

## Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi di PT PLN Indonesia Power Suralaya)

Krisloana Kendali<sup>1</sup>, Wawan Prahriawan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email: [krisloana1@gmail.com](mailto:krisloana1@gmail.com) [wawan.prahriawan@ymail.com](mailto:wawan.prahriawan@ymail.com)

**Abstract.** Human resource planning is one of the most important assets in a company because it can improve employee performance. This research aims to analyze the influence of human resource management planning which consists of five targets, namely workforce planning, recruitment, selection, orientation and placement, as well as training and development on employee performance. The research method uses a quantitative approach with samples taken of 100 employees at PT PLN Indonesia Power Suralaya using proportional random sampling. Data collection was carried out through distributing online questionnaires which were then analyzed using SEM-PLS. The research results concluded that planning, selection, orientation and placement, training and development are functions of human resource management planning which are proven to contribute positively to improving performance. Meanwhile, recruitment has no effect on performance. The path coefficient value shows that selection is the most dominant variable influencing the good and bad of employee performance.

**Keywords:** Performance, Planning and Human Resources.

**Abstrak.** Perencanaan sumber daya manusia menjadi salah satu aset terpenting dalam perusahaan karena dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh perencanaan manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari lima sasaran yaitu perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, serta pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel diambil sebanyak 100 orang pegawai di PT PLN Indonesia Power Suralaya secara proportional random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner online yang selanjutnya di analisa menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perencanaan, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan merupakan fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia yang terbukti berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja. Sementara rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja. Nilai path coefficient menunjukkan bahwa seleksi menjadi variabel paling dominan mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Kinerja, Perencanaan dan Sumber Daya Manusia.

### PENDAHULUAN

Globalisasi yang menyebabkan semakin ketatnya persaingan usaha, mendorong perusahaan-perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan mencari alat dalam penciptaan nilai untuk memperluas pasar, menjaga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*competitive sustainability*) dan mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan (Elu & Rahmawati, 2024). Dalam kondisi ini, perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan untuk investasi di perusahaan yang bertujuan menyiapkan SDM bertanggung jawab dan mampu menanggulangi kesulitan akibat langkanya tenaga terampil dan tangguh menghadapi perubahan yang terjadi (Nisak et al., 2021). Faktor sumber daya manusia dalam hal ini, dapat dipandang sebagai faktor penting dikarenakan ditangan manusialah segala inovasi dapat dilaksanakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Caecilia, 2019; P. Wibowo et al., 2023).

Penelitian ini tertarik mengkaji pengaruh perencanaan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di PT PLN Indonesia Power. Menjadi salah satu perusahaan pemasok listrik di Indonesia, sifat bisnis PT PLN Indonesia Power yang erat kaitannya dengan kepercayaan dan pelayanan publik, membutuhkan talenta, integritas dan profesionalitas SDM di semua unsur usaha perusahaan. Pengelolaan yang baik terhadap aset manusia merupakan landasan untuk menciptakan peningkatan pada elemen organisasi, yang pada akhirnya akan menjadi rangkaian sinergi yang menggerakkan kinerja perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan yaitu mewujudkan Visi “Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka dan Berkelanjutan di Kawasan Asia Tenggara Maupun Kawasan Lainnya”.

PT PLN Indonesia Power melakukan penilaian atas pencapaian para pegawainya untuk mengevaluasi produktivitas kinerja mereka melalui dasar pengukuran berbasis Sistem Manajemen Kinerja. Tahapan dalam Sistem Manajemen Kinerja Pegawai di PT PLN Indonesia Power dimulai dengan melakukan pengukuran *maturity* kinerja pegawai yang diukur berdasarkan *Key Performance Index* (KPI) aspek *Learning & Growth* sebagaimana ditetapkan melalui pencapaian nilai *Human Capital Readiness* (HCR) dan *Organizational Capital Readiness* (OCR). Dari hasil observasi diketahui pada tahun 2022, HCR diperoleh sebesar 4,45% yang meningkat dibandingkan tahun 2021 sebesar 4,27%.

