

## BAB 2

### PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### 2.1. PENGERTIAN PERENCANAAN SDM

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, dan harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Agar kondisi tersebut dapat tercipta, maka organisasi perlu membuat perencanaan SDM sebaik-baiknya sehingga dapat memenuhi kebutuhan SDM organisasi, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Dengan demikian, organisasi tidak akan mengalami kesulitan dalam memenuhi SDM yang dibutuhkan.

Perencanaan SDM merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis SDM yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang (Irawan, 2000). Oleh karena itu perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Atau dengan kata lain menentukan gerakan SDM yang ada dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang.

Perencanaan SDM dapat juga diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang. Secara singkat, perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan untuk dan ketersediaan SDM dalam organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut, sedikitnya terdapat 4 kegiatan terpadu yg membentuk Perencanaan SDM :

1. Kegiatan Penyediaan SDM ( dg rekrutmen, seleksi & penempatan).
2. Kegiatan Memperkiraan *Supply & Demand* SDM (mutasi, promosi, pensiun, mengundurkan diri, PHK)
3. Kegiatan Meningkatkan Mutu SDM (dg diklat, training, pengembangan).
4. Kegiatan Evaluasi Kondisi SDM ( dg penilaian prestasi kerja)

Dalam hal ini, beberapa hal penting yang perlu dipahami oleh perencana SDM di sebuah organisasi adalah sbb : makna dan cakupan MSDM, metode perencanaan, analisis jabatan, perhitungan beban kerja, perhitungan angkatan kerja.

## **2.2. MANFAAT PERENCANAAN SDM**

Manfaat Perencanaan SDM menurut Hadari (2000) adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan Sistem Informasi SDM
- 2) Bertolak dari manfaat pertama tersebut di atas, berarti juga Perencanaan SDM bermanfaat untuk :
  - a. Meningkatkan pendayagunaan SDM.

Dengan perencanaan yang cermat harus diusahakan agar setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.
  - b. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi secara lebih efisien.

Perencanaan SDM harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja, untuk diselaraskan dengan pekerjaan atau tugas-tugas di dalam volume kerja perusahaan, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
  - c. Menghemat tenaga, waktu, dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja.
- 3) Perencanaan SDM berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh Manajer SDM.
- 4) Perencanaan SDM Jangka Panjang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM, selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang.
- 5) Perencanaan SDM Jangka Pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu, baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar perusahaan.

Pendapat lain yang lebih operasional tentang manfaat Perencanaan SDM dikemukakan oleh Irawan(2000):

**1. *Mengoptimalkan SDM yg sudah ada***

SDM yang sudah ada akan dapat dimanfaatkan dengan baik apabila organisasi telah melakukan inventarisasi SDM. Inventarisasi tersebut mencakup : jumlah tenaga kerja, kualifikasi tenaga kerja, masa kerja, pengetahuan /ketrampilan yang dimiliki, bakat/minat yang perlu dikembangkan. Hasil inventarisasi tersebut dapat digunakan untuk promosi, mutasi ,peningkatan kemampuan karyawan.

**2. *Memperkirakan kebutuhan SDM masa yad***

Kebutuhan SDM masa yang akan datang baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya perlu diestimasi setepat mungkin, dan akan selalu terkait dengan perubahan-perubahan yang mungkin akan terjadi di luar perkiraan dan berpengaruh terhadap jalannya organisasi.

**3. *Memberikan gambaran situasi pasar kerja yang tepat***

Mencakup jumlah, kualifikasi, lokasi, komposisi tenaga kerja yang diminta/dibutuhkan oleh organisasi, maupun dari sisi latar belakang profesi, tingkat pendidikan , keahlian, tingkat upah yang diharapkan pencari kerja.

**4. *Sebagai dasar penyusunan program - program SDM***

Salah satu program perencanaan SDM adalah pengadaan tenaga kerja baru melalui rekrutmen, seleksi dan penempatan. Tanpa perencanaan SDM, sulit untuk menyusun program kerja yang riil.

