KONSEP DAN KAJIAN ILMU PERENCANAAN

DR. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si.

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau keseluruhan isi buku Tanpa izin dari penerbit

KONSEP DAN KAJIAN ILMU PERENCANAAN

DR. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si.

Cetakan Pertama 2008

Diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama

Alamat : Jln. Hang Lekir I, No. 8,

Senayan, Jakarta Pusat, 10270

Telepon : (021) 7220269, 7252682

Fax : (021) 7252682

No. ISBN

KATA PENGANTAR

anpa disadari, dalam kehidupan sehari-hari sebenarnya kita sudah sering membuat perencanaan. Seperti perencanaan singkat ketika ingin tidur kita berencana besok ingin bangun pukul lima pagi, beribadah, mandi, sarapan lalu ke kantor. Begitu pula halnya dengan dunia kerja atau organisasi, setiap individu yang terlibat di dalamnya sudah pasti memiliki perencanaan bahkan terkoodinasi dan dilakukan dengan baik. Mulai dengan perencanaan harian dan menuliskannya di sebuah memo atau buku agar perencanaan berjalan dengan efektif. Agar kegiatan sebuah organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik, sangat diperlukan adanya perencanaan.

Sehubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, rencana yang harus dibuat adalah rencana kegiatan operasional yang harus dilakukan dalam satu periode untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah bentuk kegiatan untuk menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan serta dianggap perlu untuk mencapai hasil terbaik.

Perencanaan adalah juga cara berpikir mengenai persoalan-persoalan sosial dan ekonomi, terutama yang berorientasi pada masa mendatang, berkembang dengan hubungan antara tujuan dan keputusan—keputusan kolektif dan mengusahakan kebijakan dan program. Beberapa ahli lain merumuskan perencanaan sebagai, mengatur sumber-sumber yang langka secara bijaksana dan merupakan pengaturan dan penyesuaian hubungan manusia dengan lingkungan dan dengan waktu yang akan datang. Definisi lain dari perencanaan adalah pemikiran hari depan, perencanaan berarti pengelolaan, pembuat keputusan, suatu prosedur yang formal untuk memperoleh hasil nyata, dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi.

Perencanaan merupakan pedoman, garis besar, atau petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik. Dalam menyusun sebuah rencana, hal pertama yang harus dilakukan adalah, Anda harus memusatkan pikiran kepada apa yang ingin dikerjakan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Anda harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, social, maupun lingkungan politik tempat organisasi berorganisasi serta dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada untuk mewujudkan rencana tersebut.

Untuk mencapai hasil terbaik, bahkan kita sangat perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia. Mengingat, perencanaan SDM adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam penyusunan kebijakan, strategi, dan pelaksanaan program pembangunan ketenagakerjaan yang berkesinambungan. Oleh sebab itu, Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa, perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom mendefinisikan bahwa, perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat. Itu sebabnya mengapa penulis menerbitkan buku yang berjudul Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan mengingat perencanaan adalah juga sebuah ilmu yang perlu dipelajari dan didalami. Dalam hal ini penulis lebih menekankan tentang perencanaan sumber daya manusia yang kelak mampu membuat sebuah perusahaan berjalan sesuai keinginan bahkan mampu membuat sebuah negara menjadi contoh negara lain dalam membuat perencanaan sumber daya manusia.

Miner dan Miner, memberi definisi manpower Planning, sebagai berikut, a process which seeks to ensure that the right number and kinds of people will be at the right places at the right time in the future, capable of doing those things which are needed so that the organization can continue to achieve its goals.

Penulis

Dr. Taufiqukohman, S.Sos., M.Si

DAFTAR ISI

BABI

PENGERTIAN PERENCANAAN	
LATAR BELAKANG LAHIRNYA PERENCANAAN	
TUJUAN PERENCANAAN	
PRINSIP DAN UNSUR PERENCANAAN	
Prinsip Perencanaan	
FUNGSI PERENCANAAN	
JENJANG PERENCANAAN	
PERSYARATAN PERENCANAAN	
JENIS PERENCANAAN	
PROSES PERENCANAAN	
ALAT BANTU PERENCANAAN	
PERENCANAAN KERJA YANG EFEKTIF	
Perencanaan Tertulis	
Menentukan Goal	
Susun Sesuai Tugas dan Tanggungjawab	
Tentukan Prioritas	
Review	
Batas Waktu	
HAMBATAN DALAM PERENCANAAN	

CARA MENGATASI HAMBATAN
SEJARAH PERENCANAAN DI INDONESIA
Masa VOC
Masa PD II
Masa 1950–1960
Masa 1970-2000
Masa Tahun 2000-an
PERENCANAAN MENURUT PARA AHLI
BAB II
PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA
Syarat Perencanaan SDM
Langkah Perencanaan SDM
KENDALA-KENDALA PSDM
Standar kemampuan SDM
PRINSIP DAN CARA MELAKUKAN PERENCANAAN SDMA
Prinsip Perencanaan SDM
Tahapan Perencanaan SDM
Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Perencanaan SDM
METODE PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA
ANALISA JABATAN
DESKRIPSI JABATAN
SPESIFIKASI JABATAN
ANALISA KEBUTUHAN TENAGA KERJA

RECRUIIMENT TENAGA KERJA	3.
SELEKSI PEGAWAI/KARYAWAN	3
BAB III	
FORCASTING DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
Faktor Eksternal	
Faktor Internal	
Faktor Ketenagakerjaan	
Teknik Delphi	
Analisis Trend	
Inkrementalisme	
Collective Opinion	
Categorical and Cluster Forecasting Modeling	
modeling	. 4
KOMPONEN ANALISIS PERENCANAAN	2
SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	5
PERENCANAAN SUKSESI SUMBER DAYA MANUSIA	5
MANFAAT PERENCANAAN PENGEMBANGAN SDM	ŗ
BAB IV	
DEFINISI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	5
Syarat—syarat Perencanaan Sumber Daya Manusia	
PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
PERAMALAN	1
ESTIMASI PERSEDIAAN SDM INTERNAL DAN EKSTERNAL	
Penilaian Internal terhadap Ketenagakerjaan Organisasi	- !

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	61
SEBAB-SEBAB PERMINTAAN SDM	62
BAB V	
PERENCANAAN DAN PENGADAAN SDM	64
TUJUAN PERENCANAAN SDM ORGANISASI	64
AKTIVITAS DALAM PERENCANAAN TENAGA KERJA	65
ARTI PENTING PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	68
STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	70
BAB VI	
SIFAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	77 77 77 78
MODEL PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	78
PERENCANAAN ORGANISASI	78
PERENCANAAN SDM DALAM PERSPEKTIF SYARIAH	79
PERENCANAAN DAN PERBANKAN SYARIAH	80
ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA	90 90
Manfaat Analisis Kebutuhan SDM	90
Faktor—faktor yang Perlu Dipertimbangkan	90

Perubahan Lingkungan Eksternal	90
Sisi politik	91
Sisi sosial budaya	91
Persaingan Usaha	91
Perubahan Lingkungan Internal	91
Perubahan Kondisi Perusahaan	92
Perubahan Kondisi Karyawan	92
TEKNIK PERKIRAAN KEBUTUHAN SDM	92
Teknik Perkiraan Jangka Pendek	92
Teknik Perkiraan Jangka Panjang	92



DR. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si.

BAB I PENGERTIAN PERENCANAAN

PENGERTIAN PERENCANAAN

Setiap orang pasti pernah melakukan perencanaan atau planning. Tanpa disadari, dalam kehidupan seharihari sebenarnya kita sudah sering membuat perencanaan. Sebagai contoh, perencanaan singkat ketika ingin tidur kita berencana besok ingin bangun pukul lima pagi, beribadah, mandi, sarapan lalu ke kantor. Atau ketika ingin berlibur keluar kota sudah mempunyai, perencanaan diawali dengan berapa hari ingin menetap? Pergi ke tempat tujuan dengan menggunakan transportasi darat, laut atau udara? Apa saja yang akan dilakukan di sana. Hal ini biasanya direncanakan jauh-jauh hari sebelum liburan tiba ada juga yang membuatnya secara detail dan dituliskan di sebuah buku sampai pada apa saja yang akan dibawa karena perencanaan yang dituliskan akan mengarahkan kita ke tujuan yang ingin dicapai dan hal itu akan menjadi lebih mudah.

Sama halnya dengan di dunia kerja atau organisasi, sudah pasti memiliki perencanaan yang bahkan terkoodinasi dan dilakukan dengan baik. Mulai dengan perencanaan harian dan menuliskannya di sebuah memo atau buku agar perencanaan berjalan dengan efektif. Agar kegiatan sebuah organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik, sangat diperlukan adanya perencanaan. Sehubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, rencana yang harus dibuat adalah rencana kegiatan operasional yang harus dilakukan dalam satu periode untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah bentuk kegiatan untuk menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan serta dianggap perlu untuk mencapai hasil terbaik.

Perencanaan adalah juga cara berpikir mengenai persoalan-persoalan sosial dan ekonomi, terutama yang berorientasi pada masa mendatang, berkembang dengan hubungan antara tujuan dan keputusan—keputusan kolektif dan mengusahakan kebijakan dan program. Beberapa ahli lain merumuskan perencanaan sebagai, mengatur sumber-sumber yang langka secara bijaksana dan merupakan pengaturan dan penyesuaian hubungan manusia dengan lingkungan dan dengan waktu yang akan datang. Definisi lain dari perencanaan adalah pemikiran hari depan, perencanaan berarti pengelolaan, pembuat keputusan, suatu prosedur yang formal untuk memperoleh hasil nyata, dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi.

Perencanaan adalah suatu rangkaian persiapan tindakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan pedoman, garis besar, atau petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik. Dalam menyusun sebuah rencana, hal pertama yang harus dilakukan adalah, Anda harus memusatkan pikiran kepada apa yang ingin dikerjakan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk organisasi serta memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Anda harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, social, maupun lingkungan politik tempat organisasi berorganisasi serta dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada untuk mewujudkan rencana tersebut.

Bintoro Tjokroaminoto dalam Husaini Usman (2008) menyebutkan, perencanaan adalah proses mempersiap-kan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Prajudi Atmosudirjo dalam Husaini Usman (2008) juga berpendapat bahwa perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, di mana, dan bagaimana cara melakukannya.

Sementara Widjojo dalam Lembaga Administrasi Negara (1985:31), menjelaskan perencanaan pada asasnya berkisar pada dua hal:

- 1. Penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkret yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu atas dasar nilai-nilai yang dimiliki masyarakat yang bersangkutan.
- 2. Pilihan di antara cara-cara alternatif yang efesien serta rasional guna mencapai tujuan-tujuan tersebut, baik untuk penentuan tujuan yang meliputi jangka waktu tertentu maupun bagi pemilihan cara-cara tersebut diperlukan ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria tertentu yang terlebih dahulu harus dipilih pula.

Perencanaan merupakan suatu cara rasional untuk mempersiapkan masa depan Becker (2000) dalam Rustiadi (2008:339). Sedangkan menurut Alder (1999) dalam Rustiadi (2008:339) menyatakan bahwa : Perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang serta menetapkan tahapantahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Sebagian kalangan berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas yang dibatasi oleh lingkup waktu tertentu, sehingga perencanaan, lebih jauh diartikan sebagai kegiatan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam waktu tertentu.

Artinya perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Dengan demikian, proses perencanaan dilakukan dengan menguji berbagai arah pencapaian serta mengkaji berbagai ketidakpastian yang ada, mengukur kemampuan (kapasitas) kita untuk mencapainya kemudian memilih arah-arah dan langkah-langkah terbaik untuk mencapainya. Rencana dapat berupa rencana informal atau rencana formal.

Rencana informal adalah rencana yang tidak tertulis dan bukan merupakan tujuan bersama anggota suatu organisasi. Sedangkan rencana formal adalah rencana tertulis yang harus dilaksanakan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana formal merupakan rencana bersama anggota koorporasi, artinya, setiap anggota harus mengetahui dan menjalankan rencana itu. Rencana formal dibuat untuk mengurangi ambiguitas dan menciptakan kesepahaman tentang apa yang harus dilakukan.

Menurut George R. Terry perencanaan adalah: "planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result." Menurut Wilson, perencanaan merupakan salah satu proses lain, atau merubah suatu keadaan untuk mencapai maksud yang dituju oleh perencanaan atau oleh orang/badan yang di wakili oleh perencanaan itu. Perencanaan itu meliputi: Analisis, kebijakan dan rancangan. Ciri-ciri pokok dari perencanaan umum mencakup serangkaian tindakan berurutan yang ditujukan pada pemecahan persoalan-persoalan pada masa datang dan semua perencanaan mencakup suatu proses yang berurutan yang dapat di wujudkan sebagai konsep dalam sejumlah tahapan.

Definisi perencanaan dikemukakan oleh Erly Suandy (2001:2) sebagai berikut: Secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Definisi perencanaan tersebut menjelaskan bahwa perencanaan merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan secara menyeluruh.

Karena tindakannya berurutan, berarti ada tahapan yang dilalui dalam perencanaan, antara lain:

- 1. Perumusan tujuan umum dan sasaran khusus hingga target-target yang kuantitatif
- 2. Proyeksi keadaan di masa akan datang
- 3. Pencarian dan penilaian berbagai alternative
- 4. Penyusunan rencana terpilih

Syarat-Syarat perencanaan yang baik:

- 1. Logis, masuk akal
- 2. Realistik, nyata
- 3. Sederhana
- 4. Sistematik dan ilmiah
- 5. Obyektif
- 6. Fleksibel
- 7. Manfaat
- 8.0ptimasi dan efisiensi

Syarat-syarat perencanaan tersebut ada karena:

- 1. Limitasi dan kendala
- 2. Motivasi dan dinamika
- 3. Kepentingan bersama
- 4.Memikirkan norma-norma tertentu

Faktor-faktor dasar perencanaan:

- 1. Sumber daya (alam, manusia, modal, teknologi)
- 2. Idiologi dan falsafah
- 3. Sasaran dari tujuan pembangunan
- 4. Dasar kebijakan
- 5. Data dan metode
- 6. Kondisi lingkungan, sosial, politik dan budaya

Definisi perencanaan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan menggunakan beberapa aspek yakni :

- 1. Penentuan tujuan yang akan dicapai
- Memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih
- Usaha-usaha atau langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih

Selain aspek tersebut, perencanaan juga mempunyai manfaat bagi perusahaan sebagai berikut:

- Dengan adanya perencanaan, maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan berjalan dengan efektif dan efisien
- 2. Dapat mengatakan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin
- 3. Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dengan mengatasi hambatan dan ancaman
- 4. Dapat menghindari adanya kegiatan pertumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol

Perencanaan juga bisa diartikan sebagai rangkaian tindakan yang disusun untuk mempersiapkan gambaran besar yang ingin dikerjakan agar lebih efektif untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan bagian penting dalam setiap tindakan. Perencanaan memberikan gambaran besar terhadap apa yang dilakukan sehingga menjadi

jelas. Perencanaan juga penting untuk meningkatkan produktivitas kerja. Memiliki perencanaan yang baik akan membuat pekerjaan lebih efektif. Oleh sebab itulah perencanaan memiliki banyak keuntungan, di antaranya:

- 1. Aktivitas-aktivitas akan teratur yang ditujukan ke arah pencapaian sasaran
- 2. Menunjukkan perlu diadakannya perubahan pada masa yang akan datang
- 3. Menjawab pertanyaan-pertanyaan: "apakah yang akan terjadi apabila . . . ?"
- 4. Memberikan sebuah dasar atau landasan untuk melakukan pengawasan
- 5. Mendorong orang memberikan prestasi (sebaik mungkin)
- 6. Memaksakan orang untuk memandang perusahaan secara menyeluruh
- 7. Memperbesar dan mengimbangkan pemanfaatan fasilitas-fasilitas
- 8. Membantu seorang manajer mencapai status

Dalam pengertian tersebut bisa disimpulkan bahwa:

Perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data, dan keterangan kongkret.

- Perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi, dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang.
- 2. Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.
- 3. Pada intinya perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.

LATAR BELAKANG LAHIRNYA PERENCANAAN

Suatu perencanaan lahir bukanlah secara kebetulan melainkan ada sebab berupa inisiatif atau prakarsa dari dalam dan luar organisasi atau perusahaan. Sebagaimana asal lahirnya suatu perencanaan meliputi berbagai sumber, antara lain:

Policy top management: Puncak pimpinanlah yang mengeluarkan kebijakan diadakannya perencanaan karena memang merekalah sebagai pemegangpolicy.

Hasil pengawasan: Berdasarkan hasil pengawasan terkumpullah sejumlah data dan fakta yang dibuat dalam satu perencanaan baru yang memperbaiki atau merombak yang pernah dilaksanakan.

Inisiatif dari dalam : Planning juga dapat lahir akibat adanya saran-saran dari pihak luar yang mungkin secara langsung atau tidak langsung, yang mempunyai kepentingan dengan organisasi.

Kebutuhan masa depan : Suatu perencanaan dibuat sebagai persiapan masa depan ataupun menghadapi rintangan dan hambatan yang sewaktu-waktu bisa terjadi.