Penelitian ini fokus pada kinerja pegawai PT PLN Indonesia Power UBP Suralaya yang menurut hasil observasi memiliki hasil penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

**Tabel 1.** Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

PT PLN Indonesia Power UBP Suralaya Tahun 2023

Kategori Penilaian	Angka Mutu	Jumlah Pegawai	Persen (%)
Outstanding	401 s/d 500	0	0
Exceeds Requirements	301 s/d 400	165	29,84
Meet Requirements	201 s/d 300	386	69,80
Need Improvement	101 s/d 200	2	0,36
Marginal	< 100	0	0
<b>Total</b>		<b>553</b>	<b>100,0</b>

Sumber: SDM PT PLN Indonesia Power UBP Suralaya

PT PLN Indonesia Power UBP Suralaya didukung oleh 553 orang pegawai. Berdasarkan hasil penilaian kinerja tahun 2023, diketahui masih banyak pegawai di UBP Suralaya yang memperoleh kategori penilaian ‘Meet Requirements’ yaitu 386 orang (69,80%) dan kategori ‘Need Improvement’ atau pegawai yang memerlukan peningkatan yaitu 2 orang (0,36%). Meskipun jumlah pegawai yang memperoleh kategori penilaian ‘Meet Requirements’

paling mendominasi diantara semuanya, namun masih ada pegawai yang memiliki penilaian kandidat *Need Improvement* yang memerlukan *improvement* menjadi sebuah fenomena menarik untuk dikaji karena menunjukkan adanya penurunan capaian kinerja pegawai PT PLN Indonesia Power di UBP Suralaya.

Penurunan capaian kinerja pegawai terindikasi dari kondisi pelaksanaan tugas pegawai yang belum optimal dan berpeluang untuk ditingkatkan diantaranya:

1. Terlihat masih tampak adanya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepada para pegawai, yang membuat pegawai merasa kurang bersemangat menyelesaikan pekerjaan yang bukan bagian dari *jobdesc*.
2. Pencapaian sasaran perusahaan dalam hal penyediaan tenaga listrik cenderung menurun (*decline*) dan sangat fluktuatif. *Decline* produksi juga tidak lepas dari belum optimalnya penyediaan dan pembinaan SDM yang *capable* dan bersemangat kerja tinggi dalam bekerja.
3. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan *background* pendidikan dan tidak sesuai dengan *passion* mengakibatkan pegawai kurang optimal dalam menjalankan fungsinya di perusahaan.
4. Jenjang karir yang tidak jelas menyebabkan pegawai demotivasi dalam bekerja karena pegawai tidak memiliki arah yang jelas dalam mencapai karir sesuai dengan harapan masing-masing pegawai.
5. System penilaian kinerja yang dirasa kurang akurat dan kurang adil menyebabkan pegawai tidak bersemangat dalam berlomba untuk mendapatkan nilai kinerja yang baik, alhasil pegawai hanya bekerja sesuai dengan target tanpa berusaha untuk dapat melampaui target yang ditetapkan perusahaan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia menjadi salah satu sorotan penting dalam menunjang peningkatan kinerja pegawai. Beberapa penelitian terdahulu mengkaji pengaruh perencanaan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan hasil yang berbeda-beda (Ariodhuto et al., 2022; Gustinawati et al., 2022; Nisak et al., 2021; Pahmi & Busman, 2022; Zain et al., 2021). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sejauhmana perencanaan sumber daya manusia dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

## **KAJIAN LITERATUR**

Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses dalam mendapatkan tenaga kerja untuk saat ini dan masa yang akan datang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia maka proses perencanaan tenaga kerja berarti usaha untuk mengisi atau mendapatkan pengganti tenaga kerja yang kurang baik secara kuantitas maupun kualitas. Dalam penelitian ini perencanaan sumber daya manusia diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **1. Perencanaan Tenaga Kerja (X1)**