### **2.3. PROSES PERENCANAAN SDM**

Secara garis besar proses perencanaan SDM dibagi atas dua tahapan besar, yaitu Peramalan Kebutuhan (*Needs Forecasting*) dan Perencanaan Program (*Program Planning*). Menurut French (1986), perkiraan kebutuhan adalah proses penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang.

Perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM yang dimiliki organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi,

promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain. Sedangkan perencanaan program dilakukan setelah selesainya perkiraan kebutuhan.

Menurut James Walker dalam French (1986), perencanaan program meliputi dua hal yaitu Manajemen Kinerja, dan Manajemen Karier. Yang dimaksud dengan Manajemen Kinerja adalah standar kinerja, kualitas kerja, kinerja kerja, dan kompensasi. Sedangkan manajemen karier adalah rekrutmen, seleksi, diklat dan kaderisasi/suksesi manajemen. Dan suksesi manajemen adalah proses antisipasi kebutuhan *managerial staffing* dimasa yang akan datang serta pembuatan perencanaan untuk pengembangannya.

### **Tahap 1. Peramalan Kebutuhan SDM**

Kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDMnya dimasa datang. Untuk itu perlu identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi kebutuhan SDM tersebut. perlu di ingat bahwa pembuatan prakiraan tertentu waktunya. Maksudnya, prakiraan tersebut bisa jadi cocok untuk kurun waktu w-x tahun mendatang tetapi tidak cocok untuk y-z tahun mendatang.

Prakiraan kebutuhan (*Needs Forecasting*) secara garis besar terbagi atas 4 kelompok yaitu:

#### **a. Kondisi Eksternal yang meliputi:**

1. Ekonomi dan Sosial Politik
2. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah
3. Penduduk dan Angkatan Kerja
4. Pasar dan Angkatan Kerja
5. Perkembangan Teknologi

Kelima kondisi eksternal diatas mempengaruhi secara langsung penentuan persyaratan SDM yang dibutuhkan dan ketersediaannya di masa mendatang.

#### **b. Persyaratan SDM di masa mendatang**

Penentuan persyaratan SDM yang dibutuhkan dimasa mendatang selain dipengaruhi oleh faktor eksternal, juga ditentukan oleh:

1. Organisasi dan Rancangan Pekerjaan
2. Perencanaan dan Anggaran

3. Kebijakan Manajemen dan Filosofi Organisasi
4. Sistem dan Teknologi dalam Organisasi
5. Tujuan dan Rencana Organisasi.

Persyaratan SDM yang dibutuhkan di masa mendatang berpengaruh langsung pada prakiraan kebutuhan (jumlah dan jenis) SDM di masa mendatang.

**c. Ketersediaan SDM di masa mendatang yang dapat diprediksi melalui:**

1. Inventarisasi bakat yang ada saat ini
2. Prakiraan pengurangan pegawai
3. Prakiraan perpindahan dan pengembangan
4. Pengaruh pasca program SDM.

Sebagaimana halnya persyaratan SDM di masa mendatang, prakiraan ketersediaan SDM juga berpengaruh langsung pada prakiraan kebutuhan SDM.

**d. Prakiraan kebutuhan SDM.**

Dari faktor-faktor di atas, kebutuhan SDM di masa mendatang dapat di prediksi. Yang perlu di ingat dalam melaksanakan prakiraan kebutuhan SDM adalah, kebutuhan tersebut harus dibedakan: Apakah kebutuhan tersebut bersifat segera atau untuk waktu yang cukup lama. Di samping itu juga perlu dipertimbangkan tingkah upah eksternal, ada tidaknya penurunan jumlah pegawai atau realokasi pegawai, perbaikan dan pengembangan pegawai.