TUJUAN PERENCANAAN

Setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan perlu perencanaan yang matang sesuai dengan tujuannya. Hal tersebut disesuaikan menurut bidang-bidang yang akan dicapai. Albert Silalahi (1987: 167), menjelaskan bahwa tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

- 1. Perencanaan adalah jalan atau cara untuk mengantifikasi dan merekam perubahan (a way to anticipate and offset change).
- Perencanaan memberikan pengarahan (direction) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.
- 3. Perencanaan juga dapat menhindari atau setidak-tidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (wasteful) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
- Perencanaan menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

Pendapat lain memaparkan, perencanaan juga harus memiliki tujuan, seperti :

- a. Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya
- b. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan
- c. Mengetahiu siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya
- d. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan
- e. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu
- f. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan
- g. Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan
- h. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui
- i. Mengarahkan pada pencapaian tujuan

PRINSIP DAN UNSUR PERENCANAAN

Prinsip Perencanaan

- 1. Planning harus betul-betul membantu tercapainya tujuan, maka kemungkinan tindakan yang kita lakukan tidak terjadi kekeliruan sehingga tidak menimbulkan pengorbanan yang lebih besar. Itu hanya dapat terjadi jika kita memikirkan jauh-jauh sebelumnya tindakan yang akan dilakukan.
- 2. Planning harus merupakan kegiatan pertama dari seluruh proses manajemen (primary activity). Seperti yang telah kita ketahui, perencanaan merupakan syarat mutlak untuk dapat melaksanakan manajemen yang baik. Karena planning di sini memberikan pedoman, pegangan dan arah, di mana hal tersebut selalu menjadi kegiatan pertama untuk dilakukan.
- 3. Perencanaan harus mencakup seluruh kegiatan. Telah kita ketahui bersama bahwa perencanaan merupakan fungsi pokok dari manajemen. Dengan demikian berarti perencanaan harus mencakup seluruh kegiatan, yaitu organizing, directing, coordinating, dan controlling.
- 4. Dalam sebuah perencanaan harus ada alternatif, baik menyangkut bahan, waktu, tenaga kerja, biaya, dan sebagainya.
- 5. Perencanaan harus mempunyai nilai efisensi dan penghematan.
- 6. Perencanaan harus melihat faktor-faktor yang urgen saja sehingga harus jelas, terang tidak bertele-tele.
- 7. Perencanaan harus mudah disempurnakan, diperbaiki, atau disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang sewaktu-waktu berubah.
- 8. Harus mempunyai strategi untuk dapat diterima oleh semua pihak, agar dapat terlaksana sebagaimana mestinya.

Unsur Perencanaan

Suatu perencanaan yang lengkap dan sempurna harus memuat enam unsur, yang meliputi lima pertanyaan

5 W + 1 H, yaitu:

- 1. What Tindakan apa yang harus dikerjakan? Dalam hal ini haruslah dijelaskan dan diperinci aktivitas yang diperlukan, faktor-faktor yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut supaya tujuan dapat tercapai.
- 2. Why Apakah sebabnya tindakan itu dikerjakan? Di sini diperlukan penjelasan dan ketegasan mengapa kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan itu harus dicapai.
- 3. Where Di manakah tindakan itu akan dilaksanakan? Dalam planning harus memuat di mana lokasi pekerjaan itu akan diselesaikan. Hal ini diperlukan untuk menyediakan sarana dan fasilitas untuk mengerjakan pekerjaan itu.
- 4. When Kapankah tindakan tersebuut dilaksanakan? Diperlukan adanya jadwal waktu dan kapan dimulainya pekerjaan dampai berakhirnya pekerjaan itu.
- 5. Who Siapakah yang akan mengerjakan itu? Dalam perencanaan tersebut harus dimuat tentang para pekerja yang mengerjakan pekerjaan itu. Di samping itu juga diperlukan kejelasan wewenang dan tanggung jawab para perugas.
- 6. How Bagaimana cara melaksanakan pekerjaan itu? Dalam planning harus dijelaskan tekhnik, metode dan sistem mengerjakan pekerjaan yang dimaksud.

Unsur-unsur perencanaan menurut Sarwoto (1978) agar dapat diperoleh jaminan sebesar-besarnya tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai sebaik-baiknya, suatu perencanaan sebaiknya juga mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Unsur tujuan Yaitu perumusan yang lebih jelas dan lebih terperinci mengenai tujuan yang telah diterapkan untuk mencapai.
- b. Unsur policy (kebijaksanaan) Yaitu metode atau cara/jalan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Yang termasuk sub b ini hanya garis-garis besarnya saja.
- c. Unsur procedure (prosedur) Ini meliputi pembagian tugas serta hubungannya (vertical dan horizontal) anatara msing=masing anggota kelompok secara terperinci.
- d. Unsur progress (kemajuan) Dalam perencanaan ditentukan standar-standar mengenai

segala sesuatu yang hendak dicapai. Dalam istilah Inggris standar untuk mengukur kemajuan-kemajuan suatu usaha sebagaimana direncanakan secara singkat dapat dirumuskan dengan kata-kata: "How many" untuk kuantitasnya; "How well" untuk kualitasnya; "How long" untuk lamanya.

e. Unsur programme (program) - Di dalam unsur ini tidak hanya menyimpulkan rencana keseluruhannya, sehingga merupakan kesatuan rencana, melainkan juga dalam rangka perencanaan seluruhnya itu program harus pula mengandung acara urut-urutan (sequence) pentingnya macam-macam proyek daripada perencanaan tersebut.

FUNGSI PERENCANAAN

Robbins dan Coulter menjelaskan fungsi dari perencanaan sebagai berikut:

Perencanaan sebagai Pengarah

Perencanaan merupakan upaya untuk meraih atau mendapatkan sesuatu secara lebih terkoordinasi. Dalam hal ini perencanaan adalah sebagai pengarah atau guide dalam usaha untuk mencapai tujuan secara lebih terkoordinasi dan terarah.

Perencanaan sebagai Minimalisasi Ketidakpastian

Pada dasarnya di dunia ini tidak ada yang tidak mengalami perubahan. Perubahan-perubahan yang terjadi membawa ketidakpastian bagi organisasi. Kadang perubahan tersebut sesuai dengan apa yang kita inginkan akan tetapi tidak jarang perubahan tersebut tidak sesuai dengan apa yang kita inginkan. Ketidak pastian inilah yang harus diminimalisasikan, dengan adanya perencanaan, ketidak pastian yang akan terjadi di kemudian hari diantisipasi sebelumnya dengan perencanaan.

Perencanaan sebagai Minimalisasi Pemborosan Sumber Daya

Setiap organisasi pasti membutuhkan sumber daya. Dengan adanya perencanaan, sebuah organisasi pada awal-awal sudah melakukan perencanaan mengenai penggunaan sumber daya sehingga diharapkan tidak terjadi pemborosan dalam hal penggunaan sumber daya yang ada sehingga organisasi tersebut bisa meningkatkan tingkat efisiensinya.

Perencanaan sebagai Penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas

Perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas yang harus dicapai oleh organisasi dan diawasi pelaksanaannya dalam fungsi pengawasan manajemen. Dalam perencanaan, perusahaan atau organisasi menentukan tujuan dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan, perusahaan atau organisasi berusaha membandingkan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan realita di

lapangan, dan mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, sehingga bisa mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Fungsi perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil yang diinginkan, dengan penggunaan sumber daya dan pembentukan suatu sistem komunikasi yang memungkinkan pelaporan dan pengendalian hasil akhir serta perbandingan hasil-hasil tersebut dengan rencana yang di buat. Banyak kegunaan dari pembuatan perencanaan yakni terciptanya efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan perusahaan atau sebuah organisasi, dapat melakukan koreksi atas penyimpangan sedini mungkin, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul menghindari kegiatan, pertumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.

Fungsi perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil yang diinginkan, dengan penggunaan sumber daya dan pembentukan suatu sistem komunikasi yang memungkinkan pelaporan dan pengendalian hasil akhir serta perbandingan hasil-hasil tersebut dengan rencana yang dibuat. Banyak kegunaan dari pembuatan perencanaan yakni terciptanya efesiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan perusahaan, dapat melakukan koreksi atas penyimpangan sedini mungkin, mengidentifikasi hambatanhambatan yang timbul menghindari kegiatan, pertumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.

Secara gamblang dijelaskan, perencanaan juga berfungsi banyak seperti :

- a. **Menentukan titik tolak dan tujuan usaha.** Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai sehingga merupakan sasaran, sedangkan perencanaan adalah alat untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap usaha yang baik harus memiliki titik tolak, landasan dan tujuannya. Misalnya seseorang ingin pergi dari Bandung ke Surabaya naik kereta api. Di sini Surabaya merupakan tujuan, sedangkan kereta api merupakan perencanaan atau alat mencapai sasaran tersebut.
- **b. Memberikan pedoman, pegangan, dan arah.** Suatu perusahaan harus mengadakan perencanaan apabila hendak mencapai suatu tujuan. Tanpa perencanaan, suatu perusahaan tidak akan memiliki pedoman, pegangan dan arahan dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya. Misalnya seorang pilot terbang melintasi Samudera tanpa mengetahui apakah ia ingin menuju ke Inggris, Belanda atau Australia, maka ia akan berada di dalam ketidakpastian.
- **c. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material.** Dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan, kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak atau dengan kata lain, apakah masih dalam batas kemampuan kita serta dapat mencapai tujuan yang kita tetapkan. Misalnya suatu perusahaan menetapkan tujuan bahwa omzet penjualan untuk tahun yang akan datang dinaikkan sebanyak 10%.

Untuk itu ditetapkan alternatif media promosi antara lain radio, majalah dan surat kabar. Karena keterbatasan dana yang dimiliki, pilihan jatuh pada surat kabar karena dianggap realitas dan paling ekonomis. Tetapi selain itu, perencanaan yang baik memerlukan pemikiran lebih lanjut tentang surat kabar apa, hari pertemuannya dan judul iklan.

- **d. Memudahkan pengawasan.** Dengan adanya planning, kita dapat mengetahui penyelewengan yang terjadi karena planning merupakan pedoman dan patokan dalam melakukan suatu usaha. Agar dapat membuat perencanaan yang baik, maka manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual.
- **e. Kemampuan evaluasi yang teratur.** Dengan adanya planning, kita dapat mengetahui apakah usaha yang kita lakukakn sudah sesuai dengan tujuan yang ingin kita capai. Sehingga tidak terjadi under planning dan over planning.
- **f. Sebagai alat koordinasi.** Perencanaan dalam suatu perusahaan kadang-kadang begitu kompleks, karena untuk perencanaan tersebut meliputi berbagai bidang di mana tanpa koordinasi yang baik dapat menimbulkan benturan-benturan yang akibatnya dapat cukup parah. Dapat kita misalkan, perjalanan suatu kereta api yang dengan tanpa adanya koordinasi yang baik, kemungkinan akan terjadi tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan.

JENJANG PERENCANAAN

Perencanaan dibagi menjadi tiga jenjang, yaitu sebagai berikut:

Perencanaan Jenjang Atas (Top Level)

Di jenjang ini, perencanaan lebih bersifat strategis, yaitu memberi petunjuk umum, merumuskan tujuan, mengambil keputusan, dan memberi petunjuk pola penyelesaian, dan bersifat menyeluruh. Perencanaan jenjang atas lebih menekankan pada tujuan jangka panjang dari perusahaan. Perencanaan ini menjadi tanggungjawab manajemen puncak.

Perencanaan Jenjang Menengah (Middle Level)

Di jenjang ini, perencanaan lebih bersifat admistratif menyangkut cara menempuh dan bagaimana tujuan dari perencanaan tersebut agar dapat dilaksanakan. Perencanaan jenjang menengah menjadi tanggungjawab manajemen menengah (madya).

Perencanaan Jenjang Bawah (Low Level)

Pada jenjang ini, perencanaan lebih memfokuskan untuk menghasilkan sehingga perencanaan mengarah

pada pelaksanaan atau operasional. Perencanaan jenjang bawah menjadi tanggungjawab manajemen pelaksana.

PERSYARATAN PERENCANAAN

Suatu perencanaan yang baik tentunya harus dirumuskan. Perencanaan yang baik paling tidak memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu faktual atau realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif.

- a. Faktual atau realistis artinya perencanaan yang akan ditetapkan oleh organisasi harus sesuai dengan fakta dan kondisi tertentu yang akan dihadapi oleh organisasi.
- b. Logis dan rasional berarti perencanaan yang akan dirumuskan dapat diterima oleh akal (logis) dan rasional sehingga dapat di dilaksanakan.
- c. Fleksibel artinya bahwa perencanaan yang baik bersifat fleksibel dan tidak kaku. Perencanaan tersebut harus bisa beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi dimasa mendatang.
- d. Komitmen memiliki arti perencanaan yang baik harus merupakan dan melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi untuk dapat bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi.
- e. Komprehensif berarti bahwa perencanaan yang baik harus menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek terkait langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan. Perencanaan yang baik tidak hanya terkait dengan satu bagian saja, akan tetapi juga mempertimbangkan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain dalam organisasi tersebut.

JENIS PERENCANAAN

Perencanaan mencakup banyak variasi antara lain:

Misi atau Maksud (Mission atau Purpose)

Di dalam masyarakat, setiap entitas mempunyai peran sendiri. Peranan tersebut kemudian menentukan misi atau maksud dari keberadaan mereka dalam masyarakat tersebut. Kalau mereka tidak mempunyai misi atau maksud keberadaan, maka entitas tersebut tidak akan mempunyai eksistensi dalam suatu masyarakat. Misi entitas bisnis biasanya memproduksi dan/atau mendistribusikan barang atau jasa ekonomis

Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir dimana aktivitas atau kegiatan organisasi diarahkan atau ditujukan. Tujuan

merupakan rencana organisasi yang paling dasar. Suatu organisasi secara keseluruhan mempunyai suatu tujuan, kemudian bagian-bagian dalam organisasi tersebut juga mempunyai tujuan masing-masing, akan tetapi tujuan dari masing-masing bagian tersebut harus menyumbang atau mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

Strategi

Strategi merupakan rencana umum/pokok untuk mencapai tujuan organisasi melalui alternatif pemilihan tindakan yang diperlukan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Kebijakan

Kebijakan juga merupakan rencana karena merupakan pernyataan atau pemahaman umum yang membantu mengarahkan pengambilan keputusan, khususna cara berfikirnya bukan aksinya. Seringkali kebijakan merupakan pernyataan tidak tertulis.

Prosedur

Prosedur juga merupakan rencana karena menetapkan cara penanganan suatu aktivitas di masa mendatang. Prosedur lebih mengarahkan tindakan, bukannya mengarahkan cara berpikir. Prosedur menjelaskan secara detail bagaimana suatu aktivitas harus dilakukan.

Aturan

Aturan merupakan rencana yang dipilih dari beberapa alternatif, dan harus dilakukan, atau tidak dilakukan. Aturan mengharuskan tindakan tertentu yang spesifik dikerjakan, atau tidak dikerjakan, tergantung situasi yang dihadapi. Aturan berkaitan dengan prosedur karena aturan mengarahkan tindakan, tetapi tidak menyebutkan urutan waktu.

Program

Program merupakan jaringan yang kompleks yang terdiri dari tujuan, kebijakan, prosedur, aturan, penugasan, langkah-langkah yang harus dilakukan, alokasi sumber daya dan elemen lain yang harus dilakukan berdasarkan alternatif tindakan yang dipilih. Biasanya modal dan anggaran dipakai untuk mendukung program.

Anggaran

Anggaran adalah merupakan rencana yang dinyatakan dalam angka-angka. Anggaran disamping merupakan alat perencanaan, juga merupakan alat pengendalian.

PROSES PERENCANAAN

Proses perencanaan dimulai dengan mempelajari lingkungan eksternal organisasi, kemudian dilanjutkan dengan misi, turun lagi ke tujuan organisasi. Tujuan organisasi merupakan kunci efektivitas organisasi.

- a. Tujuan mempunyai beberapa fungsi
- b. Tujuan memberikan dan menyatukan arah kemana organisasi harus bergerak
- c. Tujuan dan proses penetapan tujuan akan mempengaruhi perencanaan
- d. Tujuan dapat berfungsi sebagai alat motivasi karyawan

Berdasarkan tujuan organisasi, perencanaan dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) jenis perencanaan, yaitu:

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang (lebih dari 5 tahun) untuk mencapai tujuan strategis. Fokus perencanaan ini adalah organisasi secara keseluruhan. Rencana strategis dapat dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumberdaya, prioritas, dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Tujuan strategis biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak.

Perencanaan Taktis

Perencanaan taktis ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, yaitu untuk melaksanakan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana ini mempunyai jangka waktu yang lebih pendek (1 — 5 tahun) dibandingkan dengan rencana strategis. Perencanaan taktis biasanya di buat oleh manajemen puncak dan manajemen menengah. Tujuan taktis biasanya diturunkan dari tujuan strategis. Sebagai contoh, suatu perusahaan mempunyai rencana strategis menstabilkan suplai bahan baku. Rencana taktis kemudian dikembangkan melalui pembelian bahan baku dari perusahaan pensuplai bahan baku.

Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional diturunkan dari perencanaan taktis, mempunyai fokus yang lebih sempit, jangka waktu yang lebih pendek (kurang dari 1 tahun) dan melibatkan manajemen tingkat bawah. Dan ada dua jenis rencana operasional:

- a. Rencana Tunggal (sekali pakai). Rencana tunggal adalah rencana yang dilakukan sekali pakai, sebagai contoh ketika perusahaan merencanakan ekspansi, pembuatan pabrik baru, penarikan tenaga kerja baru dan lainnya.
- b. Rencana Standing. Rencana standing adalah rencana yang bisa dipakai berulang-ulang. Rencana standing bisa menghemat waktu dan tenaga karena rencana ini bisa diterapkan pada situasi yang sama.
- c. Rencana Situasional. Perencanaan situasional merupakan perencanaan yang memasukkan alternatif perencanaan yang berbeda. Dapat dikatakan perencanaan situasional

adalah perencanaan cadangan, apabila rencana A tidak berhasil karena adanya sebab-sebab tertentu maka rencana B dapat dilaksanakan.