Perencanaan tenaga kerja adalah membuat suatu keputusan sekarang untuk hal yang ada di masa depan, berupa bentuk dan jenis permintaan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja pada penelitian ini diukur dengan lima indikator:

- a. Membuat perencanaan SDM yang jelas
- b. Merencanakan kualifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai ketersediaan pekerjaan di perusahaan
- c. Membuat perencanaan SDM yang mendukung visi misi perusahaan

### **2. Rekrutmen (X2)**

Rekrutmen adalah upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Rekrutmen dapat dilihat dari indikator diantaranya:

- a. Memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat
- b. Menggunakan metode rekrutmen yang tepat
- c. Melaksanakan proses rekrutmen yang efektif sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan

### **3. Seleksi (X3)**

Seleksi merupakan langkah-langkah mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai tenaga kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek maupun jangka panjang. Seleksi pada penelitian ini diukur dengan indikator yaitu:

- a. Melakukan seleksi secara general pada semua tenaga kerja
- b. Menyeleksi tenaga kerja sesuai kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan
- c. Melaksanakan seleksi dengan metode test dan wawancara

### **4. Orientasi dan Penempatan (X4)**

Orientasi dan penempatan adalah proses pengenalan tugas yang akan menjadi tanggung jawab pegawai, agar pegawai mampu memahami tugasnya. Orientasi dan penempatan diukur dengan indikator yaitu:

- a. Menempatkan pegawai sesuai latar belakang pendidikan
- b. Memberikan karakteristik pekerjaan yang sesuai kemampuan
- c. Memberikan kompensasi pada pegawai sesuai beban kerja

5. Pelatihan dan Pengembangan (X5)

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai yang diberikan perusahaan. Dalam penelitian ini pelatihan dan pengembangan dilihat dari indikator:

- a. Memberi pegawai pelatihan sesuai kebutuhan
- b. Menetapkan pelatihan sebagai kebijakan pengembangan SDM
- c. Melakukan pelatihan secara efektif untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian pegawai

6. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja pegawai meliputi:

- a. Efektif dalam bekerja
- b. Efisien dalam bekerja
- c. Bertanggung jawab penuh pada pekerjaan
- d. Sukarela menaati aturan yang berlaku di perusahaan
- e. Inisiatif menyelesaikan pekerjaan

## **METODE PENELITIAN**

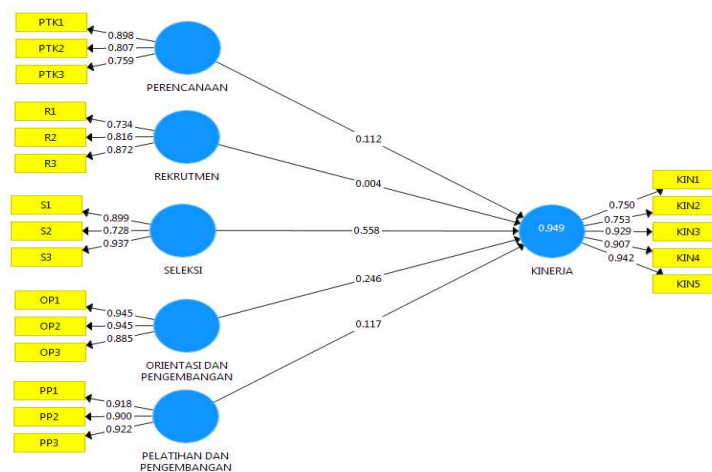
Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2019). Penelitian ini didukung dengan data-data yang bersifat kuantitatif, sehingga validitas dan reliabilitas data yang diperoleh akan diuji terlebih dahulu menggunakan analisis dari alat statistika (Ferdinand, 2019). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Perencanaan Sumber Daya Manusia meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, dan pelatihan serta pengembangan. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di PT PLN Indonesia Power Suralaya yang berjumlah 553 orang. Oleh karena anggota populasi penelitian memiliki sifat yang sangat heterogen, maka penelitian ini membutuhkan sejumlah sampel untuk diteliti