**Tahap 2. Perencanaan Program (*Program Planning*).**

Setelah mendapatkan gambaran tentang jumlah dan jenis SDM yang dibutuhkan dimasa mendatang, maka perlu dirancang suatu program ke arah tersebut. Rancangan atau rencana program tersebut meliputi dua hal besar yaitu :

**a. Manajemen Kinerja, meliputi tiga hal :**

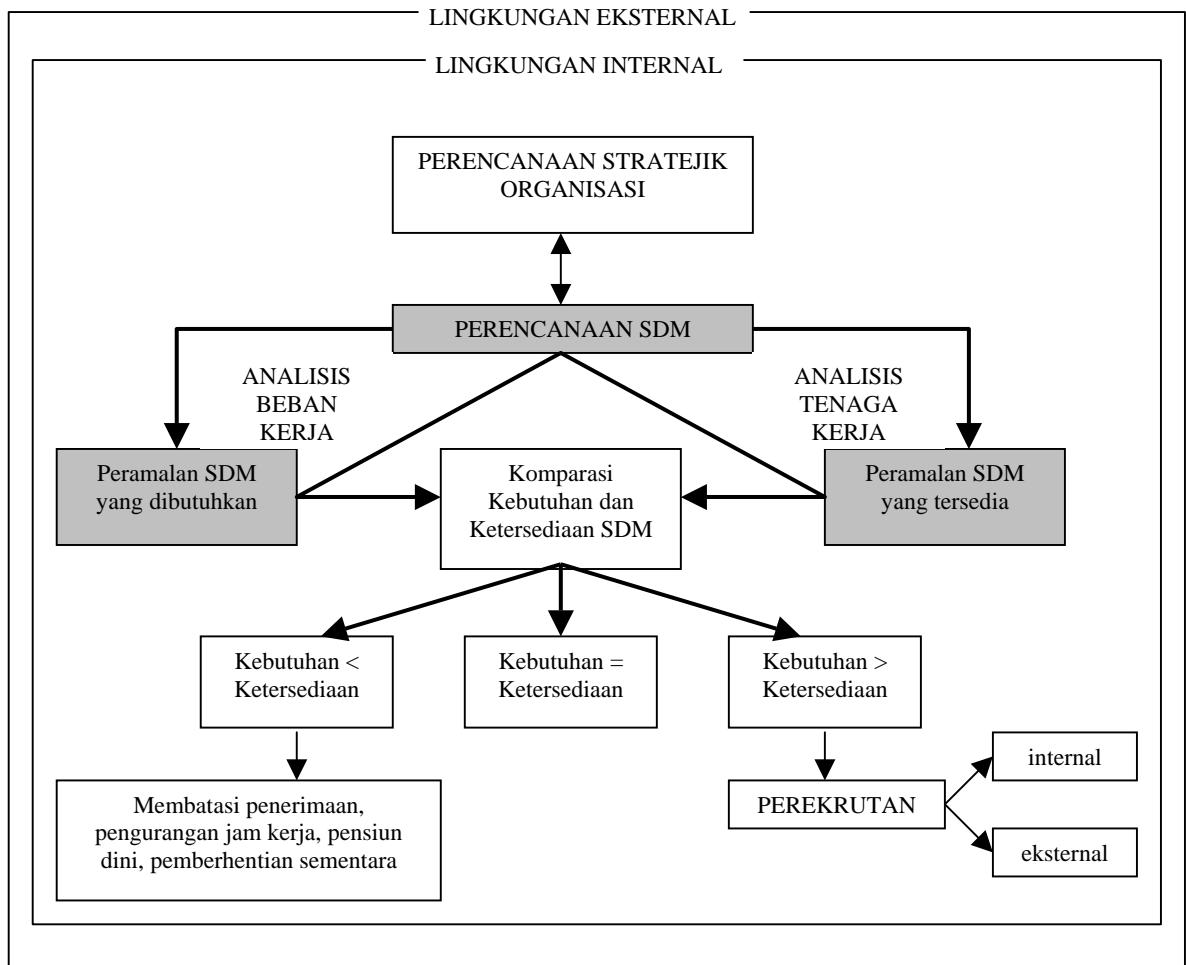
1. Hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktifitas kerja, hubungan kerja, tanggung jawab kerja, standar kerja, dan kualitas kehidupan kerja.
2. Penilaian kinerja yang terdiri dari perencanaan dan tujuan kinerja, bimbingan, dan evaluasi.