Tahap pertama adalah melakukan perencanaan seperti biasanya, yang kemudian dikembangkan dengan mempertimbangkan kejadian-kejadian situasional. Dalam tahap kedua, perencanaan dilaksanakan, kejadian situasional secara formal diidentifikasikan/dirumuskan. Indikator kejadian situasional dirumuskan/ditentukan. Jika indikator tersebut menunjukkan terjadinya kejadian situasional, alternatif rencana situasional dilakukan. Jika tidak ada kejadian situasional, perencanaan yang semula yang dilakukan.

Kejadian situasional yang dipilih merupakan kejadian yang diperkirakan mempunyai efek (dampak) yang paling serius terhadap pelaksanaan rencana organisasi. Perencanaan situasional terutama bermanfaat untuk organisasi dengan lingkungan yang dinamis, dimana ketidakpastian dan perubahan merupakan fenomena yang umum dalam lingkungan tersebut.

ALAT BANTU PERENCANAAN

Beberapa alat analisis atau model yang bisa dipergunakan untuk membantu proses perencanaan antara lain Bagan Arus (Flow Chart), Bagan Gantt (Gantt Chart) dan Jaringan PERT (PERT Network)

- a. Perencanaan dengan Flow Chart. Pendekatan Flow Chart ini biasanya dipakai oleh mereka yang mendalami teknik komputer, teknik atau sistem informasi. Namun pendekatan ini bisa juga dipakai dalam dunia manajemen. Flow Chart adalah model grafis yang menunjukkan model sistem yang menggambarkan kejadian yang berkesinambungan dan keputusan ya atau tidak.
- b. Penjadwalan Melalui Gantt Chart. Penjadwalan adalah salah satu bagian penting dalam perencanaan. Ketika kegiatan organisasi begitu banyak dan berkesinambungan satu dengan yang lainnya, Gantt Chart pada dasarnya membantu manajer untuk dapat mengaturnya melalui proses penjadwalan. Jadi Gantt Chart adalah teknik penjadwalan secara grafis atas berbagai rencana kegiatan.
- c. Perencanaan dengan PERT. PERT adalah singkatan dari Program Evaluation and Review Technique. PERT merupakan alat Bantu perencanaan melalui penjadwalan dan penggambaran rencana kerja secara kronologis dan berkelanjutan bagi pekerjaan yang sifatnya tidak rutin, berskala besar maupun kompleks.

Ada empat konsep yang harus dipahami dalam PERT yaitu:

1. Event atau kejadian. Indikator dari performa pekerjaan baik sebelum maupun sesudah pekerjaan dilakukan sekaligus juga menunjukkan apakah suatu pekerjaan lain dapat

- dilakukan atau sebaliknya berdasarkan indikator ini.
- 2. Activity atau kegiatan. Bagian dari berbagai pekerjaan yang sedag dalam pengerjaan dari keseluruhan pekerjaan yang berkesinambungan.
- 3. Time atau waktu. Menunjukkan perkiraan waktu pengerjaan dari keseluruhan kegiatan sebagaimana diatur dalam jaringan PERT.
- 4. Critical Path atau indikator kritis. Menunjukkan waktu kritis bagi pengerjaan kegiatan dalam kerangka path yang dapat diterima atau menunjukkan batas toleransi akan suatu pekerjaan yang dilaksanakan.

PERENCANAAN KERJA YANG EFEKTIF

Membuat perencanaan yang efektif dan berhasil perlu ditambahkan dengan niat, konsistensi, serta jiwa yang ingin belajar agar apa yang dikerjakan menjadi lebih baik dan maksimal. Mengingat dalam melakukan perencanaan akan membuat kita menjadi orang yang teratur dan bisa mengarahkan fokus pada apa yang ingin kita kerjakan. Agar perencanaan bisa berjalan sesuai harapan dan dapat mencapai tujuan terbaik, maka diperlukan perencanaan yang efektif yang dijabarkan sebagai berikut:

- **a. Perencanaan Tertulis.** Perencanaan wajib dituangkan secara tertulis. Perencanaan yang tertulis akan membuat tubuh, hati dan pikiran mengerti apa yang ingin dilakukan. Bagaimana kita memulainya. Mengingatkan kita apa saja yang boleh dan tidak boleh kita lakukan dan kita juga bisa menandai ketika perencanaan yang sudah dituliskan sudah selesai dilakukan. Hal ini akan membuat kita semakin fokus dan yakin bahwa banyak hal bisa dikerjakan dengan baik dan berhasil jika kita konsisten dan punya perencanaan yang jelas dan spesifik.
- **b. Menentukan Goal.** Kita wajib menentukan goal atau tujuan yang ingin dicapai. Mengetahui apa yang ingin dicapai akan mempermudah kita untuk membuatkan urutan atau langkah-langkah agar kita bisa memulai perencanaan dengan baik dan melakukan pekerjaan dengan lebih ringan, efektif dan bisa fokus pada tujuan yang ingin dicapai. Hal ini hanya bisa dilakukan dengan mulai dari perencanaan hingga penyelesaian pekerjaan bisa berhasil dengan baik.
- **c. Susun Sesuai Tugas dan Tanggungjawab.** Ketiga disusun sesuai dengan tugas dan tanggungjawab. Bisa dibuat berdasarkan job description dan bisa dibuat bertahap mulai dari perencanaan tahunan, triwulan, bulanan, mingguan, dan harian.
- d. Tentukan Prioritas. Selalu tentukan prioritas agar bisa membagi waktu dengan baik. Jadi ketika ada pekerjaan tambahan yang tiba-tiba muncul kita bisa melakukannya lebih efektif dan tidak mengganggu produktivitas kerja.

- **e. Review.** Lakukan review pada list yang sudah dibuat dan pekerjaan yang telah selesai dilakukan, analisa apa semua sudah dilakukan dengan benar atau belum, jika belum segera perbaiki dan jika sudah tingkatkan kualitas.
- **f. Batas Waktu.** Selalu berikan batas waktu, bisa ditentukan langsung kurun waktu mengerjakannya misalnya dalam hitungan jam atau hari. Agar bisa mengukur produktivitas kerja.

HAMBATAN DALAM PERENCANAAN

Perencanaan dan penetapan tujuan mempunyai kemungkinan hambatan. Selain itu, sering pula pelaksanaan pekerjaan tidak sesuai dengan yang direncanakan. Keadaan ini bisa timbul karena beberapa sebab, antara lain :

- a. Kurang pengetahuan tentang organisasi
- b. Kurang pengetahuan tentang lingkungan
- c. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif
- d. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang
- e. Biaya
- f. Takut gagal
- g. Kurang percaya diri
- h. Tidak bersedia menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif

Menurut Stoner James (1988), ada dua jenis hambatan utama terhadap pengembangan rencana yang efektif. Pertama, adalah perlawanan internal para calon perencana terhadap penetapan sasaran dan penyusunan rencana untuk mencapainya. Kedua, yang terdapat di luar perencana, yaitu keengganan dan menolak rencana yang membawa perubahan dalam organisasi.

CARA MENGATASI HAMBATAN

Beberapa cara untuk mengatasi hambatan dalam perencanaan sebagai berikut :

- 1. Melibatkan para pegawai, terutama mereka yang terkena pengaruh dalam proses perencanaan
- 2. Memberikan banyak informasi kepada para pegawai tentang rencana dan kemungkinan akibat-akibatnya sehingga mereka memahami perlunya perubahan, manfaat yang diharapkan dan apa yang diperlukan untuk pelaksanaan yang efektif
- 3. Mengembangkan suatu pola perencanaan dan penetapan yang efektif, suatu "track record" yang berhasil mendorong kepercayaan kepada para pembuat rencana serta menyebabkan rencana baru tersebut diterima
- 4. Menyadari dampak dari perubahan-perubahan yang diusulkan terhadap para

anggota organisasi atau karyawan perusahaan dan memperkecil gangguan yang tidak perlu.

SEJARAH PERENCANAAN DI INDONESIA

Masa VOC

Masa VOC dan Penjajahan Belanda Secara teknis, perencanaan fisik di Indonesia sudah dimulai sejak masa VOC pada abad ke-17 yaitu adanya De Statuten Van 1642, yaitu ketentuan perencanaan jalan, jembatan, batas kavling, pertamanan, garis sempadan, tanggul-tanggul, air bersih, dan sanitasi kota. Peristiwa yang cukup berpengaruh pada masa itu adalah:

Pada masa revolusi industri banyak hal yang terjadi dan mampu memberi pengaru seperti :

- a. Terbentuknya kota-kota administratur di pesisir untuk melayani permintaan rempah-rempah, hasil perkebunan dan mineral;
- Berpengaruh terhadap landasan konsep kota taman yang dikembangkan oleh Thomas Karsten

Politik Kulturstelsel pada masa Van den Bosch. Menimbulkan pengaruh dengan munculnya undangundang agraria (Agrarische Wet 1870) Politik etis yang akhirnya berpengaruh dengan adanya perbaikan kualitas ling-kungan kampung tempat tinggal pribumi (perbaikan kampung/kampong verbeeterings). Terbitnya perangkat institusi dan konstitusi yang kemudian memunculkan kewenangan kota praja sebagai daerah otonom, sehingga muncul konsep pembangunan kota-kota di Jawa.

Masa PD II

Tahun 1950-an Muncul gagasan-gagasan tentang pembangunan kota baru, baik kota satelit seperti wilayah Candi di Semarang maupun Kabayoran Baru di Jakarta; serta kota baru mandiri seperti Palangkaraya di Kalteng dan Banjar Baru di Kalsel

Masa 1950-1960

Perkembangan penduduk kota-kota, khususnya di Jawa dan Sumatera berdampak terhadap berbagai segi, baik fisik, budaya, sosial dan politik konflik regional pembangunan nasional semakin kompleks peningkatan tenaga ahli perencanaan wilayah dan kota.

Masa 1970-2000

Kompleksitas pembangunan nasional, regional, dan lokal semakin meningkat. Pengaruh metode-metode dan teknologi negara maju peningkatan program transmigrasi untuk membuka lahan-lahan pertanian baru di luar

Jawa. Pembangunan yang sentralistik industrialisasi mulai digalakkan ditandai dengan munculnya kawasan-kawasan industri munculnya UU Tata Ruang Nomor 24 tahun 1992 standarisasi hirarki perencanaan dari yang umum, detail dan terperinci untuk tiap daerah tingkat I dan II.

Masa Tahun 2000-an

Berlakunya Otonomi Daerah kabupaten dan Kota berlomba-lomba meningkatkan PAD tingginya wacana partisipasi dan pemberdayaan masyarakat.

PERENCANAAN MENURUT PARA AHLI

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak pernah berakhir. Apabila sebuah rencana telah ditetapkan, maka dokumen menyangkut perencanaan terkait harus diimplementasikan Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Berikut ini, pendapat para ahli tentang perencanaan:

- **1. Deacon:** Perencanaan adalah upaya menyusun berbagai keputusan yang bersifat pokok, yang dipandang paling penting dan yang akan dilaksanakan menurut urutannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- **2. Drucker:** Perencanaan adalah suatu proses yang diorganisasi dan dilaksanakan secara sistematis dengan emnggunakan pengetahuan yang ada sesuai keputusan yang telah ditetapkan bersam
- **3. Goetz :** Perencanaan adalah kemampuan memilih satu kemungkinan dari berbagai kemungkinan yang tersedia dan yang dipandang paling tepat untuk mencapai tujuan.
- **4. Anonim :** Perencanaan adalah suatu rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan diputuskan bersama
- **5. George Pickett dan John J. Hanlon :** Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana mencapai suatu tujuan begitu tujuan itu ditetapkan
- **6. Stoner:** Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tadi. Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran atau tujuan dan tindakan yang perlu untuk mencapai tujuan (goal) tersebut
- **7. Cuningham :** Perencanaan adalah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta, imajinasi, dan asumsi untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasi dan emformulasi hasil yang diinginkan,

urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima dan digunakan dalam penyelesaian

- **8. Husein Umar :** Perencanaan merupakan kegiatan atau proses membuat rencana yang kelak dipakai perusahaan dalam rangka melaksanakan pencapaian tujuannya
- **9. George R. Terry:** Perencanaan adalah pemulihan fakta-fakta dan usaha menghubung-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk menghendaki hasil yang dikehendaki
- **10. Harold Koontz dan O'Donnell :** Perencanaan adalah tugas seorang manajer untuk menentukan pilihan dari berbagai alternatif, kebijaksanaan, prosedur dan program
- **11. W. H. Newman :** Perencanaan adalah suatu penngambilan keputusan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan merupakan langkah-langkah sebelum kegiatan dilaksanakan
- **12. Dr. SP. Siagian MPA.:** Perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan

BAB II PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga keria yang diperlukan.

Syarat Perencanaan SDM

Terdapat beberapa syarat untuk membuat sebuah perencanaan SDM yang baik, yakni:

- 1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang direncanakannya
- 2. Harus mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM dalam organisasi tersebut secara lengkap
- 3. Mempunyai pengalaman luas tentang analisis pekerjaan (job analysis), kondisi organisasi, dan persediaan SDM
- 4. Harus mampu membaca situasi SDM saat ini dan pada masa mendatang
- 5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan
- 6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan pemerintah, khususnya yang menyangkut tenaga kerja

Langkah Perencanaan SDM

Untuk sebuah perecanaan SDM yang baik, diperlukan tahapan-tahapan atau langkah dasar yang harus ditempuh:

- 1. Mampu menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM
- 2. Mengumpulkan data dan informasi yang lengkap mengenai SDM
- 3. Mengelompokkan data dan informasi tersebut, kemudian menganalisisnya
- 4. Menetapkan beberapa alternatif yang kira-kira sanggup ditempuh
- 5. Memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang ada.
- 6. Menginformasikan rencana terpilih kepada para karyawan agar direalisasikan

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa: erencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi".

Sebaliknya, George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa: "Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat". Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu:

- 1. Kepentingan Individu
- 2. Kepentingan Organisasi
- 3. Kepentingan Nasional

Selanjutnya, terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, antara lain:

Tujuan

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Perencanaan Organisasi

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, serta pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

Syarat-syarat Perencanaan SDM

- 1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- 2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM
- Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM
- 4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang
- 5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan
- 6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah

Proses perencanaan SDM

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan ke depan atau hanya untuk satu tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan, pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Prosedur perencanaan SDM

- 1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan
- 2. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM
- 3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya
- 4. Menetapkan beberapa alternative
- 5. Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana
- $6. Mengin formasikan \ rencana \ kepada \ para \ karyawan \ untuk \ direalisasikan$

Metode PSDM,dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu..

Pengevaluasian Rencana SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- 3. Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.
- 4. Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas di dalam rencana masa yang akan datang.
- 5. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

KENDALA-KENDALA PSDM

Standar kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

Manusia (SDM) Mahluk Hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.

Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah

Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

PRINSIP DAN CARA MELAKUKAN PERENCANAAN SDMA

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan perlu didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten

dan memiliki kinerja unggul. Proses penyiapan sumber daya manusia yang kompeten dimulai melalui proses perencanaan SDM yang sistematis. Melalui perencanaan SDM inilah dilakukan penetapan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa depan. Perencanaan SDM harus dimulai dari pendayagunaan secara efektif dan efisien (optimal) SDM yang sudah dimiliki dan hanya akan menambah atau merekrut SDM dari luar apabila ternyata terdapat kekurangan SDM untuk melaksanakan tugas-tugas pokok perusahaan.

Prinsip Perencanaan SDM

Selanjutnya, terdapat tiga prinsip utama yang perlu diperhatikan dengan cermat ketika melakukan proses perencanaan SDM, di antaranya :

- 1.Tujuan Perencanaan SDM harus dihubungkan dengan program dan kegiatan bisnis yang diemban oleh setiap unit kerja. Strategi dan rencana bisnis ke depan merupakan dasar yang sangat penting untuk mulai menyusun perencanaan SDM
- 2. Penetapan persyaratan atau kualifikasi SDM yang tepat harus dirancang dan dipergunakan dalam rekrutmen dan seleksi. Perencanaan SDM yang baik juga selalu diawali dengan penetapan kualifikasi SDM yang jelas dan diterapkan secara konsisten dalam proses rekrutmen/seleksi.
- 3. Proses perencanaan SDM harus juga disertai dengan prediksi permintaan (demand) dan persediaan (supply) pasar tenaga kerja (internal dan eksternal). Perencanaan SDM harus didasarkan pada prediksi yang cukup akurat dan dilakukan secara kontinyu, mengenai pola demand dan supply tenaga kerja, baik pada sisi internal perusahaan ataupun sisi eksternal.

Tahapan Perencanaan SDM

Arah Strategi Perusahaan. Tahapan dalam proses perencanaan SDM dimulai dari arah strategi perusahaan. Arah strategi perusahaan akan memberikan acuan mengenai profil dan kebutuhan pegawai yang perlu dipenuhi. Dengan demikian, diharapkan akan muncul adanya koneksi antara strategi bisnis di masa depan dengan strategi pengembangan SDM yang akan dijalankan. Dengan kata lain, strategi dan program perencanaan SDM hanya akan memiliki makna jika ia selalu diintegrasikan dengan kebutuhan strategis perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang makin berat, baik dari sisi ekonomi makro maupun persaingan antar perusahaan. Dalam proses ini, kebijakan dan roadmap strategi perusahaan akan menjadi sumber masukan bagi para pengelola SDM dalam merumuskan rangkaian program perencanaan SDM yang akan dijalankan.

Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Perencanaan SDM

Dalam melakukan proses perencanaan SDM, terdapat tiga faktor utama yang perlu diperhatikan, yakni :

- 1. Estimasi jumlah pekerja yang keluar (baik karena pensiun atau mengundurkan diri). Data mengenai jumlah pegawai yang keluar (pensiun atau mengundurkan diri) merupakan variabel utama dalam menentukan kebutuhan jumlah SDM di masa mendatang
- 2. Kebutuhan perusahaan karena akan melakukan ekspansi atau pemekaran organisasi. Rencana pengembangan organisasi atau adanya unit usaha baru di masa depan memberikan informasi mengenai berapa jumlah pegawai baru yang diperlukan, dan bagaimana kebutuhan kualifikasinya.
- 3. Sumber daya keuangan perusahaan. Rencana SDM selalu harus memperhatikan dan disesuaikan dengan sumber daya keuangan perusahaan. Dalam hal ini diharapkan perencanaan SDM akan mampu memberikan solusi penggunaan biaya tenaga kerja yang paling optimal (efisien dan efektif).

METODE PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi operasional manajemen personalis yang utama adalah pengadaan tenaga kerja bagi keperluan organisasi atau perusahaan. Di berbagai perusahaan besar, fungsi pengadaan ini biasanya didelegasikan kepada ahli di bagian personalis. Sedangkan untuk perusahaan-perusahaan kecil seringkali fungsi ini dijalankan sendiri oleh pemimpin perusahaan. Untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja ini lebih dulu diperlukan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatannya dan jumlah tenaga kerja yang akan ditarik.

Masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja, tidaklah hanya menyangkut bagian personalis tetapi juga untuk seluruh bagian (departemen) dalam perusahaan tersebut. Sebab nantinya mungkin karyawan-karyawan akan bekerja pada bagian di luar bagian personalis, sesuai dengan kebutuhan. Karena itulah penentuan akan kebutuhan tenaga kerja perlu kerjasama antara bagian (departemen) yang memerlukannya dengan bagian personalis sebagai pelaksana operasionalnya. Pembicaraan di sini nantinya akan dimulai dengan penentuan jenis/mutu tenaga kerja.

Mutu Tenaga Kerja

Agar karyawan yang akan ditarik untuk bekerja pada perusahaan sesuai dengan keinginan, maka lebih dahulu harus ditentukan standar personalis sebagai pembandingnya. Standar ini merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seseorang karyawan bisa menjalankan pekerjannya dengan baik. Penentuan mutu inl menyangkut masalah: Rancangan dari jabatan dan studi terhadap tugas dan kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut. Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan biasa disebut sebagai 'Analisa Jabatan'. Tugas ini biasanya dilakukan oleh

bagian personalis, tetapi mungkin juga terutama bagi perusahaan-perusahaan kecil harus dilakukan oleh manajer qaris (line manager).

ANALISA JABATAN

Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai infiormasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Dengan demikian analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atas suatu pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan. Hasil dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Proses analisa jabatan sendiri sebenarnya merupakan suatu pengumpulan data. Berbagai pendekatan dapat dipergunakan untuk melakukan studi terhadap suatu jabatan, dan apa yang bisa dipergunakan. Caranya adalah:

- 1. Kuisioner
- 2. Menuliskan cerita singkat (written narrative)
- 3. Pengamatan (observasi)
- 4. Wawancara (interview) (pendekatan yang paling sering dipergunakan)
- 5.0bservasi, terutama untuk pekerja-pekerja harian.

Meski demikian harus disadari bahwa masing-masing teknik tersebut mempunyai kelemahan dan kebaikan sendiri-sendiri. Kelemahan teknik kuisioner dan written narrative terletak pada data yang diperoleh seringkali tidak lengkap, tidak teratur, dan tidak kompak. Tetapi kebaikannya adalah bisa dipergunakan sebagai latar belakang pengetahuan untuk melakukan Interview terhadap pemangku pemangku jabatan. Sedangkan metode ketiga dan keempat terutama memberikan data yang lebih lengkap, lebih teliti dan penggunaaan waktu yang lebih baik. Jika pelaksanaan tugas merupakan pekerjaan yang sederhana dan berulang-ulang maka teknik observasilah yang biasa dipergunakan. Karena banyak para analis jabatan yang menggunakan teknik wawancara (interview) sebagai metode pangumpulan data, maka beberapa sikap dasar dan teknik yang bisa dipergunakan untuk memperoleh informasi yang lengkap dan akurat perlu diperhatikan.

Sikap-sikap dan teknik-teknik tersebut bisa membantu para analis jabatan untuk mengurangi kecurigaan baik dari karyawan maupun pengawas yang sedang dianalisis jabatannya. Di antara berbagai sikap dan teknik tersebut adalah:

- 1. Cobalah untuk memperkenalkan diri, sehingga para karyawan tahu siapa kita dan mengapa kita berada di tempat tersebut.
- 2. Tunjukkan minat yang sungguh-sunguh terhadap pekerja dan jabatan yang sedang dianalisa.

- 3. Jangan mencoba untuk memberitahu karyawan bagaimana menjalankan pekerjaan tersebut.
- 4. Cobalah bebicara kepada para karyawan dan supervisi didalam bahasa mereka.
- 5. Jangan mengacaukan antara pekerjaan dengan pekerja.
- 6. Lakukan studi jabatan tersebut dengan lengkap sesuai dengan tujuan program yang telah dbuat.
- 7. Periksalah Informasi jabatan yang telah diperoleh.

DESKRIPSI JABATAN

Hasil pertama yang segera diperoleh dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan suatu statement yang teratur dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Deskripsi jabatan adalah penjelasan tentang suatu jabatan, tunas-tunas, tanggungjawab, wewenang, dan sebagainya. Penyusunan statement ini hendaknya bisa mudah dipahami. Cara seperti ini mungkin bisa dipergunakan:

- 1. Identifikasi jabatan
- 2. Ringkasan jabatan
- 3. Tugas yang dilaksanakan
- 4. Pengawasan yang diberikan dan yang dierima
- 5. Hubungan dengan jabatan-jabatan lain
- 6. Bahan-bahan, alat-alat dan mesin-mesin yang digunakan
- 7. Kondisi kerja
- 8. Penjelasan istilah-istilah yang telah lazim
- 9. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

Di dalam pembuatan deskripsi jabatan bagian terpenting adalah membuat/menuliskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut. Untuk itu kita bisa mulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaanpertanyaan 'apa' dan 'mengapa' kita melaksanakan pekerjaan tersebut dan 'bagaimana' kita melaku-kannya. Sewaktu penyusunannya lebih baik dengan menggunakan kata kerja.

Di bawah ini diberikan contoh deskripsi jabatan untuk suatu jabatan pada perusahaan galangan kapal. Kepala Bagian Kapal Fungsi Membantu Manajer Dok dengan memimpin bagian kapal mengatur kegiatan yang berhubungan dengan plat/las/ketel/besi;kayu/layar/cat/batu/kaca /tembaga pipa dan limbung/alat apung/kapal tunda.

Kewajiban

- 1. Merencanakan kegiatan bagian bengkel kapal
- 2. Mengorganisir kegiatan-kegiatan dan bengkel kapal

- 3. Mengarahkan kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal
- 4. Mengkoordinir kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal
- 5. Mengawasi kegiatan-kegiatan bagian dan bengkel kapal
- 6. Menandatangani dan mengecek dokuman-dokumen, formulir-formulir dan laporan-laporan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku.
- 7. Melaporkan data serta kegiatan bagian dan bengkel kapal
- 8. Menjamin suasana kerja yang baik
- 9. Mengambil alih tugas bawahan yang tak dapat/berhalangan melakukannya
- 10. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan oleh atasan
- 11. Mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dikerjakan oleh bawahan

Wewenang

- 1. Memberi nasehat, petunjuk dun bimbingan pada bawahan
- 2. Memberi tindakan (sangsi) pada bawahan
- 3. Menilai bawahan dan mengusulkan promosi, mutasi bawahan
- 4. Mengusulkan konsep-kosep pembaharuan sistem kerja bengel kapal
- 5. Meminta nasehat, petunjuk, bimbingan pada atasan
- 6. Meminta fasilitas yang dapat memperlancar pekerjaan.

Tanggungjawab

- 1. Terhadap pencapaian target-target serta kelancaran
- 2. Terhadap informasi-informasi yang diberikan
- 3. Terhadap tugas-tugas yang didelegasikan
- 4. Terhadap biaya-biaya operasi bengkel kapal

Hubungan

- 1. Atasan langsung: Manajer Dok
- 2. Bawahan Langsung: Kepala-kepala seksi plat/las/ketel/besi/kayu layar/cat/batu/kaca;pipa/tembaga dan limbung/alat apung/kapal tunda

SPESIFIKASI JABATAN

Sesudah membaca deskripsi jabatan yang kita buat, maka akan timbul pertanyaan selanjutnya, siapa yang akan memangku jabatan tersebut. Dengan kata lain karyawan yang bagaimanakah yang akan bisa memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan tersebut. Apakah jabatan itu bisa dipegang oleh lulusan SLTA, ataukah harus lulusan perguruan tinggi? Bagaimana tingkat kecerdasan minimum yang bisa diterima? Berapa lama pengalaman

yang diperlukan? Jawaban-jawaban staf pertanyaan tersebut kemudian disusun menjadi apa yang disebut spesi-fikasi jabatan. Yaitu suatu statement dari kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik.

Pada umumnya isi suatu spesifikas jabatan terdiri dari:

- 1. Identifikasi jabatan Nama Kode Bagian
- 2. Persyaratan kerja Pendidikan Tingkat kecerdasan minimum yang diperlukan Pengalaan yang diperlukan Pengetahuan dan keterampilan Persyaratan fisik Status Perkawinan Jenis kelamin Usia Kewarganegaraan

Dalam penetapan syarat-syarat tersebut kita harus menyesuaikan situasi dan kondisi. Sebab bila tidak justru akan dapat menimbulkan kesulitan bagi diri sendiri. Misalnya untuk kepala bagian keuangan berdasarkan deskripsi jabatan sebenarnya cukup bila syarat pendidikan ditetapkan sarjana muda ekonomi jurusan perusahaan, atau akuntansi. Meskipun demikian pelaksanaan tugas tersebut akan lebih baik bila syarat pendidikan adalah sarjana ekonomi jurusan perusahaan, di mana dengan menetapkan syarat sarjana dan bukan sarjana muda maka perusahaan akan mendapatkan beban yang lebih berat.

Untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi tersebut perlu bagi perusahaan tersebut untuk menetapkan syarat pendidikan cukup sarjana muda saja. Analisa jabatan sebagai landasan atau pedoman untuk penerimaan dan penempatan karyawan dan untuk menentukan jumlah karyawan. Sebagai landasan untuk seleksi dalam rangka penerimaan karyawan, maka analisa jabatan merupakan landasan dalam rangka usaha penempatan karyawan secara tepat. Hal ini disebabkan karena kita dapat menyesuaikan antara syarat-syarat vang dimiliki oleh karyawan dengan jabatan yang cocok dengan syarat-syarat yang dimiliki tersebut.

Dalam usaha penempatan yang pertama kali kemungkinan terjadi kesalahan-kesalahan dalam penempatan, hal ini dapat mengakibatkan kesalahan pekerjaan yang dilakukan kurang ofektif dan kurang efisien. Dengan analisa jabatan pada saat penempatan yang pertama kali kita harus depat menepatkan secara tepat, tetapi dalam praktik kesalahan-kesalahan penempatan bisa saja terjadi. Oleh karena itulah dengan analisa jabatan kita dapat mengusahakan penempatan secara lebih tepat.

Meskipun dalam analisa jabatan hanya ditetapkan syarat kualitas dan bukan kuantitas, namun dengan analisa jabatan tersebut kita akan dapat menetapkan jumlah karyawan yang diperlukan secara tepat. Dengan analisa jabatan sebenarnya juga merupakan landasan untuk mendapatkan karyawan yang tepat, baik secara kualitas (mutu) maupun kuantitas (jumlah). Dengan analisa jabatan ditetapkan deskripsi jabatan dan dengan pengetahuan tentang deskripsi jabatan dan mengembangkan terutama dengan penetapan-penetapan standar untuk tiap jabatan, maka akan dapat ditetapkan jumlah karyawan yang tepat.

Pemanfaatan analisa jabatan dalam kegiatan-kegiatan lain dalam bidang manajemen personalia analisa jabatan tidak sekedar untuk landasan atau pedoman kegiatan yang disebutkan di atas tetapi jauh lebih luas daripada itu, terutama dalam bidang manajemen personalia. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan beberapa kegiatan yang berpedoman pada analisa jabatan.

- 1. Sebagai Landasan untuk Melaksanakan Mutasi. Suatu jabatan/pekerjaan yang dilakukan terlalu lama mungkin akan dapat menimbulkan kebosanan dengan segala akibatnya. Masih banyak alasan lain yang mengakibatkan karyawan dipindahkan ketempat lain. Untuk melaksanakan mutasi tersebut akan dapat lebih berhasil bila berlandaskan pada analisa jabatan. Bila penempatan karyawan belum sesuai dengan dengan analisa jabatan maka harus ada penyesuaian dengan melakukan mutasi.
- 2. Sebagai Landasan untuk Melaksanakan Promosi. Promosi seperti halnya mutasi adalah merupakan suatu kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu tempat, ketempat yang lain. Meskipun demikian mutasi dan promosi tidaklah sama, sebab mutasi, pemindahan tersebut adalah pada tempat yang dianggap sederajat. Sedang promosi, pemindahan dilakukan ke tempat atau pada jabatan lain yang dianggap lebih tinggi. Dalam suatu peruasahaan ada karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan dirinya. Dengan peningkatan kemampuan itu maka akan dapat diharapkan pekerjaannya akan dapat dilalukan secara lebih efektif dan lebih efisien.
- 3. Sebagai Landasan untuk Melaksanakan Latihan/Training. Dalam pelaksanaan seleksi kita berusaha agar karyawan yang diterima betulbetul telah memenuhi syarat dalam analisa jabatan. Tetapi dalam praktek sulit memenuhi syarat-syarat dalam analisa jabatan artinya ada beberapa syarat yang belum dipenuhi. Agar karyawan yang diterima dapat bekerja lebih efektif dan efisien perlu diberi latihan. Latihan yang diberikan diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan karyawan tersebut sehingga syarat-syarat dalam analisa jabatan dapat dipenuhi dengan lebih baik.
- 4. Sebagai Landasan untuk Melaksanakan Kompensasi. Salah satu alasan utama mengapa seseorang ingin menjadi karyawan adalah karena dengan menjadi karyawan mereka akan mendapatkan kompensasi daripada tenaga dan pikiran yang telah disumbangkan. Kompensasi ini dapat berupa uang, barang maupun fasilitas-fasilitas. Oleh karena itu besar dan macamnya kompensasi yang diberikan haruslah mampu menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan perusahaan yang bersangkutan.
- 5. Sebagai Landasan untuk Menentukan Lingkungan Kerja. Untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien harus ditunjang dengan lingkungan kerja yang memadai, misalnya kebersihan, ventilasi dan lain-lain.

ANALISA KEBUTUHAN TENAGA KERJA

Masalah kedua dalam penetuan kebutuhan karyawan adalah penentuan jumlah masing-masing jenis karyawan yang diperlukan. Untuk itu kita perlu :

- 1. Melakukan peramalan/proyeksi terhadap kebutuhan perusahaan untuk suatu periode tertentu
- Melakukan analisa terhadap kemampuan tenaga kerja yang sekarang ini untuk memenui kebutuhan tersebut.

Perbedaan antara 1 dan 2 akan memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengurangan karyawan dengan jalan layoff atau melakukan penyesuaian lewat transper intern, atau perluasan (ekspansi) lewat proses penarikan. Dalam pengangkatan pegawai secara ilmiah, terlebih dahulu orang harus menyusun suatu standar kepegawaian untuk menguji para pelamar. Standar ini harus menetapkan kualitas minimum yang dapat diterima yang diperlukan agar mampu melaksanakan tugas-tugas jabatan dan tanggungjawab sehingga blsa ditentukan kemampuan manusia yang dibutuhkan untuk melaksanakannya.

Studi atas isi pekerjaan untuk menentukan kebutuhan tenaga manusia disebut 'analisa pekerjaan' Hasil yang pertama dan langsung dari proses analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan yang pada dasarnya adalah bersifat deskriptif dan merupakan suatu catatan atas fakta-fakta pekerjaan yang ada dan yang berkaitan. Keputusan yang kedua sehubungan dengan kebutuhan organisasi untuk sumber daya manu\$ia adalah penentuan jumlah untuk setiap jenis personalia yang harus disediakan.

Maksud perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menjamin bahwa sejumlah orang tertentu yang diinginkan dengan keterampilan yang benar akan dapat diperoleh dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Hampir semua manajer mempertimbangkan beberapa faktor pada waktu meramalkan kebutuhan personalia. Dari titik pandang yang praktis, tuntutan terhadap barang dan jasa yang Anda hasilkan adalah yang paling penting. Dengan demikian, dalam suatu perusahaan yang memproduksi barang, hal pertama yang diproyeksi adalah penjualan.