(Arikunto, 2019). Untuk memperoleh jumlah sampel yang representative dalam analisis SEM, penelitian menggunakan perhitungan 5 sampai dengan 10 kali jumlah indikator yang digunakan (Hair et al., 2015). Diketahui pada penelitian ini terdapat total 20 indikator, sehingga jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan jumlah minimum yaitu  $5 \times 20$  indikator yaitu 100 sampel..

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model penelitian. Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengecek apakah data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner sudah valid dan reliabel untuk digunakan dalam tahap uji hipotesis (Ghozali & Latan, 2018). Dari olah data yang telah dilakukan, dapat disajikan hasil uji model pengukuran (*outer model*) berikut:



**Gambar 1.** Hasil *Outer Model Test*

Indikator dinyatakan memenuhi asumsi *convergent validity* apabila memperoleh *outer loading*  $> 0,6$ . Dari Gambar 1 diketahui rentang nilai *outer loading* masing-masing variabel adalah perencanaan tenaga kerja (0,759 s/d 0,898), rekrutmen (0,734 s/d 0,872), seleksi (0,728 s/d 0,937), orientasi dan penempatan (0,885 s/d 945), pelatihan dan pengembangan (0,90 s/d 0,922) dan kinerja (0,750 s/d 0,942). Merujuk pada persyaratan asumsi *convergent validity*, maka hasil uji *outer model* tersebut seluruh indikator dinyatakan valid karena memperoleh nilai *outer loading*  $< 0,6$  (Ghozali & Latan, 2018).

Setelah nilai *outer loading* dinyatakan memenuhi asumsi *convergent validity*, maka tahap selanjutnya adalah melihat validitas konstruk yang dilakukan dengan uji *discriminant validity*. Asumsi *discriminant validity* dapat terpenuhi apabila diperoleh nilai *Average*

*Variance Extracted* (AVE) konstruk  $> 0,5$  (Ghozali & Latan, 2018). Berikut ini disajikan nilai AVE dari ke enam variabel penelitian, yaitu:

**Tabel 2.** *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Perencanaan tenaga kerja	0,678
Rekrutmen	0,656
Seleksi	0,739
Orientasi dan penempatan	0,857
Pelatihan dan pengembangan	0,834
Kinerja pegawai	0,740

Dari tabel diketahui seluruh konstruk memperoleh nilai AVE yaitu perencanaan tenaga kerja (0,678); rekrutmen (0,656); seleksi (0,739); orientasi dan penempatan (0,857); pelatihan dan pengembangan (0,834) dan kinerja pegawai (0,740). Oleh karena nilai AVE konstruk sudah lebih dari 0,5 maka dengan demikian asumsi *discriminant validity* dinyatakan dapat terpenuhi.

Tahap selanjutnya uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi jawaban responden pada seluruh instrumen penelitian dengan melihat nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Konstruk penelitian dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*  $> 0,7$  (Ghozali & Latan, 2018). Berikut ini disajikan hasil *cronbach alpha* dan *composite reliability* konstruk penelitian, yaitu:

**Tabel 3.** *Cronbach Alpha dan Composite Reliability*

	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
Perencanaan tenaga kerja	0,767	0,863
Rekrutmen	0,739	0,850
Seleksi	0,819	0,894
Orientasi dan penempatan	0,916	0,947
Pelatihan dan pengembangan	0,901	0,938
Kinerja pegawai	0,910	0,934

Diketahui konstruk telah memiliki nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*  $> 0,7$ . Konstruk yang memiliki nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* paling rendah adalah rekrutmen dengan nilai *cronbach alpha* (0,739) dan *composite reliability* (0,850). Sedangkan konstruk yang memiliki nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* paling tinggi adalah orientasi dan penempatan dengan nilai *cronbach alpha* (0,916) dan *composite reliability* (0,947). Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian dinyatakan telah memenuhi asumsi reliabilitas.