3. Struktur imbalan seperti kompensasi dan pembagian keuntungan.

**b. Manajemen Karier**, meliputi empat hal :

1. Sistem dan kebijakan perusahaan yang terdiri dari rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, diklat dan pengembangan serta pemberhentian atau pensiun.
2. Suksesi Manajemen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, Peta pergantian tempat, rencana penggantian ( Suksesi ) dan perjalanan kemajuan karier.
3. Kesempatan berkarier yang meliputi syarat jabatan, pola karier dan komunikasi karier.
4. Rencana karier individu yang terdiri atas analisis diri sendiri, rencana karier perorangan dan rencana aksi pengembangan perorangan.

**Gambar 2.1. Perencanaan SDM yang terintegrasi**



Berdasarkan bagan tersebut dapat diketahui bahwa Perencanaan SDM akan selalu terkait/ terintegrasi dengan perencanaan bisnis secara keseluruhan yang dilakukan oleh perusahaan. Tabel berikut menyajikan rincian perbedaan berdasarkan jangka waktu/ periode perencanaan dan keterkaitannya dengan Perencanaan SDM.

**Tabel 2.1. Karakteristik Perencanaan Bisnis dan SDM**

<b>Indikator</b>	<b>Jangka Pendek</b>	<b>Jangka Menengah</b>	<b>Jangka Panjang</b>
1. Waktu	1 (satu) tahun	1 s/d 2 tahun	2 s/d 5 tahun
2. Sifat	Perencanaan operasional/rutin	Perencanaan Taktis/operasional	Perencanaan Strategis
3. Fokus	a. Anggaran Tahunan  b. Mengatur dan memenuhi ke- butuhan SDM (Rekrutmen, Pelatihan, Kompensasi ) c. Upaya mengantisipasi pengaruh Internal dan Eksternal.	a. Penjabaran Bisnis Perusahaan secara realistik  b. Penjabaran SDM yang diperlukan (kuantitas dan kualitas).	a. Aspek-aspek mendasar yg mempengaruhi bisnis masa mendatang  b. Kebutuhan Manajemen dan Manajemen SDM masa yang akan datang
4. Penanggung jawab	Supervisor (antara lain desain dan pembagian kerja, menetapkan dan memerintahkan keputusan dll).	Manajer Operasional	Top Manajer

#### **2.4. BEBERAPA PERMASALAHAN DALAM PERENCANAAN SDM**

Ada beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan perusahaan dalam merumuskan perencanaan SDM, seperti :

- Kemampuan perusahaan
- Perkembangan teknologi
- Perubahan keinginan konsumen
- Perubahan angkatan kerja
- Perubahan kebijakan pemerintah
- Perilaku pesaing

## 2.5. ANALISIS LINGKUNGAN

### a. Lingkungan internal, dapat mencakup :

- Isu-isu apakah yang mempengaruhi operasionalisasi suatu departemen (misalnya, budaya, keseimbangan kerja, persyaratan teknologi) ?
- Ketrampilan, kemampuan dan kapabilitas seperti apa yang dibutuhkan untuk bekerja dalam suatu departemen ?
- Elemen apa yang mendukung arah strategis suatu departemen ?
- Bagaimana suatu departemen merubah struktur organisasinya ?
- Apakah proses atau pelayanan yang ada dalam suatu departemen memberi kontribusi dalam pencapaian tujuan departemen yang bersangkutan ?

### b. Lingkungan eksternal, dapat mencakup beberapa permasalahan :

- Bagaimana kondisi nyata lingkungan eksternal suatu departemen ?
- Elemen apa dalam lingkungan eksternal yang relevan dengan perkembangan kondisi suatu departemen ?
- Bagaimana pengaruh tren utama yang terjadi dalam lingkungan eksternal terhadap kondisi kerja suatu departemen (misalnya, demografi, ekonomi, politik, budaya, teknologi) ?
- Apakah terdapat operasi tandingan yang memberikan pelayanan hampir sama ? Bagaimana dampaknya terhadap departemen yang ada ?
- Darimana pekerjaan yang diperoleh suatu departemen ? Mungkin berubah dan bagaimana dampaknya ?