Kemudian ditentukan volume produksi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penjualan tersebut. Akhirnya diperkirakan tenaga kerja yang diperlukan untuk mompertahankan volume keluar. Tetapi sebagai bagi 'kebutuhan dasar' tenaga kerja, harus dipertimbangkan juga beberapa faktor lain:

- 1. Proyeksi Penggantian (sebagai akibat pengunduran diri dan pemberhentian)
- Kualitas dan hakikat pegawai (dalam hubungan dengan hal-hal yang diketahui sebagai kebutuhan perusahaan yang terus berubah).
- 3. Keputusan untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa atau untuk memasuki pasaran

baru. Hal-hal ini memiliki implikasi terhadap hakekat pegawai yang diperlukan. Misalnya, selidiki apakah keterampilan yang dimiliki pegawai sesuai dengan produk atau jasa perusahaan.

- 4. Perubahan teknologi dan administrasi yang mengakibatkan meningkatnya produktivitas. Meningkatnya efisiensi (dalam artian keluaran per/jam) dapat mengurangi kebutuhan akan personalis dan sebagai contoh, mungkin terjadi melalui pemasangan peralatan baru atau rencana insentif finansial baru.
- 5. Sumber finansial yang tersedia pada departemen. Sebagai contoh, anggaran yang besar memungkinkan manajer untuk mengangkat pegawai lebih banyak dan menggaji lebih tinggi, barangkali dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk den jasa perusahaan. Sebaliknya, proyeksi anggaran yang menciut dapat berarti lebih sedikit peluang untuk merekrut dan lebih rendah gaji yang ditawarkan.

Ramalan kebutuhan personalis menjawab pertanyaan, "Berapa jumlah pegawai yang diperlukan?" Tetapi sebelum menentukan berapa jumlah calon baru dari luar yang perlu direkrut dan diangkat, pertama sekali harus diketahui berapa jumlah calon bagi lowongan pekerjaan berasal dari dalam perusahaan, dari ranking yang ada. Upaya menentukan hal ini, merupakan tujuan peramalan persediaan calon dari dalam. Untuk memberi kesempatan bagi colon yang tersedia di dalam perusahaan, pertama sekali perlu dikumpulkan informasi tentang kualifikasi mereka. Format kualifikasi ini berisi informasi atas hal-hal seperti catatan prestasi pegawai, latar belakang, pendidikan, dan dapat tidaknya dipromosi. Informasi ini dapat dikompilasi secara manual atau dalam sistem yang dikomputerkan. Apabila tidak terdapat calon yang cukup dari dalam perusahaan untuk mengisi lowongan jabatan, harus dicari calon tersebut dari luar perusahaan yaitu orang-orang yang bukan pegawai perubahan.

Peramalan persediaan calon dari luar mencakup upaya meramalkan kondisi umum perekonomian, kondisi pasar setempat dan kondisi pasar keahlian. Teknik-teknik spesifik untuk menentukan kebutuhan personalia mencakup analisis kecenderungan, analisis rasio, analisis korelasi, dan ramalan komputer. Analisis kecenderungan yaitu suatu cara yang logis untuk memulai peramalan dengan mengkaji kecenderungan tenaga kerja pada perusahaan selama lima tahun terakhir atau lebih. Sebagai contoh, menghitung pegawai pada perusahaan pada akhir tiap lima tahun terakhir, atau barangkali jumlah dalam tiap sub kelompok (seperti wiraniaga, pegawai produksi, kesekretariatan, dan administratif) pada akhir tiap tahun tersebut.

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kecenderungan tenaga kerja yang dipandang mungkin berlanjut di masa depan. Analisis rasio yaitu suatu pendekatan yang menentukan ratio antara (1) beberapa faktor penyebab (seperti volume penjualan) dengan (2) jumlah pegawai yang diperlukan (misalnya, jumlah karyawan wiraniaga). Analisis rasio juga dapat digunakan untuk mendukung tambahan karyawan wiraniaga.

RECRUITMENT TENAGA KERJA

Umumnya, sumber karyawan dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu dari dalam dan dari luar. Pengisian lowongan pekerjaan dari dalam perusahaan mempunyai keuntungan berupa rangsangan persiapan terhadap kemungkinan pemindahan atau promosi, peningkatan moral pada umumnya, dan penyediaan lebih banyak informasi tentang calon pemegang pekerjaan melalui analisis riwayat kerja di dalam organisasi itu .Pencarian tenaga di dalam perusahaan melalui komputer bank data personalia dapat memberi tanda kepada personalia yang memenuhi persyaratan minimum untuk lowongan pekerjaan tersebut.

Lamaran dari dalam seringkali terbatas untuk karyawan tertentu yang menurut garis pedoman suatu perusahaan harus memenuhi persyaratan :

- 1. Baik atau lebih baik pada sebagian besar tinjauan prestasi kerja yang terakhir,
- 2. Catatan kehadiran yang dapat diandalkan,
- 3. Tidak sadang menjalani sanksi pereobaan
- 4. Telah menempati posisi yang sekarang selama 1 tahun.

Tak dapat dihindarkan, perusahaan harus mencari sumber-sumber dari luar untuk pekerjaan-pekerjaan yang lebih rendah pada saat pemasukan, untuk. perluasan, dan untuk posisi-posisi dengan spesifikasi (persyaratan personalia) yang tidak dapat dipenuhi oleh personalia yang ada sekarang. Jadi, perusahaan mempunyai sejumlah sumber dari luar yang tersedia, di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1. Iklan. Terdapat kecendorungan ke arah penarikan tenaga yang lebih selektif melalui iklan. Ini dapat dilakukan paling sedikit dalam dua cara. Pertama, iklan dapat ditempatkan dalam media yang dibaca hanya oleh kelompok-kelompok tertentu; misalnya, The Tool Engineer yang biasanya dibaca oleh para insinyur produksi. Kedua lebih banyak informasi tentang perusahaan, pekerjaan don spesifikasi pekerjaan dimasukkan dalam iklan agar pelamar bisa menyeleksi dirinya sendiri.
- 2. Badan-badan penyalur tenaga. Penyaringan tambahan dapat dilakukan melalui penggunaan badan-badan penyalur tenaga, pemerintah maupun swasta. Sekarang, berlawanan dengan reputasinya yang jelek pada masa lalu, badan-badan penyalur tenaga pemerintah dalam beberapa negara bagian dianggap baik, khususnya dalam. bidang-bidang pekerjaan operatif yang tidak memerlukan keterampilan, setengah trampil dan trampil. Namun, dalam bidang-bidang teknis dan profesional, badan-badan swasta nampaknya melakukan sebagian besar pekerjaan. Banyak badan swasta cenderung untuk mongkhususkan diri dalam jenis pekerja dan pekerjaan tertentu, seperti penjualan, kantor, eksekutif, atau insinyur. Kebaikannya: Dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam jumlah besar dalam waktu relatif singkat Cocok bila mana jumlah tentang kerja yang tersedia masih sedikit dan terpusat. Kelemahannya: Kurang praktis dan ekonomis tidak setiap kebutuhan tenaga kerja dapat dilakukan dengan cara ini.

- 3. Rekomendasi dari para karyawan yang ada sekarang. Jika karyawan yang ada sekarang diminta untuk memberikan rekomendasi kepada para karyawan yang baru diangkat, suatu jenis penyaringan pendahuluan telah terjadi. Karyawan yang ada sekarang telah mengenal baik perusahaan maupun kenalannya dan barangkali akan berusaha untuk menyenangkan keduanya. Kebaikannya: Praktis dan ekonomis Mempermudah seleksi Menimbulkan partisipasi dari karyawan lama Dapat diharapkan adanya kerjasama. Sementara kelemahannya: Dapat menimbulkan kelompok-kelompok Tidak setiap kebutuhan karyawan dapat dilakukan dengan cara ini Kemungkinan dapat menimbulkan tindakan sewenang-wenang dari karyawan/pegawai lama terhadap yang baru.
- 4. Sekolah dan perguruan tinggi Pekerjaan dalam dunia usaha tetah menjadi makin teknis dan kompleks sampai pada titik dimana ijazah sekolah menengah dan gelar perguruan tinggi banyak dibutuhkan. Akibatnya banyak perusahaan melakukan usaha khusus untuk membentuk dan memelihara hubungan yang membangun dengan quru-quru dan administrasi sokolah.
- 5. Serikat-serikat buruh. Perusahaan-perusahaan yang semua karyawannya harus menjadi anggota bengkel tertutup (closed shop) harus berpaling pada serikat buruh dalam usahausaha perekrutan (recruitment) mereka. Kerugian-kerugian dari sumber buruh yang dikendalikan secara monopolistik itu diimbangi, paling sedikit sebagian oleh penghematan biaya-biaya perekrutan.
- 6. Pelamar-pelamar sambil lalu atau casual applicants . Pelamar-pelamar yang tidak diminta, yang datang sendiri dan yang melalui pos, merupakan sumber personalia yang banyak digunakan.
- 7. Nepotisme. Pengangkatan sanak saudara akan menjadi bagian dari program penarikan tenaga yang tidak terelakkan dalam perusahaan-perusahaan milik keluarga. Kebijakan semacam itu tidak perlu serupa dengan pengangkatan atas dasar kemampuan/prestasi, tetapi kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan akan menutupi kurangnya prestasi.
- 8. Penyewaan atau leasing. Untuk mengimbangi fluktuasi kebutuhan pegawai dalam jangka pendek, kemungkinan untuk menyewa pegawai berdasarkan jam atau hari kerja harus dipertimbangkan. Praktek ini khususnya telah dikembangkan dengan baik dalam bidang administrasi kantor. Perusahaan tidak hanya memperoleh pegawai pilihan yang terlatih dengan baik, tetapi menghindarkan setiap kewajiban dalam pensiun, asuransi, dan tunjangan-tunjangan lain. Dalam prosedur pengangkatan berbagai macam metode dipergunakan untuk menemukan informasi penting tentang seorang pelamar, yang kemudian dapat diperbandingkan dengan spesifikasi pekerjaan.

Walau tidak ada prosedur standar yang dipakai oleh semua perusahaan, beberapa contoh berikut adalah me-

tode yang popular:

- 1. Wawancara awal atau pendahuluan
- 2. Formulir lamaran
- 3. Pemeriksaan referensi
- 4. Tes psikologis
- 5. Wawancara penempatan tenaga
- 6. Persetujuan penyelia
- 7. Ujian kesehatan jasmani
- 8. Perkenalan atau orientasi

SELEKSI PEGAWAI/KARYAWAN

Seleksi adalah kegiatan suatu perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditarik. Untuk dapat memilih karyawan yang paling tepat dan jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang paling tepat, yaitu:

Konsep Dasar Pengetesan

Dalam arti falsafah, barangkali konsep pertama haruslah penerimaan akan kenyataan bahwa tes itu tidak dapat bekerja sendirian. Tes itu hanyalah satu bagian dari suatu prosedur pengangkatan yang menyeluruh. Belum dikembangkan suatu tes, atau suatu perangkat tes yang dapat menangkap sepenuhnya hakikat manusia yang kompleks. Konsep-konsep penting lainnya akan diuraikan berikut ini. Dasar analisis jabatan karena tujuan tes adalah untuk meramalkan keberhasilan pada masa yang akan datang dalam suatu situasi pekerjaan, maka titik permulaan analisis jelaslah pekerjaan itu sendiri. Apakah persyaratan-persyaratan pokok manusiawi yang diperlukan untuk prestasi kerja yang berhasil?

Kita harus kembali kepada spesifikasi pekerjaan. Pada titik ini harus ditetapkan sifat-sifat yang diperlukan yang bisa diukur oleh tes. Jika kita telah menentukan suatu persyaratan untuk suatu tingkat kemampuan peralatan, kita dapat memilih beberapa jenis tes kecerdasan yang akan mengukur sifat yang khas ini dengan memuaskan. Jika kita telah menentukan suatu persyaratan bagi beberapa jenis kemampuan untuk memimpin dan memotivasi orang-orang lain, kita harus menemukan apakah tersedia tes yang relevan atau yang dapat dirancang atau tidak. Jika suatu faktor seleksi yang panting tidak dapat diukur oleh suatu tes, kita harus mengukurnya dengan beberapa teknik lain. Karena tantangan pemerintah staf program-program tes sedang meningkat, adalah amat penting program-program semacam itu didasarkan pada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang kokoh.

Keandalan/Reabilitas

Konsep dasar yang kedua dalam pengetesan adalah untuk menjamin bahwa tes itu merupakan suatu alat yang dapat dipercaya/diandalkan. Keandalan menunjukkan tingkat konsistensi dari hasil yang diperoleh. Jika

suatu tes memiliki keandalan yang tinggi, seseorang yang dites untuk kedua atau ketiga kalinya dengan tes yang sama dalam kondisi yang sama akan memperoleh angka yang kira-kira sama. Jika hasil yang diperoleh berbedabeda secara drastis, diragukan bahwa kita melakukan tes yang benar. Tentu saja, tidak ada keputusan yang dapat didasarkan pada salah satu dari angka-angka yang sangat berbeda ini. Jika diperoleh angka yang konsisten (kira-kira sama), kita yakin bahwa yang kita, ukur itu jelas. Apakah pengukuran itu bernilai dalam meramalkan keberhasilan kerja adalah suatu hal lain, dan itulah yang menjadi pokok pembicaraan untuk keabsahan.

Tingkat keandalan ditentukan oleh teknik-teknik seperti tes-tes ulang (retest) atau korelasi belah-dua (split-half). Metode penyajiannya khususnya dalam bentuk koefisien korelasi. Koefisien ini berjarak antara 0, yang menunjukkan tidak adanya hubungan sama sekali antara dua variabel, sampai 1, yang menunjukkan hubungan, yang sempurna. Jika ngka-angka pada tes yang pertama itu identik dengan angka pada tes ulang, pengukuran itu mempunyai keandalan 1. Jika angka-angka itu agak berbeda, koefisiennya mungkin turun sampai 0.90-an. Jika seseorang mempertimbangkan hakikat keandalan, adalah jelas bahwa koefisien harus sangat tinggi agar tes itu dapat dapat dipergunakan untuk pengangkatan.

Koefisien sebesar 0,90-an sangat umum untuk jenis-jenis tes ini, dan batas bawah adalah sebesar 0,85, yang jika berada di bawah batas itu, tes itu tidak akan digunakan. Perlu diingat kembali bahwa keandalan dari proses penilaian wawancara pada umumnya jauh lebih rendah. Keabsahan (validitas). Tes-tes yang digunakan dalam penempatan tenaga harus mempunyai ciri keabsahan. Apakah tes itu melakukan apa yang kita inginkan untuk dilakukannya? Keabsahan pada hakekatnya adalah sangat spesifik. suatu tes tertentu mungkin absah (valid) untuk suatu sasaran dan tidak absah (valid) untuk yang lain. Jadi melalui analisis pekerjaan mungkin kita telah menentukan bahwa diperlukan tingkat kecerdasan tertentu untuk prestasi kerja yang memadai.

Kita memilih suatu tes kecerdasan yang terkenal dan absah. Telah ditentukan melalui penelitian yang terdahulu, bahwa tes yang dipilih adalah absah untuk sasaran pengukuran kecerdasan. Namun sekarang kita telah mengalihkan sasaran menjadi meramalkan keberhasilan pada suatu pekerjaan tertentu. Untuk maksud khusus ini, tingkat keabsahan tes pada umumnya jauh lebih rendah karena banyak variabel lain mempengaruhi keberhasilan dalam pekerjaan disamping kecerdasan. Keabsahan tidak hanya berhubungan khusus dengan sasaran tetapi juga berhubungan khusus dengan situasi usaha tertentu. Misalkan suatu perusahaan telah mencapai suatu tingkat keabsahan dalam mempergunakan suatu tes tertentu untuk meramalkan prestasi kerja di masa mendatang.

Telah ditentukan sebuah perusahaan lagi mempunyai masalah yang serupa, yaitu pemilihan personalia yang memuaskan untuk jenis pekerjaan yang sama. Adalah berbahaya untuk menganggap bahwa tes yang sama akan mempunyai keabsahan yang sama dalam kedua situasi. Faktorfaktor yang mempengaruhi keberhasilan pekerjaan dalam kondisi tertentu mungkin akan mempunyai pengaruh yang berbeda dalam kondisi yang lain.

Aspek Hukum Implikasi

Persamaan Hak dalam Memperoleh Kesempatan Kerja terhadap Testing peraturan perundang-undangan federal dan negara bagian (termasuk Undang-undang tahun 2964 tentang Hak Sipil dan Undang-undang tahun 1967 tentang Diskriminasi usia dalam Kepegawaian) melarang diskriminasi atas dasar ras, warna kulit, usia, agama, jenis kelamin, dan asal usul kebangsaan. Peraturan perundang-undangan itu diperkuat oleh Undang-Undang Tahun 1972 tentang Persamaan Hak dalam Memperoleh Kesempatan Kerja, pedoman-pedoman yang diterbitkan Dish EEOC, dan beberapa keputusan pengadilan. Dalam kaitannya dengan testing peraturan perundang-undangan tersebut menyatakan bahwa:

- 1. Harus dapat dibuktikan bahwa test yang akan digunakan berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan pekerjaan (kesahihan); dan
- 2. Harus dapat dibuktikan bahwa test yang digunakan tidak bersifat diskriminatif secara tidak wajar, baik terhadap sub kelompok minoritas maupun nonminoritas. Oleh karena itu, orang akan membayangkan bahwa hampir semua perusahaan perlu menyahihkan test mereka, tetapi ternyata tidak demikian halnya.