### **Path Coefficient**

Pengujian *path coefficient* bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara variabel laten yang dibangun dalam model dan arah pengaruhnya. Hasil uji *path coefficient* antar variabel disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.** *Path Coefficient*

	<b>Kinerja pegawai</b>
Perencanaan tenaga kerja	0,112
Rekrutmen	0,004
Seleksi	0,558
Orientasi dan penempatan	0,246
Pelatihan dan pengembangan	0,117

Pengaruh perencanaan tenaga kerja terhadap kinerja pegawai diketahui memperoleh *path coefficient* sebesar 0,112. Angka ini menunjukkan bahwa apabila nilai perencanaan tenaga kerja meningkat sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja pegawai meningkat sebesar 0,112 satuan. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin baik perencanaan tenaga kerja yang dilakukan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja pegawai diketahui memperoleh *path coefficient* sebesar 0,004. Angka ini menunjukkan bahwa apabila nilai rekrutmen meningkat sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja pegawai meningkat sebesar 0,004 satuan. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin baik rekrutmen yang dilakukan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Pengaruh seleksi terhadap kinerja pegawai diketahui memperoleh *path coefficient* sebesar 0,558. Angka ini menunjukkan bahwa apabila nilai seleksi meningkat sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja pegawai meningkat sebesar 0,558 satuan. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin baik seleksi yang dilakukan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Pengaruh orientasi dan penempatan terhadap kinerja pegawai diketahui memperoleh *path coefficient* sebesar 0,246. Angka ini menunjukkan bahwa apabila nilai orientasi dan penempatan meningkat sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja pegawai meningkat sebesar 0,246 satuan. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin tepat orientasi dan penempatan yang dilakukan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai diketahui memperoleh *path coefficient* sebesar 0,117. Angka ini menunjukkan bahwa apabila nilai pelatihan dan penempatan meningkat sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja pegawai



meningkat sebesar 0,117 satuan. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin tepat pelatihan dan pengembangan yang dilakukan maka akan semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

### **R Square**

Pengujian *R Square* dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh simultan antar variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Berikut ini disajikan nilai *R Square* penelitian:

**Tabel 5. R Square**

	Kinerja pegawai
<i>R square</i>	0,949
<i>Adjusted R Square</i>	0,947

Analisis nilai *R square* dilakukan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel independen (simultan) dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Dari tabel diperoleh nilai *adjusted R Square* adalah 0,947. Hasil ini menunjukkan adanya kemampuan sebesar 94,7% ( $0,947 \times 100\%$ ) dari kelima variabel independen yaitu perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan dan pelatihan dan pengembangan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan sisanya 5,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *t statistic* dan membandingkannya dengan nilai *t* tabel yang diperoleh (1,960) pada signifikansi 5% (0,05) uji dua pihak. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t statistic* > *t* tabel atau *p value* < sig 0,05 (Ghozali, 2019). Dari olah data, disajikan hasil uji hipotesis yaitu:

**Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis**

	Hipotesis	Coeff	T statistics	P value
1	Perencanaan -> kinerja	0,112	1,987	0,050
2	Rekrutmen -> kinerja	0,004	0,111	0,912
3	Seleksi -> kinerja	0,558	7,209	0,000
4	Orientasi dan penempatan -> kinerja	0,246	3,146	0,002
5	Pelatihan dan pengembangan -> kinerja	0,117	2,830	0,007

Perencanaan terhadap kinerja memperoleh nilai *t statistic* sebesar 1,987 dengan *p value* 0,050. Dengan nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel ( $1,987 > 1,960$ ) dan *p value* lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $0,050 \leq 0,05$ ), maka hasil ini menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *original sampel*

sebesar 0,112 menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja memiliki pengaruh sebesar 11,2% terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian H1 diterima.