## 2.6. ANALISIS BEBAN KERJA (*WORKLOAD ANALYSIS*)

Analisis ini menekankan pada bagaimana suatu pekerjaan akan dilakukan dan kemampuan untuk mengantisipasi munculnya suatu pekerjaan baru di masa datang. Opini manajer secara subyektif, tren masa lalu yang dianalisis menggunakan berbagai metode statistik, pengukuran produktivitas, dan *work study* merupakan beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan analisis ini.

## **2.7. ANALISIS TENAGA KERJA (*WORKFORCE ANALYSIS*)**

Merupakan penilaian terhadap tenaga kerja yang ada dalam suatu departemen dan yang pindah ke dalam, melalui atau keluar dari departemen tersebut. Analisis ini dapat mencakup :

### **1. Jumlah Tenaga Kerja**

Bertolak dari Tujuan SDM yang disusun berdasarkan tugas-tugas di dalam Deskripsi Pekerjaan, termasuk wewenang dan tanggung jawabnya, dapat ditetapkan Volume dan Beban Kerja setiap unit kerja. Kemudian dapat dihitung jumlah SDM yang diperlukan.

### **2. Komposisi Tenaga Kerja**

Analisis Komposisi ini, pertama kegiatannya untuk mengetahui apakah semua posisi/jabatan telah terisi atau belum. Dengan demikian akan dapat diketahui jika ternyata masih terdapat posisi/jabatan yang kosong dari sudut jumlahnya. Kegiatannya yang kedua adalah menginventarisasikan adanya promosi, pemindahan, pensiun atau keluar/dikeluarkan.

### **3. Kualitas Tenaga Kerja**

Kegiatannya dilakukan dalam bentuk “inventarisasi kemampuan” para pekerja, dihubungkan dengan tugas-tugas yang sedang atau akan diembannya. Kegiatan inventarisasi kemampuan dalam rangka Analisis Tenaga Kerja, harus mampu mengungkapkan informasi-informasi sebagai berikut :

- a. Informasi mengenai posisi/jabatan yang terakhir setiap tenaga kerja.
- b. Posisi/jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi/perusahaan, dan yang ditempati sebelum posisi/jabatan yang terakhir oleh tenaga kerja yang bersangkutan.
- c. Jenis dan tingkat pendidikan, untuk yang Sarjana lengkap dengan jurusan atau program studi atau disiplin ilmunya. Demikian pula jika memiliki sertifikat atau lisensi kecakapan tertentu.
- d. Pengalaman kerja di perusahaan dan ditempat lain sebelumnya, yang penting dihubungkan dengan bisnis perusahaan.
- e. Keterampilan/penguasaan bahasa asing dan pengalaman internasional yang relevan.

- f. Pelatihan dan Program Pengembangan yang pernah diikuti.
- g. Tanggung Jawab Kepemimpinan di perusahaan/industri dan di masyarakat.
- h. Data tentang Penilaian Karya (kinerja) yang lalu dan terakhir.
- i. Disiplin dalam bekerja.
- j. Penghargaan yang pernah diterima.

## **2.8. PASOKAN SDM**

Perencanaan pemenuhan SDM yang dibutuhkan tidak terlepas dari pasokan SDM yang tersedia. Terdapat dua sumber pasokan SDM, yaitu *internal*, berasal dari SDM yang ada kemudian dilatih kembali atau dipromosikan untuk mengisi kekosongan. Pasokan internal tergantung pada tenaga kerja yang dimiliki perusahaan dan tingkat kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang ditawarkan. Sedangkan untuk sumber *eksternal*, dapat berasal dari lulusan perguruan tinggi, pencari kerja lokal, transfer dari perusahaan lain, agensi penyedia jasa tenaga kerja, dan tenaga kerja asing.

## **2.9. TEKNIK PERAMALAN DALAM PERENCANAAN SDM**

Teknik peramalan (*forecasting*) merupakan instrumen suatu perencanaan. Handoko (1994) menyatakan upaya untuk memperkirakan kebutuhan SDM dimasa mendatang dapat dilakukan dengan teknik *forecasting*.