Menurut sebuah studi, kurang dari separuh perusahaan dengan jumlah pegawai kurang dari 10.000 orang telah melakukan studi kesahihan dan kurang dari seperempat dari perusahaan dengan jumlah pegawai kurang dari 1000 orang yang telah melakukan hal itu. Sebab utama terjadinya hal itu, bukanlah karena pedoman yang ditetapkan tidak dapat diterapkan tetapi karena pelaksanaan pedoman itu berarti perusahaan itu harus memikul beban yang mahal. Misalnya harus melakukan studi kesahihan, menyusun metode penilaian prestasi yang baik, dan melaksanakan analisis pekerjaan yang seksama.

Tetapi kita tidak dapat berkelit dari peraturan perundang-undangan tentang Persamaan Hak dalam Memperoleh Kesempatan Kerja hanya dengan meniadakan program testing. Pedoman dan peraturan perundang-undangan Persamaan Hak dalam Memperoleh Kesempatan berlaku untuk alat penyaringan, termasuk wawancara, formulir lamaran, dan acaun. Dengan kata lain, beban yang sama untuk membuktikan keberkaitannya dengan pekerjaan berlaku bagi wawancara dan teknik-teknik lain seperti juga hal itu berlaku bagi test; harus siap dibuktikan kesahihan dan kewajaran sesuatu alat penyaringan yang telah terbukti memiliki dampak merugikan terhadap kelompok yang dilindungi.

Jenis-jenis Test

Kita dapat menggolongkan test berdasarkan pengukuran yang dilakukan, apakah kemampuan kognitif (men-

tal), kemampuan motorik dan fisik, personalitas dan minat, atau prestasi. Dalam kelompok test ini termasuk test mengenai kemampuan (kecerdasan) penalaran umum dan test mengenai kemampuan mental spesifik seperti daya ingat dan penalaran induktif.

- 1. Test Kecerdasan. Test kecerdasan (IQ) adalah test mengenai kemampuan intelektual secara umum. Test ini tidak hanya mengukur ciri tunggal, tapi beberapa kemampuan seperti daya ingat, perbendaharaan kata, kefasihan verbal, dan kemampuan angkawi. Menurut asal penggunaannya, secara harfiah IQ berarti hasil bagi. Tetapi bagi orang dewasa, tentu satu ide usia metal dibagi dengan usia secara kronologis tidak akan banyak artinya karena, misalnya, kita tidak perlu berharap bahwa seseorang yang berusia 30 tahun lebih cerdas dari yang berusia 25 tahun. Oleh karena itu, nilai IQ orang dewasa secara aktual merupakan nilai perolehan, yang mencerminkan sejauh mana nilai seseorang berada di atas atau di bawah 'rata-rata' nilai kecerdasan orang dewasa. Kecerdasan sering diukur dengan test Stanford-Binet atau dengan test Wechsler.
- 2. Kemampuan Kognitif Spesifik. Terdapat juga ukuran kemampuan mental spesifik hal ini mencakup penalaran induktif dan deduktif, komprehensi verbal, dan kemampuan angkawi. Jenis test dalam kategori ini goring disebut test bakat (apptitude test), karena bertujuan mengukur bakat pelamar staf pekerjaan yang bersangkutan.
- 3. Test Kemampuan Motorik dan Fisik. Test kemampuan motorik mencakup test koordinasi dun kecekatan, sedangkan test kemampuan fisik mencakup test kekuatan dan stamina. Terdapat banyak kemampuan motorik yang mungkin ingin diukur. Hal ini mencakup kecokotan juri, kecekatan tangan, kecepatan gerak tangan, dan waktu reaksi Test kemampuan fisik kadangkala juga diperlukan. Kemampuan fisik mencakup kekuatan statis (mengangkat benda berat), kekuatan dinamis (seperti mencabut), koordinasi tubuh (seperti dalam melompati tali) dan stamina. Test kemampuan motorik dan fisik goring digunakan sebagai indikator dapat tidaknya pelamar dilatih untuk melaksanakan pekerjaan. Untuk hampir semua pekerjaan, keterampilan fisik minimum yang diperlukan dapat dikembangkan melalui training teknis. Test motorik dan keterampilan menyediakan indikator seberapa lama waktu yang diperlukan pelamar untuk mempelajari keterampilan dan akurasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Test ini juga dapat membantu dalam penyaringan orang yang karena alasan tertentu mungkin tidak akan pernah dapat melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan.
- 4. Pengukuran Personalitas dan Minat. Test personalitas digunakan untuk mengukur aspek-aspek dasar personalitas pelamar, seperti introversi, stabilitas, dan motivasi. Banyak test personalitas yang proyektif; suatu stimulus yang tidak jelas seperti noda tinta atau gambar yang kabur disajikan kepada orang yang mengikuti test, yang kemudian diminta. untuk menafsirkan atau bereaksi terhadap stimulus itu. Karena gambar-gambar itu tidak jelas, maka penafsiran ita akan berasal dari dalam diri orang itu sendiri diproyeksikan ke luar. Ia diperkirakan memproyeksikan sikap dan ide emosinya tentang kehidupan ke dalam gambar itu. Test personalitas terutama jenis yang proyektif merupakan test yang paling sulit untuk dinilai den digunakan. seorang ahli harus menilai penafsiran

dan reaksi penguji dan menarik kesimpulan dari situ untuk memutuskan personalitas orang yang bersangkutan. Kegunaan test seperti itu bagi keperluan seleksi terletak pada asumsi bahwa dapat ditemukan hubungan antara beberapa ciri personalitas yang dapat diukur (seperti introversi) dengan keberhasilan Dalam pelaksanaan pekerjaan. Kuisioner minat membandingkan minat orang-orang dalam berbagai keahlian. Dengan demikian apabila seseorang mengikuti strong. Campbell Inventory, ia akan menerima laporan yang menunjukkan minatnya dalam hubungan dengan minat orang-orang yang telah bekerja dalam keahlian seperti akuntan, insinyur, manajer atau teknisi kedokteran. Kuesioner itu dapat bermanfaat dalam perencanaan karier, karena seseorang kemungkinan akan melaksanakan pekerjaan lebih baik apabila pekerjaan itu mencakup aktivitas-aktivitas yang ia minati.

5. Test Prestasi. Pada dasarnya test prestasi merupakan ukuran hal-hal yang telah dipelajari seseorang. Test ini mengukur "pengetahuan kerja" dalam bidang-bidang ekonomi, pemasaran atau personalis. Test prestasi juga digunakan secara luas dalam penyaringan pegawai. Sebagai contoh Purdue Test for Machinist and Machine Operators menguji pengetahuan pekerjaan ahli mesin yang berpengalaman dengan pertanyaan-pertanyaan seperti "apa yang dimaksud dengan toleransi?" Test lain juga tersedia bagi montir listrik, tukang las, tukang kayu, dan sebagainya. Disamping untuk mengetahui level pengetahuan tentang pekerjaan, test prestasi lain juga mengukur kemampuan pelamar; misalnya test mengetik.

Teknik-teknik Seleksi Lainnya

1. Penyelidikan Rekomendasi. Penyelidikan latar belakang/pemeriksaan rekomendasi secara aktual dapat terwujud dalam banyak bentuk. Paling tidak, hampir semua perusahaan berusaha memverifikasikan jabatan dan gaji yang dimiliki pelamar sekarang dengan majikannya melalui telephone. Perusahaan dan menghubungi supervisor pelamar yang sekarang dan sebelumnya untuk mencoba mengetahui lebih banyak tentang pelamar berkenaan dengan motivasi, kompetensi teknis, dan kemampuannya bekerja sama. Apabila ditangani secara tepat, pemeriksaan latar belakang dapat merupakan sumber informasi yang bermanfaat. Ditinjau dari sudut pandangan praktis, tidaklah mudah bagi orang yang memberikan informasi untuk membuktikan bahwa penilaian jelek yang ia berikan terhadap seorang pelamar dapat dijamin; pelamar yang ditolak memiliki hak-hak hukum, termasuk menggugat orang memberikan informasi karena memfitnah dirinya. Tetapi bukan hanya karena kekhawatiran adanya konsekuensi hukum yang dapat menjatuhkan orang yang diacu sebagai sumber informasi. Banyak supervisor yang sama sekali merasa tidak baik apabila memberikan informasi yang mengurangi kesempatan bagi bekas pegawainya untuk memperoleh pekerjaan, sedangkan yang lain mungkin lebih suka memberikan informasi yang baik-baik saja sekalipun terhadap pegawai yang tidak kompeten.

2. Poligraf Mesin. Poligraf (atau "alat deteksi kebohongan") adalah alat yang mengukur perubahan phisiologis, seperti bertambahnya keringat, dengan asumsi bahwa perubahan itu mencerminkan perubahan dalam tekanan emosi yang menyertai kebohongan. Prosedur yang biasanya digunakan adalah seorang pelamar (atau pegawai) dihubungkan dengan mesin melalui alat listrik dan kemudian ditanyai dengan serangkaian pertanyaan yang jelas

dan netral oleh ahli poligraf. Apabila reaksi emosional orang itu untuk memberikan jawaban yang benar terhadap pertanyaan-pertanyaan netral telah diketahui, maka dapat diajukan pertanyaanpertanyaan seperti "pernahkah anda mencuri sesuatu," "anda gunakan obat bius," atau "pernahkah anda melakukan kejahatan." Paling tidak secara teoritis para ahli selanjutnya dapat menentukan apakah pelamar berbohong atau tidak dalam kadar akurasi tertentu.

- 3. Grepologi. Penggunaan grapologi (analisis tulisan tangan) didasarkan atas asumsi bahwa ciri-ciri personalitas dasar si penulis akan terungkap dengan sendirinya dalam tulisan tangannya.
- 4. Pemeriksaan Kesehatan. Langkah selanjutnya dalam proses seleksi adalah pemeriksaan kesehatan, meskipun dalam beberapa kasus hal itu dilaksanakan setelah pegawai baru mulai bekerja. Pemeriksaan itu dapat digunakan untuk menentukan bahwa pelamar untuk mengetahui adanya batasan kesehatan yang harus memenuhi persyaratan kesehatan bagi jabatan bersangkutan dan diperhitungkan dalam menempatkan pelamar. Pemeriksaan itu juga akan berfungsi sebagai catatan dan data dasar kesehatan pelamar untuk tujuan klaim asuransi dan kompensasi di mass depan. Dengan mengidentifikasi masalah-masalah kesehatan, pemeriksaan itu juga dapat mengurangi kemangkiran dan kecelakaan serta tentu saja mendeteksi penyakit menular yang mungkin tidak diketahui pelamar.

Pewawancaraan Calon Pegawai

Sarana seleksi seperti formulir lamaran merupakan sarana yang berguna, tetapi sarana penyaringan yang paling sering digunakan (dan kadangkala secara eksklusif) adalah wawancara seleksi, dan ada alasan mengenai hal ini. Wawancara memberikan kesempatan untuk mengukur kemampuan calon secara pribadi, dan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan dalam cara yang tidak terdapat dalam test. Wawancara memberikan suatu peluang untuk membuat pertimbangan tentang antusias don kecerdasan. Dan wawancara memberikan kesempatan untuk menilai aspek-aspek subyektif calon pegawai, ekspresi wajah, penampilan, kegugupan, dan sebagainya. Dengan kata lain, wawancara dapat merupakan alat penyaringan yang sangat manjur.

Ada beberapa jenis pokok wawancara:

- 1. **Wawancara Nondirektif.** Dalam wawancara nondirektif pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang timbul dalam pikiran; di sini tidak ada format khusus yang menjadi pedoman, dan pembicaraan dapat berlangsung ke berbagai arah.
- 2. **Wawancara Terpola.** Berpedoman pada urutan pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Wawancara terpola bertujuan untuk memperoleh fakta-fakta mengenai kompetensi teknis pelamar, dan juga untuk mengungkapkan pola personalitas , sikap dan motivasi.

- 3. **Wawancara Terstruktur.** Merupakan serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan berikut jawaban yang "lebih disukai" dan telah ditetapkan sebelumnya. Pertanyaan pertanyaan ini diajukan kepada semua orang yang diwawancarai secara konsisten bagi suatu pekerjaan tertentu.
- 4. **Wawancara Berangkai atau Bertahap.** Di sini pelamar diwawancarai oleh beberapa orang yang sebagian besar berasal dari departemen lain, dan hanya sedikit yang berasal dari departemen yang memerlukan tenaga pelamar.
- 5. **Wawancara Panel.** Digunakan secara luas untuk melatih calon perwira dalam angkatan bersenjata, dimana calon diwawancarai oleh sekelompok (atau panel) pewawancara.
- 6. **Wawancara Tekanan.** Tujuan wawancara ini adalah untuk menentukan bagaimana pelamar akan bereaksi terhadap tekanan atau ketegangan dalam pekerjaan. Untuk menggunakan pendekatan ini, perlu dimiliki keterampilan menggunakannya dan hendaknya memastikan bahwa tekanan pada kenyataannya merupakan karakteristik pekerjaan yang penting.
- 7. **Wawancara Penilaian.** Merupakan wawancara formal yang biasanya berlangsung setelah penilaian prestasi. Setelah penilaian, supervisor dan bawahan biasanya akan mengadakan pertemuan untuk membicarakan pengharkatan bawahan dan tindakan perbaikan (jika ada) yang diperlukan.

KONSEP DAN KAJIAN ILMU PERENCANAAN



DR. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si.

BAB III

FORCASTING DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sebuah organisasi baik bisnis maupun non bisnis tidak terlepas dari adanya peran pekerja dan guna memberdayakan pekerja secara efektif diperlukan sebuah perencanaan sumber daya manusia (SDM). Suatu organisasi menurut Riva'i (2004:35) 'tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi, dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan pada masa yang akan datang'. Peran perencanaan tersebut tidah hanya mencakup keefektifan para pekerja tetapi juga sebagai sarana bagi sebuah organisasi untuk dapat menampilkan performa terbaiknya.

Salah satu tujuan utama perencanaan SDM adalah memfasilitasi keefektifan organisasi yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson & Schuler, 1990). Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi menjadi kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu. Perencanaan sumber daya manusia atau dalam bahasa asing disebut human resource planning merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan pada masa depan. Sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Pentingnya peran seorang human resource department menjadi salah satu kunci keberhasilan terhadap perlakuan kepada karyawan dengan latar belakang yang berbeda-beda. Ketika seorang HRD dihadapkan pada suatu permasalahn dari skala kecil hingga permasalahan yang kompleks, perlu dirumuskan strategi-strategi serta sistem yang dapat menangani hal tersebut. Mondy & Noe (1995) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan".

Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan Perencanaan sumber daya manusia (HR Planning) sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia

organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan pada masa mendatang. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (short-term) sebagai pedoman perencanaan pada masa depan (long-term).

Seringkali terdapat waktu senjang (time lag) antara kesadaran akan peristiwa atau kebutuhan mendatang dengan peristiwa itu sendiri. Adanya waktu tenggang (lead time) ini merupakan alasan yang utama bagi perencanaan (planning) dan peramalan (forecasting). Jika waktu tenggang nol atau sangat kecil maka perencanaan (planning) tidak diperlukan, tetapi sebaliknya jika waktu tenggang itu panjang dan hasil akhir dari suatu peristiwa tergantung pada faktor—faktor yang dapat diketahui maka perencanaan (planning) dapat memegang peranan yang sangat penting.

Dalam situasi seperti ini maka peramalan (forecasting) diperlukan untuk menetapkan kapan suatu kondisi atau kejadian yang akan terjadi sehingga tindakan yang tepat harus dilakukan. Dalam hal manajemen dan administrasi, perencanaan merupakan kebutuhan yang sangat penting, karena waktu tenggang untuk mengambil keputusan dapat berkisar dari beberapa tahun, beberapa hari atau mungkin beberapa jam saja. Peramalan (forecasting) merupakan alat bantu yang sangat penting dalam perencanaan yang efektif dan efisien, dan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi tergantung pada kedua jenis peristiwa tersebut. Peramalan (forecasting) mempunyai peranan langsung pada jenis peristiwa eksternal, sedangkan pengambilan keputusan berperan terhadap peristiwa internal organisasi atau perusahaan. Perencanaan merupakan mata rantai yang memadukan kedua hal tersebut. Forecasting adalah teknik perencanaan SDM secara ilmiah, artinya perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan (forcasting) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasi harus akurat dengan analisis yang baik dan benar.

Forecasting juga bermakna usaha peramalan (prediksi) kebutuhan-kebutuhan karyawan (paling tidak secara informal) pada waktu yang akan datang yang didasarkan pada ketajaman perencanaan SDM ke depan meskipun mungkin prediksi tidak dibutuhkan. Peramalan kebutuhan SDM merupakan elemen penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Peramalan SDM karyawan mencoba untuk menentukan apa yang dibutuhkan, baik permintaan keterampilan atau keahlian khusus dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan. Jadi itu perlu dalam perencanaan adalah: jumlah, jenis, dan kualitas.