Rekrutmen terhadap kinerja memperoleh nilai *t statistic* sebesar 0,111 dengan *p value* 0,912. Dengan nilai *t statistic* lebih kecil dari *t* tabel ( $0,111 < 1,960$ ) dan *p value* lebih besar dari 0,05 ( $0,912 > 0,05$ ), maka hasil ini menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. *Original sampel* 0,004 menunjukkan bahwa rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian H2 ditolak.

Seleksi terhadap kinerja memperoleh nilai *t statistic* sebesar 7,209 dengan *p value* 0,000. Dengan nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel ( $7,209 > 1,960$ ) dan *p value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka hasil ini menunjukkan bahwa seleksi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *original sampel* sebesar 0,558 menunjukkan bahwa seleksi memiliki pengaruh sebesar 55,8% terhadap kinerja pegawai, H3 diterima.

Orientasi dan penempatan terhadap kinerja memperoleh nilai *t statistic* sebesar 3,146 dengan *p value* 0,002. Dengan nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel ( $3,146 > 1,960$ ) dan *p value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,002 < 0,05$ ), maka hasil ini menunjukkan bahwa orientasi dan penempatan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *original sampel* sebesar 0,246 menunjukkan bahwa orientasi dan penempatan memiliki pengaruh sebesar 24,6% terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian H4 diterima.

Pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja memperoleh nilai *t statistic* sebesar 2,830 dengan *p value* 0,007. Dengan nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel ( $2,830 > 1,960$ ) dan *p value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,007 < 0,05$ ), maka hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *original sampel* sebesar 0,117 menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh sebesar 11,7% terhadap kinerja pegawai, H5 diterima.

## Pembahasan

### 1. Perencanaan tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses dalam mendapatkan tenaga kerja untuk saat ini dan masa yang akan datang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Berdasarkan hasil uji hipotesis 1 diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan dari perencanaan tenaga kerja terhadap kinerja pegawai karena diperoleh *t statistic* lebih besar dari *t* tabel ( $1,987 > 1,960$ ) dan *p value* lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $0,050 \leq 0,05$ ). Pegawai merasa bahwa pihak manajemen telah melakukan perencanaan SDM dengan menetapkan kualifikasi pendidikan dan persyaratan lain yang sesuai dengan ketersediaan lowongan pekerjaan yang ada. Dengan demikian membuat pegawai mempersepsikan kinerja yang

positif karena perencanaan kualifikasi SDM yang tepat membantu pegawai dengan mudah menjalani lowongan kerja yang tersedia. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra et al., (2020) yang menemukan perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Septian et al., (2022) yang menyatakan bahwa suatu perencanaan akan teruji berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwasanya manajemen telah melakukan perencanaan SDM cukup baik dan mendukung visi misi perusahaan dengan membuat kualifikasi tertentu seperti tingkat pendidikan, keahlian dan keterampilan serta uraian pekerjaan.

2. Rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Meskipun rekrutmen merupakan faktor penting atau utama dalam sumber daya manusia untuk menentukan keberhasilan pada sebuah organisasi atau perusahaan, namun menurut hasil penelitian ini rekrutmen tidak memberikan dampak yang signifikan pada pencapaian kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan hasil uji hipotesis 2 yang menunjukkan rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena diperoleh *t statistic* lebih kecil dari *t* tabel ( $0,111 < 1,960$ ) dan *p value* lebih besar dari 0,05 ( $0,912 > 0,05$ ). Tidak berpengaruhnya rekrutmen pada kinerja pegawai disebabkan oleh system rekrutmen yang dilakukan merujuk pada rekrutmen pegawai dari pusat. Adakalanya pihak hanya melakukan rekrutmen dengan sumber daya manusia berasal dari pihak internal dengan pertimbangan jabatan/ posisi kerja yang lowong bersifat berjenjang dan urgensial sehingga pegawai internal lebih cocok untuk menempatinnya. Dengan demikian rekrutmen yang dilakukan tidak cukup spesifik berdampak pada kinerja pegawai. Hasil penelitian bertolak belakang dengan Wibowo & Kusmiyanti (2021) yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel rekrutmen dengan kinerja pegawai. Penelitian yang sejalan dilakukan oleh Manu et al., (2022) yang menyatakan rekrutmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Seleksi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Apabila pelaksanaan seleksi dilakukan dengan cara yang tepat maka perusahaan akan mendapatkan pegawai yang berkualitas baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Hasil pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena diperoleh nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel ( $7,209 > 1,960$ ) dan *p value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Menurut analisis deskripsi, perusahaan selalu melakukan proses seleksi yang ketat atas setiap tenaga kerja

yang tersedia baik itu dari pihak internal maupun pelamar tambahan (eksternal). Sehingga hal ini mampu meningkatkan kemampuan pegawai terpilih atas efektivitasnya dalam bekerja. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Ivana & Marzuki (2023); Sihura (2019) karena menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa manajemen telah melakukan audit MSDM secara ketat terutama dalam proses seleksi melalui tahapan-tahapan berjenjang yang masing-masing memiliki bobot penilaian berbeda-beda.

4. Orientasi dan penempatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Penempatan pegawai dilakukan oleh manajer sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan hipotesis 4 diterima yaitu orientasi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel ( $3,146 > 1,960$ ) dan *p value* lebih kecil dari 0,05 ( $0,002 < 0,05$ ). Orientasi dan penempatan pada pegawai pada bidang yang tertentu hendaknya harus mempertimbangkan beberapa hal sehingga pegawai yang terpilih adalah mereka yang berkualitas baik dan kesesuaian antara kualifikasi pegawai dengan tugasnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Perusahaan dianggap sudah tepat dalam memberi karakteristik pekerjaan sesuai dengan kemampuan dari masing-masing pegawai. Hasil penelitian sejalan dengan oleh Sukeksi & Ida Rindaningsih (2023) yang menyatakan bahwa orientasi dan penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya dilakukan oleh Blikololong & FoEh (2022) menyatakan bahwa penempatan dan orientasi memiliki pengaruh positif serta hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memberi implikasi bahwa orientasi dan penempatan merupakan hal penting khususnya bagi pegawai baru untuk beradaptasi dengan pekerjaannya. Adanya pengaruh positif dari orientasi dan penempatan terhadap kinerja pegawai juga membuktikan pelaksanaan SDM sudah dijalankan maksimal dan berfungsi baik untuk menentukan penempatan pegawai.

5. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis 5 menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang dilatih serta didorong sesuai kemampuannya maka akan mampu mencapai kinerja yang lebih baik, begitu juga dengan pengembangan pegawai. Perusahaan menetapkan pelatihan sebagai kebijakan perusahaan untuk mengembangkan SDM yang ada dengan memperhatikan jenis kebutuhan pelatihan dari setiap divisinya. Karena setiap divisi tentunya berbeda-beda tantangan dan peluang kerjanya, yang membuat jenis pelatihan yang dibutuhkan pun berbeda. Penelitian ini

hasilnya sejalan dengan yang dilakukan oleh Kelejan et al., (2018) karena menemukan pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Purnama et al., (2020) yang menemukan ada pengaruh yang positif antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pegawai. Implikasi hasil penelitian ini adalah perusahaan telah melakukan kegiatan SDM yang baik untuk menentukan apakah program pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan individu. Hal ini terbukti dari pelatihan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai untuk menjalankan pekerjaan mereka.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan manajemen sumber daya manusia yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah seleksi. Perusahaan telah melakukan perencanaan manajemen sumber daya manusia cukup baik dengan merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang tepat, melakukan rekrutmen, menyeleksi calon pelamar, menyesuaikan penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan, dan juga memberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan pegawai. Karena itu, perusahaan hendaknya memilih pelamar secara sungguh-sungguh dengan memperhatikan *background* pendidikan, pengalaman kerja dan *passion* pelamar tersebut apakah sesuai dengan lowongan pekerjaan dan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Sehingga nantinya pelamar yang diterima menjadi pegawai dapat memberikan hasil kerja yang maksimal.