Beberapa teknik *forecasting* yang dapat digunakan dalam melakukan peramalan berkaitan dengan penyusunan perencanaan SDM, seperti :

### **a. Teknik Delphi**

Teknik ini menggunakan keahlian sekelompok orang (biasanya manajer). Para perencana di departemen SDM dalam hal ini berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan dari pendapat-pendapat sekelompok orang tersebut kepada para ahli. Laporan ini kemudian dikaji ulang dengan cara mensurvei ulang. Kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai consensus (biasanya empat sampai lima kali survei sudah cukup).

### **b. Ekstrapolasi**

Teknik ekstrapolasi ini mendasarkan diri pada tingkat perubahan atau kecenderungan pada masa lalu untuk membuat proyeksi dimasa yang akan datang. Penggunaan teknik ekstrapolasi berangkat dari pemikiran bahwa kehidupan organisasi merupakan suatu yang berulang (kontinum). Teknik ini akan mempunyai keabsahan (Validitasi) yang tinggi bila menggunakan asumsi *Ceteris Paribus*. Artinya faktor-faktor lain diasumsikan tidak berubah merupakan kelemahan dari teknik ini. Pada kenyataannya kondisi atau lingkungan selalu berubah. Dengan demikian teknik ini hanya dapat digunakan untuk perencanaan SDM jangka pendek. Sedangkan perencanaan SDM jangka panjang, teknik ini tidak berlaku.

*Contoh teknik ekstrapolasi* : Bila rata-rata dua karyawan diterima setiap bulan dibagian produksi selama dua tahun yang lalu, maka berarti ada 24 karyawan yang akan diterima oleh bagian produksi untuk satu tahun mendatang. Asumsi teknik ini adalah, penyebab permintaan sama dari waktu ke waktu.

### **c. Indeksasi**

Indeksasi adalah teknik estimasi kebutuhan SDM di masa yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan dengan indeks. Teknik indeksasi berangkat dari asumsi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan atas tenaga kerja baik yang bersifat eksternal maupun internal berada pada kondisi konstan. Sebagaimana halnya dengan teknik ekstrapolasi, teknik ini juga hanya berguna untuk perencanaan jangka panjang.

*Contoh klasik teknik ini* : rasio antara karyawan produksi dengan hasil penjualan. Sebagai contoh, para perencana bisa menyimpulkan bahwa setiap sepuluh juta rupiah kenaikan penjualan, departemen produksi memerlukan satu tambahan karyawan baru. teknik ini mengasumsikan penyebab-penyebab permintaan tetap sama dari waktu ke waktu.

### **d. Analisis Statistik**

Berbeda dengan teknik ekstrapolasi dan teknik indeksasi, teknik ini digunakan untuk perencanaan SDM jangka panjang. Teknik ini lebih rumit dari indeksasi maupun ekstrapolasi, namun hasilnya lebih akurat untuk jangka panjang

karena teknik ini mempertimbangkan perubahan bergesarnya tuntutan terhadap kebutuhan SDM. Analisis statistik yang dikenal umum adalah *regresi* dan *korelasi*.

**Soal latihan**

1. Jelaskan pengertian perencanaan SDM, dan apa saja kegiatan yang tercakup di dalamnya ?
2. Jelaskan berbagai macam manfaat perencanaan SDM bagi organisasi.
3. Terdapat 2 (dua) tahapan dalam proses perencanaan SDM. Jelaskan.
4. Jelaskan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam prakiraan kebutuhan (*Need Forecasting*) SDM.
5. Jelaskan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam perencanaan program (*program planning*) SDM.
6. Gambarkan bagan proses perencanaan SDM
7. Jelaskan hubungan antara perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis, dalam sebuah tabel.
8. Analisis tenaga kerja dalam perencanaan SDM bisa dilihat dari sisi jumlah, mutu dan komposisi tenaga kerja. Jelaskan
9. Jelaskan 3 teknik forecasting / peramalan untuk perencanaan SDM.