Jadi pemahaman keseluruhan peramalan adalah upaya untuk memprediksi kebutuhan—kebutuhan analisis ketajaman organisasi yang mendasari perencanaan ke depan baik jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang dengan tuntutan keahlian atau keterampilan sesuai dengan jumlah, jenis, dan kualitas . Permintaan sumber daya manusia organisasi di waktu yang akan datang adalah 'pusat' kegiatan. Hampir semua perusahaan membuat peramalan kebutuhan karyawan merupakan kegiatan terpenting dan tersulit untuk dilaksanakan :

- 1. Perlu diidentifikasikan berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan. Baik faktor-faktor pengaruh langsung seperti persediaan personalia atau aspek-aspek organisasi lainnya, maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahan lingkungan (ekstern).
- 2. Organisasi melakukan forcast kebutuhan karyawan dalam suatu periode perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Forcasting kebutuhan karyawan dibuat dengan mempertimbangkan keakuratan teknik peramalan yang digunakan.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi untuk dilakukannya forecasting SDM bagi perusahaan antara lain :

Faktor Eksternal

Persediaan karyawan berdasarkan analisa pasar tenaga kerja serta tren kondisi kependudukan sehingga ada kerjasama antara penyedia tenaga kerja denga perusahaan dengan menjamin kuantitas dan kualitas karyawan seperti, faktor ekonomi nasional dan industri. Faktor ini secara langsung mempengaruhi rencana strategi (taktik) sebuah organisasi. Kemudian faktor sosial politik dan hokum. Faktor-faktor ini tidak boleh diabaikan dalam sebuah organisasi termasuk juga dalam melakukan perencanaan SDM, faktor ini yang menempatkan penguasaan bahasa asing, khususnya bahasa Inggris yang semakin penting dalam bekomunikasi telah mengharuskan organisasi menjadikan sebagai pertimbangan yang besar pengaruhnya dalam perencanaan SDM.

Kemudian juga ada faktor teknologi yang mencakup, perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan yang pesat telah diiringi pula dengan dihasilkannya teknologi baru, baik yang berhubungan dengan cara kerja dan peralatan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitasnya baik untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen yang juga terus meningkat kualitasnya. Faktor pesaing Faktor pesaing merupakan wujud dari tantangan yang semakin berat dalam dunia bisnis, bagi suatu organisasi akan mempengaruhi pasar bagi produknya baik berupa barang atau jasa, untuk merebut dan memenangkan sebuah organisasi diperlukan SDM yang kompetitif.

Faktor Internal

Menghitung jumlah para karyawan serta mengevaluasi kemampuan mereka sebagai bentuk adanya kemungkinan untuk penugasan para karyawan untuk mengisi lowongan—lowongan pekerjaan yang akan datang. Rencana strategik dan rencana operasional (taktik) Rencana ini tidak mungkin terwujud tanpa sumber daya manusia yang relevan dan kompetitif, maksudnya suatu organisasi harus mempunyai keahlian dalam organisasinya sehingga mampu menghasilkan produk secara berkualitas. Peramalan (prediksi) produksi dan penjualan tidak boleh dilakukan secara spekulatif, tetapi harus didasarkan pada data sebelumnya dan survey pasar agar dapat dilakukan perhitungan yang obyektif.

Faktor bisnis baru dengan memperhatikan lingkungan dan kemampuan, menganalisis, dan memanfaatkan informasi selalu tebuka peluang bagi organisasi. Selanjutnya, faktor desain organisasi dan desain pekerjaan Dirancang untuk mewujudkan pekerjaan agar berlangsung efektif dan efisien. Selain itu, faktor keterbukaan manajer yang terbuka dengan memberikan informasi yang lengkap untuk melakukan analisis tenaga kerja maka akan memberikan peluang dihasilkannya perencanaan yang akurat.

Faktor Ketenagakerjaan

Faktor ketenagakerjaan adalah untuk meningkatkan kecermatan dalam menyusun perencanaan tenaga kerja atau SDM kedepan. Pensiun, PHK, meninggal dunia, dan karyawan yang sering absen, sehingga tidak luput dari prediksi manajemen sumber daya manusia dan harus ada penggantinya. Di samping itu, promosi (kenaikan pangkat), pindah, dan karyawan yang mendapat tugas pelatihan di luar juga harus diperhitungkan, baik dengan cara pergantian maupun rancangan penempatan yang lebih tepat.

Terdapat beberapa teknik-teknik forcasting dalam perencanaan SDM, antara lain: 1.

Teknik Delphi

Para perencana departemen personalia berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan kembali ke para ahli, kemudian para ahli melakukan survei lagi setelah mereka menerima umpan balik tersebut, kegiatan ini di ulang sampai para ahli mencapai konsensus.

Analisis Trend

Ada dua metode forecasting yang paling sederhana yaitu: Ekstrapolasi adalah mendasarkan pada tingkat perubahan di masa lalu untuk membuat proyeksi pada masa yang akan datang. Indeksi adalah kebutuhan karyawan pada waktu yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan secara indeks.

Inkrementalisme

Inkrementalisme atau dekrementalisme merupakan metode perkiraan yang memproyeksikan perubahanperubahan garis lurus dalam kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi anggaran.

Collective Opinion

Teknik ini meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber di dalam dan di luar organisasi atau perusahaan untuk kemudian mencapai kesepakatan kelompok mengenai penafsiran data tersebut.

Categorical and Cluster Forecasting

Teknik kategori ini memperkirakan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan dan teknik kluster ini memperkirakan kelompok-kelompok bersama kedudukan tersebut dengan syarat dan tuntutan akan

ketrampilan umum. Ini sering dipakai dalam organisasi yang besar.

Modeling

Metode ini menggunakan matematis dan komputer di mana para manager harus menggunakan teknikteknik model untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Asumsi ini didasarkan pada keadaan ekonomi, perkembagan teknologi, sistem pendidikan, persaingan para majikan, sifat dasar pasar tenaga kerja, sistem kompensasi, jumlah lowongan dan praktek rekruitmen.

Ada juga pendapat lain, seperrti anggaran dan analisis perencanaan. Secara umum, adanya anggaran dan rencana bertujuan untuk jangka pendek maupun jangka panjang dengan memberikan otoritas pada karyawan. Analisis usaha baru, memperkirakan sumber daya manusia melalui perbandingan dengan organisasi serupa. Juga ada analisis computer, rangkaian formulasi matematis yang digunakan secara serentak untuk menghitung kebutuhan SDM yang akan datang. Analisis struktur organisasi adalah bentuk cerminan dari semua kegiatan operasi perusahaan.

Dengan adanya teknik-teknik atau metode forecasting sumber daya manusia tersebut sebagai tambahan dalam proses perencanaan, maka pihak manajemen akan lebih mudah dalam menentukan perencanaan dari berbagai kegiatan yang menyangkut SDM, mulai dari proses perekrutan, penjadwalan, penentuan strategi, dan lain sebagainya.

KOMPONEN ANALISIS PERENCANAAN

Pada dasarnya perencanaan sumber daya manusia memiliki beberapa komponen analisis untuk mendapatkan informasi mengenai sumber daya manusia serta mengambil keputusan dari informasi yang telah didapatkan, komponen tersebut antara lain:

- 1. Rumusan filsafat perusahaan. Komponen ini berisi nilai-nilai atau norma-norma yang menjadi pegangan utama bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan bisnis. Norma-norma itu memberikan gambaran tentang dasar dari eksistensi perusahaan.
- 2. Rumusan tentang indentitas, tujuan dan sarana perusahaan. Komponen ini memuat tentang identitas berupa penegasan dari missi yang dijalankan perusahaan. Penegasan itu secara kongkrit akan menggambarkan bidang bisnis utama yang dipilih dan ditekuni perusahaan. Selanjutnya dari ketegasan dan kejelasan itu, perlu dirumuskan tujuan utama bisnis yang akan dijelajahi, yang harus dijabarkan pula dalam mencapainya. Dengan demikian akan terlihat volume dan beban kerja yang akan mempermudah dalam menyusun struktur organisasi perusahaan berupa unit-unit kerja baik secara vertical dan horizontal.

- 3. Evaluasi kekuatan dan kelemahan. Komponen ini memuat hasil evaluasi mengenai kekuatan yang dimiliki dalam mensukseskan bisnis perusahaan, sekalugus juga mengenai kelemahan atau keterbatasan yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.
- 4. Merumuskan desain pembidangan dan pembagian kerja. Komponen ini berisi penetapan unit kerja sehingga dihasilkan struktur organisasi yang jelas dengan volume dan beban kerja yang harus dilaksanakannya . Demikian juga jelas hubungannya satu dengan yang lain dalam rangka mencapai sasaran dan mewujudkan missi organisasi.
- 5. Pengembangan strategi. Komponen ini berisi tentang cara mencapai tujuan secara bertahap dan cara menilai/mengukur tingkat pencapaiannya, tidak saja secara kuantitatif, tetapi juga kecepatannya dalam arti tingkat ketepatannya dilihat dari segi waktu.
- 6. Penjabaran program. Komponen ini memuat tentang program setiap unit kerja atau departemen dan yang sejenis dan cara menilai / mengukur tingkat efektivitas pelaksanaannya.

SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang job analysis, organisasi, dan situasi persediaan SDM. Sistem perencanaan SDM pada dasarnya meliputi prakiraan (estimasi) permintaan/kebutuhan dan penawaran/penyediaan SDM. Estimasi permintaan SDM dapat dibagi dengan dua cara, yakni:

- 1. Estimasi suplai internal yang dilakukan untuk menghitung karyawan yang ada, tetapi juga mengaudit untuk mengevaluasi kemampuan-kemampuan mereka. Informasi ini menugaskan pada karyawan tertentu untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang.
- 2. Estimasi suplai eksternal. Tidak setiap lowongan yang dipenuhi terdapat langsung persediaan SDM. Kebutuhan SDM yang harus dipenuhi dari sumber suplai eksternal dapat diperoleh dengan menganalisis pasar tenaga kerja (labor markets). Selain itu perlu pula memperhatikan trend konsisi kependudukan (demografis) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan/lembaga lainnya.

Selain itu terdapat juga beberapa kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Penyusunan Anggaran Sumber Daya Manusia (manpower budgeting) merupakan kegiatan memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuannya adalah untuk menda-

pat gambaran tentang kebutuhan tenaga kerja. Penyusunan anggaran tenaga kerja ini disebut pula dengan penyusunan formasi. Dasar Penyusunan Formal Penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya.

- 2. Sistem Penyusunan Formasi Sistem penyusunan formasi dapat digunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama merupakan sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar kecilnya beban kerja. Sedankan system ruang lingkup merupakan pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi.
- 3. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Analisis kebutuhan pegawai merupakan suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mematuhi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi. Tujuannya agar setiap pegawai semua unit organisasi mendapatkan perkerjaan yang sesuai dengan tugas dan wewenang tanggung jawabnya
- 4. Anggaran Belanja Pegawai Anggaran belanja pegawai harus disusun sesuai dengan kemampuan perusahaan. Maka dari itu, dalam menentukan anggaran belanja pegawai ini perlu didasarkan dengan skala prioritas bagian bagian yang sangat penting untuk terlebih dahulu dilakasanakan oleh perusahaan. Penyusunan Program Tenaga Kerja (man power programming) merupakan kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan, pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pegembangan karir, program pemeliharaan pegawai dan program pemberhentian pegawai.

PERENCANAAN SUKSESI SUMBER DAYA MANUSIA

Untuk merancang dan mengembangkan suksesi perencanaan sumber daya manusia yang efektif menurut Manzini (1996), terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal.

- 1. Strategic planning yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan
- 2. Operational planning yang menunjukkan demand terhadap sumber daya manusia
- 3. Human resources planning yang digunakan untuk memprediksi kualitas Untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, diperlukan mengintegrasikan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik, manakala terjadi perubahan dan tuntutan perkembangan lingkungan organisasi yang demikian cepat .

Sedangkan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematik, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi human resources antara demand dan supply, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi pada masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran rganisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar (Schuler & Walker, 1990).

MANFAAT PERENCANAAN PENGEMBANGAN SDM

Pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa distinctive capability dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, seperti yang sifatnya strategis sepreti:

- a. Kemampuan mendifinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis.
- b. Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendisdik patisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
- c. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
- d. Mengembangkan sense of urgency dan komitmen untuk bertindak. Kemudian yang sifatnya opersional.

Perencanaan SDM dapat bermanfaat untuk:

- a. Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik
- b. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi
- c. Penghematan tenaga, biaya, waktu yang diperlukan ,sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan pegawai/karyawan. (Nawawi, 1997:143)

Menurut (Schuler & Walker, 1990), adapun pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi pada masa depan antara lain,:

a. Manajer lini menangani aktivitas sumber daya manusia (strategik dan manajerial),

- sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional.
- b. Manajer lini dan Biro kepegawaian/sumber daya manusia saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam kontek manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.
- c. Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan HR concerns

Tahapan suksesi perencanaan SDM menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

- a. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- b. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia
- c. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia
- d. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.



BAB IV DEFINISI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya. Sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasan individu tersebut. Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan, perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat dan secara otomatis lehih hermanfaat

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia yaitu,

- 1. Kepentingan Individu
- 2. Kepentingan Organisasi
- 3. Kepentingan Nasional.

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia di antaranya:

1.Tujuan.Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional.Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa mendatang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

2. Perencanaan Organisasi. Point ini merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, perencanaan sumber daya manusia memberikan petunjuk masa depan, menentukan di mana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

Syarat-syarat Perencanaan Sumber Daya Manusia

- 1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- 2. Mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang sumber daya manusia.
- Memiliki pengalaman luas tentang job analysis, organisasi, dan situasi persediaan sumber daya manusia.
- 4. Mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- 5. Harus mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- 6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Strategi sumber daya manusia adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orangorang di tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk satu tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Prosedur perencanaan SDM

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d.Menetapkan beberapa alternatif.
- e. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.

f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Metode Perencanaan SDM

Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan, perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan. Metode ilmiah diartikan bahwa PSDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Pengevaluasian Rencana SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, maka akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- a. Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- b. Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidak seimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- c. Tersedianya lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat diantisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan.
- d. Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas di dalam rencana masa yang akan datang.
- e. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Kendala-kendala PSDM

- a. Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.
- b. Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

- c. Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.
- d. Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

PERAMALAN

Peramalan atau yang juga dikenal dengan sebutan forecasting menggunakan informasi masa lalu dan saat ini untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan. Proyeksi untuk masa yang akan datang tentu saja ada unsur ketidaktepatan. Biasanya orang yang berpengalaman mampu meramal cukup akurat terhadap benefit organisasi dalam rencana jangka panjang. Pendekatan-pendekatan untuk meramal SDM dapat dimulai dari perkiraan terbaik dari para manajer sampai pada simulasi komputer yang rumit. Asumsi yang sederhana mungkin cukup untuk jarak tertentu, tetapi jarak yang rumit akan diperlukan untuk yang lain.

Jangka waktu peramalan Peramalan SDM harus dilakukan melalui tiga tahap: perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang. Peramalan terhadap kebutuhan SDM (permintaan)

Penekanan utama dari peramalan SDM saat ini adalah meramalkan kebutuhan SDM organisasi atau permintaan kebutuhan akan SDM. Ramalan permintaan dapat berupa penilaian subjektif atau matematis.

Metode meramalkan permintaan, yaitu:

Metode penilaian terdiri dari, estimasi dapat top down atau bottom up, tetapi pada dasarnya yang berkepentingan ditanya, "Berapa orang yang akan Anda butuhkan tahun depan?" Rules of thumb mempercayakan pedoman umum diterapkan pada situasi khusus dalam organisasi . Contoh; pedoman one operations managers per five reporting supervisors membantu dan meramalkan jumlah supervisor yang dibutuhkan dalam suatu divisi. Bagaimanapun, hal ini penting untuk menyesuaikan pedoman untuk mengetahui kebutuhan departemen yang sangat bervariasi.

Teknik Delphi menggunakan input dari kelompok pakar. Opini pakar dicari dengan menggunakan kuesioner terpisah dalam situasi diramalkan. Opini pakar kemudian digabungkan dan dikembalikan kepada para pakar untuk opini tanpa nama yang kedua. Proses ini akana berlangsung beberapa pakar hingga pakar pada umumnya asetuju pada satu penilaian. Sebagai contoh, pendekatan ini telah digunakan untuk meramalakan pengaruh teknologi pada Manajemen SDM dan kebutuhan perekrutan staff. Teknik kelompok Nominal, tidak seperti delphi, membutuhkan pakar untuk bertemu secara langsung. Gagasan mereka biasanya timbul secara bebas pada saat pertama kali, didiskusikan sebagai kelompok dan kemudian disusun senagai laporan.

Metode Matematika, terdiri dari:

- a. Analisis Regresi Statistik membuat perbandingan statistik dari hubungan masa lampau diantara berbagai faktor. Sebagai contoh, hubungan secara statistik antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai retail mungkin berguna dalam meramalkan sejumlah karyawan yang akan dibutuhkan jika penjualan retail meningkat 30 %.
- b. Metode Simulasi merupakan gambaran situasi nyata dalam bentuk abstrak sebagai contoh, model ekonometri meramalkan pertumbuhan dalam pemakaian software akan mengarahkan dalam meramalkan kebutuhan pengembangan software.
- c. Rasio Produktivitas menghitung rata-rata jumlah unit yang diproduksi perkaryawan. Rata-rata ini diap-likasikan untuk ramalan penjualan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, sebagai contoh, suatu perusahaan dapat meramalkan jumlah penjualan representative menggunakan rasio ini.
- d. Rasio jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat digunakan untuk meramalkan tenaga kerja tak langsung. Sebagai contoh, jika perusahaan biasanya menggunakan satu orang klerikal untuk 25 tenaga kerja produksi, yang rasio dapat digunakan untuk membantu estimasi untuk tenaga klerikal.

ESTIMASI PERSEDIAAN SDM INTERNAL DAN EKSTERNAL

Bila sudah ada proyeksi permintaan pada masa yang akan datang, masalah berikutnya adalah bagaimana mengisi kebutuhan tersebut. Ada dua sumber persediaan SDM, yakni internal dan eksternal. Persediaan/supply internal bisa berasal dari karyawan yang telah ada yang dapat dipromosikan, ditransfer, atau didemosi untuk mengisi lowongan. Supply eksternal berasal dari luar atau mereka yang tidak sedang bekerja di organisasi tersebut dan siap direkrut oleh organisasi/perusahaan.