## **REFERENCES**

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta.
- Ariodhuto, S., Sari Dewi, R., Rabbil, M. Z., & Sandora, N. (2022). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Saurindotex Mandiri. *Masarin*, 1(1), 37–43.
- Blikololong, M. L., & FoEh, J. E. (2022). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia, Penempatan Pegawai Dan Analisis Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Kupang KECAMATAN MAULAFA. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 645–656.
- Caecilia, S. M. (2019). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di PT Surisenia Plasmataruna Pabrik Minyak Kelapa Sawit Talikumain Kabupaten Rokan Hulu. *Published by Cano Ekonomos*, 8(1), 1–16. file:///C:/Users/win\_8/Downloads/62-Article Text-70-1-10-20190507.pdf

- Elu, D., & Rahmawati, I. (2024). Pengelolaan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Kemajuan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 44–49. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v4i1.135>
- Ferdinand, A. (2019). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2019). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 4*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2018). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Undip.
- Gustinawati, Nuraeni, & Joni, R. (2022). PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA RUMAH TAHANAN NEGARA KELAS IIB KRUI. *Ekonometrika: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Statistika Pascasarjana Saburai*, 1(1), 327–336.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publication, Inc.
- Ivana, T., & Marzuki, F. (2023). Pengaruh Perencanaan SDM, Manajemen Talenta, Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Young Entrepreneurs*, 2(3), 122–138.
- Kelejan, R. A., Lengkong, V. P. ., & Tawas, H. N. (2018). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Air Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 1918–1927. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.20913>
- Manu, I. A., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), 167–188. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1219/759>
- Nisak, K., Poniwatie, A., & Novindari, I. (2021). Pengaruh Perencanaan, Pemberdayaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Divisi Lis II di PT. Maspion II Sidoarjo. *UBHARA Management Journal*, 1(1), 56–63.
- Pahmi, P., & Busman, B. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tanralili Kab.Maros. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(2), 393–402. <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i2.98>
- Purnama, D., Rahmawati, M. P. W., & Putu, I. Y. (2020). Pengaruh Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Arta Sedana Singaraja. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 101. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26212>
- Saputra, H., Soleh, A., & Gayatri, I. A. M. E. M. (2020). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 187–197. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v3i2.131>
- Septian, M., Mustakim, S., & Marsanuddin. (2022). PERENCANAAN SDM DAN TUGAS POKOK DAN FUNGSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUP SEKRETARIAT DAERAH. *Dikombis : Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen Dan*

*Bisnis*, 1(1), 253–264. <https://doi.org/10.24967/xx.v8i>

- Sihura, H. K. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Education and Development Institut Pendidikan Tapanuli Selatan*, 7(1), 216–219.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*. Alfabetha.
- Sukei, D., & Ida Rindaningsih. (2023). Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *PERISAI: Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(2), 195–206. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i2.162>
- Wibowo, A. S., & Kusmiyanti. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Kinerja*, 18(3). <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/13521>
- Wibowo, P., Kartika, F., Nasution, S. W., Azim, F., & Rasyid, A. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai. *JMB : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 135–139.
- Zain, H., Usu, I., & Abdullah, J. (2021). the Effect of Human Resource Planning and Development in Islamic Perspective on Employee Performance At the Regional Office of the Ministry of Religion of Gorontalo Province Daya Manusia Dalam Perspektif Islam Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah . *Gorontalo Management Research*, 4(2), 91–102.