahan mencakup :
  - a) upah minimum berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi;
  - b) upah kerja lembur;
  - c) upah tidak masuk kerja karena berhalangan;
  - d) upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
  - e) upah karena menjalankan hak waktu istirahat dan cuti kerja;
  - f) upah untuk pembayaran pesangon; dan
  - g) upah untuk perhitungan pajak penghasilan.
- 2) Sistem Pengupahan Berdasarkan Produktivitas
  - a) upah mencerminkan nilai dari pekerjaan itu sendiri;
  - b) komponen upah terdiri dari upah tetap dan upah tidak tetap. Komposisi upah tetap dan upah tidak tetap berdasarkan Pasal 94, UU 13/2003 adalah upah tetap minimal 75 persen;
  - c) peningkatan produktivitas diikuti kenaikan upah dan sebaliknya;

- d) kenaikan upah berdasarkan keuntungan perusahaan dan produktivitas kerja setiap individu; dan
  - e) pengupahan berdasarkan produktivitas dapat dilakukan jika perusahaan telah melakukan pengukuran produktivitas.
- 3) Sistem Pengupahan Berdasarkan Penggolongan (Kep.49/Men/2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah, pasal 8 dan 9) :
- a) dibedakan menjadi dua yaitu skala tunggal dan skala ganda;
  - b) skala tunggal, dalam hal ini setiap golongan jabatan yang sama mempunyai nilai upah yang sama. dampaknya skala ini tidak mempertimbangkan umur kerja pegawai dan prestasi kerja;
  - c) skala ganda, golongan jabatan mempunyai nilai upah nominal terendah dan tertinggi. skala ganda dibedakan antara skala ganda berurutan dan skala tumpang tindih;
  - d) skala ganda berurutan, upah tertinggi pada golongan jabatan di bawahnya lebih kecil dari upah terendah pada golongan di atasnya; dan
  - e) skala ganda tumpang tindih, upah tertinggi pada golongan jabatan di bawahnya bisa sama dengan upah terendah pada golongan di atasnya.
- c. Penyesuaian Upah
- Penyesuaian upah perlu memperhatikan hal – hal berikut ini :
- 1) Pegawai belum mencapai UMR/KHL
  - 2) Pegawai yang mengalami perubahan jabatan
  - 3) Perubahan kondisi ekonomi

## 8. JAMINAN SOSIAL

### a. Dasar Hukum

- 1) UU No. 13 Pasal 99 tahun 2003 :
  - a) Setiap pekerja/buruh dan keluarganya berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja.
  - b) Jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (UU No. 3 tahun 1992).
- 2) UU No. 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional.

- 3) UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Nasional.
- b. Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja
- 1) Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)  
Dibayar sepenuhnya oleh pengusaha 0,24% sampai 1.74% dari Upah sebulan tergantung dari jenis usaha utama.
  - 2) Jaminan Kematian (JK)  
Iuran 0.3% X upah per bulan dibayar Pengusaha.
  - 3) Jaminan Hari Tua (JHT)  
Iuran dibayar bersama 5.7% (3.7% Pengusaha dan 2% Pegawai) x upah sebulan.
  - 4) Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK)
    - a) Iuran ditanggung penuh pemberi kerja 4% dari upah/bulan;
    - b) Iuran yang ditanggung oleh pekerja/buruh sampai Juni 2015 sebesar 0,5% (setengah persen) dari upah/bulan dan setelah 1 Juli 2015 menjadi sebesar 1% dari upah/bulan.

## 9. PEMENSIUNAN PEGAWAI

### a. Definisi

- 1) pensiun adalah pemberhentian pegawai karena telah mencapai usia pensiun atau atas keinginan pegawai sendiri atau berdasarkan undang – undang.
- 2) pensiun atas dasar undang – undang adalah pensiun yang terjadi karena pegawai telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu.
- 3) pensiun atas keinginan pegawai atau pengunduran diri adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Dalam kondisi ini perusahaan juga perlu mengkaji alasan pegawai mengundurkan diri.

### b. Tujuan

- 1) sebagai bentuk pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada perusahaan dan atau memberikan sumber kehidupan bagi pegawai yang pensiun pada usia lanjut.

- 2) memberikan ketenangan bagi pegawai sehingga *turn over* pegawai relatif rendah.

c. Uang Pensiun

- 1) pegawai yang pensiun akan memperoleh uang pensiun yang besarnya telah diatur oleh undang – undang bagi pegawai negeri. Bagi pegawai swasta diatur tersendiri oleh perusahaan yang bersangkutan.
- 2) pembayaran uang pensiun bagi pegawai negeri dibayar secara periodik, sedangkan bagi pegawai swasta biasanya dibayar berupa uang pesangon pada saat pegawai pensiun.

BAB VII  
PENUTUP

Dengan ditetapkannya pedoman Penyusunan Perencanaan Tenaga Kerja di Perusahaan ini diharapkan menjadi acuan bagi perusahaan dalam menyusun perencanaan tenaga kerja serta bagi aparatur pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dalam melakukan pembinaan penyusunan perencanaan tenaga kerja di perusahaan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 11 Februari 2014

MENTERI  
TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

Drs. H.A.MUHAIMIN ISKANDAR, M.Si.