Penilaian Internal terhadap Ketenagakerjaan Organisasi

Bagian dari perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis pekerjaan yang perlu dilakukan dan keahlian yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu tugas. Kebutuhan organisasi harus dibandingkan dengan penyediaan tenaga kerja yang ada. Tidak hanya sekedar menghitung jumlah karyawan. Harus dilakukan audit tenaga kerja yang sudah ada untuk mengetahui kemampuan pekerja yang ada. Informasi ini menjadi dasar estimasi tentatif mengenai lowongan-lowongan yang dapat diisi oleh karyawan yang ada. Penugasan tentatif ini biasanya dicatat di replacement chart. Chart ini merupakan representasi visual menyangkut SIAPA yang akan menggantikan SIAPA jika terjadi pergantian. Namun karena informasinya yang terbatas maka perlu juga dilengkapi dengan replacement summaries.

Mempertimbangkan karyawan-karyawan yang sudah ada untuk lowongan di masa yang akan datang adalah penting jika karyawan diproyeksikan memiliki karir yang panjang. Audit and replacement chart juga penting bagi

HRD. Dengan pengetahuan akan karyawan yang lebih banyak, HRD dapat merencanakan recruiting, training, dan career planning secara lebih efektif. Pengetahuan ini juga dapat membantu HRD untuk memenuhi AAP dengan mengidentifikasi calon-calon minoritas interen untuk lowongan-lowongan tertentu.

Berikut adalah pertanyaan yang diberikan selama penilaian internal:

- a. Pekerjaan apa yang ada pada saat ini?
- b. Berapa banyak orang yang mengerjakan setiap tugas?
- c. Apa hubungan laporan di antara tugas-tugas tersebut?
- d. Berapa pentingnya masing-masing tugas tersebut?
- e. Pekerjaan manakah yang membutuhkan penerapan strategi organisasi?
- f. Apa saja karakteristik dari pekerjaan yang diharapkan?

Metode-metode yang digunakan untuk mengestimasi supply SDM internal yaitu:

Auditing Pekerjaan dan Keahlian. Tahap permulaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam suatu perusahaan adalah mengaudit pekerjaan yang sedang dilakukan organisasi pada saat ini. Penilaian internal ini menolong menempatkan kedudukan suatu organisasi dalam mengembangkan atau memantapkan keunggulan kompetitif. Analisis yang komprehensif dari semua pekerjaan saat ini memberikan dasar untuk mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan pada masa yang akan datang. Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan.

Kepentingan audit bagi perusahaan adalah:

- a. Untuk mengetahui prestasi karyawan.
- b. Untuk mengetahui besarnya kompensasi karyawan yang bersangkutan.
- c. Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
- d. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (vertical-horizontal) dan atau diberhentikan.
- e. Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainya.

Kepentingan audit bagi SDM adalah:

- a. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya.
- b. Karyawan ingin mangetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik dari pada karyawan lainya.
- c. Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
- d. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya

Tujuan audit SDM adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan
- b. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu.
- c. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
- d. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
- e. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertical (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
- f. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan kedisiplian karyawan.

Inventarisasi Kemampuan Organisasi

Sumber dasar dari data tenaga kerja adalah data Sumber Daya Manusia pada organisasi. Perencana dapat menggunakan inventarisasi ini untuk menentukan kebutuhan jangka panjang untuk perekrutan, penyeleksian dan pengembangan sumber daya manusia. Juga informasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan kemampuan tambahan yang diperlukan tenaga kerja masa mendatang yang mungkin belum diperlukan pada saat ini

Komponen Inventarisasi Kemampuan Organisasi terdiri dari:

Demografi tenaga kerja secara individu (umur, masa kerja di organisasi, masa kerja pada jenis tugas yang sekarang). Kemajuan karier secara individu penanggung tugas, waktu yang diperlukan untuk setiap jenis tugas, promosi atau perbahan ke tugas lain, tingkat upah). Data kinerja secara individu (penyerlesaian pekerjaan, perkembangan pada keahliannya). Ketiga informasi diatas dapat diperluas meliputi:

- a. Pendidikan dan pelatihan
- b. Mobilitas dan letak geografis yang diinginkan
- c. Bakat, kemampuan dan keinginan yang spesifik
- d. Bidang yang diminati dan tingkat promosi didalam perusahaan
- e. Tingkat kemampuan untuk promosi
- f. Pensiun yang diharapkan

Informasi yang telah diperoleh dari hasil Audit SDM dan inventarisasi kemampuan organisasi SDM diatas lalu dikonversikan ke dalam Sistem Informasi SDM (SISDM). SISDM adalah sistem integrasi yang dirancang untuk menyediakan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan SDM.

Tujuan SISDM adalah:

- a. Meningkatkan efisiensi data tenaga kerja dimana SDM dikumpulkan
- b. Lebih Strategis dan berhubungan dengan perencanaan SDM

Kegunaan SISDM adalah:

- a. SISDM mempunyai banyak kegunaan dalam suatu organisasi. Yang paling dasar adalah otomatisasi dari pembayaran upah dan kegaiatan benefit.
- b. Dengan SISDM, pencatatan waktu tenaga kerja dimasukan ke dalam system, dimodifikasi, disesuaikan pada setiap individu.
- c. Kegunaan umum yang lain dari SISDM adalah kesetaraan kesempatan bekerja.

Untuk merancang SISDM yang efektif, para ahli menyarankan untuk menilainya dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai data yang akan diperlukan seperti:

- a. Informasi apa yang tersedia, dan informasi apa yang dibutuhkan tentang orang-orang dalam organisasi?
- b. Untuk tujuan apa informasi tersebut akan diberikan?
- c. Pada format yang bagaimana seharusnya output untuk penyesuaian dengan data perusahaan lain?
- d. Siapa yang membutuhkan informasi?
- e. Kapan dan seberapa seri<mark>ngnya informasi dib</mark>utuhkan?
- f. Succesion Planning merupakan proses HR planner dan operating managers gunakan untuk mengkonversi informasi mengenai karyawan-karyawan yang ada sekarang ke dalam keputusan menyangkut internal job placements pada yang akan datang.

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Analisis lingkungan merupakan proses penelitian terhadap lingkungan organisasi untuk menentukan kesempatan atau ancaman. Hasil analisis akan mempengaruhi rencana SDM karena setiap organisasi akan masuk pada pasar tenaga kerja yang sama yang juag memasok perusahaan lain.

Be<mark>berap</mark>a f<mark>aktor yang dap</mark>at mempengaruhi pasokan tenaga kerja antara lain:

- a. Pengaruh pemerintah
- b. Kondisi perekonomian

- c. Masalah kependudukan
- d. Persaingan komposisi tenaga kerja
- e. Pola kerja

SEBAB-SEBAB PERMINTAAN SDM

Faktor Internal sebagai Sebab Permintaan SDM

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya pada masa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM yang bersumber dari kekurangan SDM di dalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

- a. Faktor Rencana Strategik dan rencana operasional
- b. Faktor prediksi produk dan penjualan
- c. Faktor pembiayaan (cost) SDM
- d. Faktor pembukaan bisnis baru (pengembangan bisnis)
- e. Faktor desain Organisasi dan Desain Pekerjaan
- f. Faktor keterbukaan dan keikutsertaan manajer

Faktor Eksternal sebagai Sebab Permintaan SDM

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategic dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

- a. Faktor Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)
- b. Faktor Sosial, Politik dan Hukum
- c. Faktor Teknologi
- d. Faktor Pasar Tenaga Kerja dan Pesaing

Faktor Ketenagakerjaan

Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan Sistem Informasi SDM (SISDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi manajemen (SIM) sebuah organisasi/perusahaan. Beberapa dari faktor ini adalah:

- a. Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang pensiun, yang harus dimasukan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan/jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.
- b. Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti/keluar dan PHK sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi calon penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik yang bersumber internal maupun eksternal.



BAB V PERENCANAAN DAN PENGADAAN SDM

Menurut Casson & Bennison (1985), perencanaan tenaga kerja merupakan perkiraan awal kebutuhan organisasi akan tenaga kerja masa datang, baik dari segi jumlah maupun ketrampilan di semua pekerjaan dan organisasi. Sehingga perusahaan harus mempelajari tingkat pekerjaan yang kosong, jenjang karir dalam organisasi, dan juga bursa tenaga kerja yang ada. Sementara Mangkunegara (2001) menyebutkan, perencanaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan yang bersinergi dengan rencana organisasi atau perusahaan agar mendapatkan dan bisa penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Kepentingan Perencanaan Tenaga Kerja

Membantu meningkatkan potensi pegawai

Kepentingan Organisasi

Membantu mendapatkan calon anggota organisasi yang memenuhi kualifikasi

Kepentingan Nasional

Pegawai berpotensi dapat digunakan oleh pemerintah untuk meningkatkan produktivitas nasional

TUJUAN PERENCANAAN SDM ORGANISASI

- Menjaga keseimbangan antara pengeluaran untuk sumber daya manusia dan sumber daya yang lain
- 2. Menentukan tingkat rekruitmen sesuai dengan kebutuhan.
- 3. Mencegah kelebihan tenaga kerja yang tidak diperlukan yang dapat mengakibatkan tindakan PHK
- 4. Menentukan kebutuhan pelatihan karyawan
- 5. Mempersiapkan program pengembangan manajemen dan suksesi manajemen
- 6. Memperkirakan kebutuhan tambahan ruang kerja

AKTIVITAS DALAM PERENCANAAN TENAGA KERJA

Menurut Cascio (1998)

- 1. Talent Inventory: Menilai kondisi tenaga kerja yang ada (ketrampilan, kemampuan, dan penganalisaan penggunaan tenaga kerja saat ini)
- 2. HR Forcast: memprediksi persyaratan SDM masa depan (jumlah, ketrampilan, penyediaan tenaga kerja internal & eksternal
- 3. Action Plans: meningkatkan kualifikasi individual melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan, transfer, promosi, pengembangan & kompensasi
- 4. Control & Evaluation: menyediakan umpan balikthd sistem yg ada & memantau tingkat pemeliharaan tujuan organisasi.

Menurut Bernardin & Russel (1993)

- 1. Environment Scanning: Mengidentifikasi & mengantisipasi PTO's (problems, threats & opportunities), Scanning lingkungan (kompetitor, pemerintah), Lingkungan internal (strategi, teknologi, n budaya organisasi)
- 2. Labour Demand Forecast: Meramalkan kebutuhan bisnis akan mempengaruhi kebutuhan SDM.
- 3. Labour Supply Forecast: Meramalkan ketersediaan SDM dari sumber internal & eksternal.
- 4. Gap Analysis: Kesenjangan antara penawaran & permintaan SDM
- 5. Action Planning: Mengimplementasikan rekomendasi solusi ke empat langkah di atas
- 6. Control & Evaluation: Memantau efek perencanaan tenaga kerja melalui pendefinisian & pengukuran kriteria penting (besarnya turnover, biaya rekrutmen, dan performansi karyawan)

Perencanaan SDM merupakan salah satu unsur penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi masa depan. Prencanaan SDM sering dipahami sebagai landasan untuk mengawali kegiatan manajemen secara keseluruhan dalam perusahaan. Oleh sebab itu, perencanaan SDM memiliki peran sangat menentukan bagi kelangsungan perusahaan agar berjalan sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Perencanaan SDM harus selalu berdampingan dengan strategi bisnis yang dijalankan perusahaan. Tidak peduli apakah perusahaan akan menjalankan strategi bertahan atas posisi yang sudah dicapai, sedang menjalankan strategi untuk melakukan perampingan atau pengurangan berbagai aktivitas bisnis, maupun dalam hal perusahaan akan melakukan strategi peningkatan kapasitas produksi atau pembukaan jaringan baru, perencanaan SDM mutlak dilakukan dan substansinya harus disinkronkan dengan strategi bisnis yang ditetapkan dan diterapkan oleh perusahaan.

Dalam keadaan normal, khususnya bagi perusahaan yang sedang mengalami tahap-tahap pertumbuhan, terdapat tiga hal mendasar yang menjadi tanggungjawab dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

- 1. Menyusun proyeksi kebutuhan sumber daya manusia dari sisi kuantitas dan kualitas;
- 2. Melakukan analisis terhadap sumber pemenuhan (suplai) sumber daya manusia apakah akan diperoleh dari sumber internal, eksternal atau gabungan dari keduanya; dan
- 3. Menyeimbangkan secara optimal antara kebutuhan aktual dan pemenuhan sumber daya manusia pada tingkat yang realistis.

Perencanaan SDM bagi sebuah perusahaan menjadi faktor yang sangat krusial dalam menghadapi situasi dan tantangan persaingan bisnis yang semakin ketat. Berdasarkan kondisi tersebut, pendekatan dan penerapan pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi nirlaba atau organisasi yang menangani pelayanan public.

Per definisi, perencanaan SDM merupakan keputusan mengenai langkah-langkah yang akan diambil perusahaan dalam periode tertentu pada masa depan untuk menjamin ketersediaan atau kecukupan jumlah SDM yang tepat. Ketersediaan sumber daya manusia dimaknai dari sisi jumlah (kuantitas) maupun kualifikasi (kualitas) untuk menduduki posisi dan jabatan tertentu pada waktu yang tepat guna mendukung pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan perusahaan. Namun demikian, tujuan akhir dari perencanaan dimaksud bukan berhenti hanya pada tingkat mempersiapkan dan menyediakan kecukupan sumber daya manusia bagi perusahaan. Lebih dari itu, tujuan tertinggi dari perencanaan sumber daya manusia adalah meningkatkan kapasitas dan kemampuan operasional perusahaan secara berkelanjutan. Ilustrasi mengenai perencanaan SDM dapat dilihat pada diagram di bawah ini.

Dengan demikian, mengupayakan ketersediaan SDM dari sisi kesesuaian jumlah dan kualifikasi merupakan respons perusahaan untuk mengantisipasi berbagai dampak dan implikasi yang ditimbulkan dari situasi ketidak-pastian lingkungan eksternal yang dihadapi. Disebut sebagai ketidakpastian, mengingat kemunculannya dipengaruhi berbagai faktor yang berada di luar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya. Meski demikian, jika dimaknai lebih mendalam, proses perencanaan SDM senantiasa dilandasi kerangka pikir yang optimis karena penyusunannya mengacu pada pertimbangan dan penilaian atas kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk memenuhinya.

Selain itu, secara internal, merencanakan kecukupan sumber daya manusia juga merupakan strategi untuk menciptakan suasana kerja yang stabil sehingga ketersediaannya akan sejalan dan mampu mendukung strategi bisnis perusahaan. Namun karena kemampuan yang dimiliki perusahaan bukan tanpa batas, maka perencanaan SDM juga harus memiliki karakteristik yang jelas, realistis, dan dapat dicapai oleh perusahaan. Dengan kata lain perencanaan SDM disusun dengan mempertimbangkan berbagai faktor dan kondisi yang relevan dengan lingkun-

gan bisnis yang dihadapi perusahaan.

Tahap-tahap Perencanaan SDM

Mengingat perencanaan SDM harus sesuai dan sejalan dengan strategi bisnis perusahaan, maka untuk memperoleh perencanaan SDM yang efektif perlu dilakukan melalui tahap-tahap yang tepat yaitu sebagai berikut :

- 1. Mengidentifikasi dan menganalisis kondisi bisnis yang sedang berjalan maupun menyusun prediksi atas kondisi yang mungkin dihadapi perusahaan dalam jangka waktu beberapa tahun ke depan. Kondisi dan perubahan lingkungan bisnis perusahaan harus menjadi kerangka dasar dalam menyusun perencanaan SDM agar pada waktunya dapat diimplementasikan secara efektif. Pertanyaan-pertanyaan mendasar tentang hal ini biasanya mencakup apakah perusahaan akan menghadapi lingkungan usaha yang cenderung stabil, cenderung mengalami penurunan, atau berpeluang untuk berkembang dan tumbuh dinamis.
- 2. Menentukan implikasi dari hasil identifikasi dan analisis pada fase pertama, misalnya mempertahankan secara relatif jumlah pegawai yang sudah ada, melakukan rekrutmen dan seleksi baru untuk menambah jumlah pegawai, atau mengurangi secara bertahap jumlah pegawai yang sudah ada, meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai, melakukan rotasi dan penyebaran kompetensi yang lebih merata ke seluruh fungsi bisnis, dan sebagainya.
- 3. Menetapkan sasaran dan tujuan penyelenggaraan kegiatan SDM sesuai implikasi yang ditetapkan pada fase kedua, misalnya berapa jumlah karyawan yang direkrut dan diseleksi, berapa karyawan yang akan diikutsertakan dalam program pelatihan dan pengembangan, berapa karyawan yang akan dipromosikan, berapa karyawan yang akan dimutasi/dirotasi, berapa karyawan yang akan diberhentikan karena pensiun atau alasan lainnya, dan sebagainya.
- 4. Menyusun rencana kegiatan dan program SDM lainnya sesuai hasil yang diperoleh pada fase kedua, misalnya penetapan waktu proses rekrutmen dan seleksi, penetapan jadual pelatihan dan pengembangan pegawai, penetapan jadual promosi pegawai, penetapan waktu pemrosesan pemutusan hubungan kerja dan sebagainya.
- 5. Melakukan evaluasi dan revisi atas pelaksanaan kegiatan dan program SDM yang sudah dijalankan atau menyesuaikan kembali program-program SDM yang sebelumnya sudah ditetapkan karena adanya berbagai perkembangan baru yang dihadapi perusahaan.

Dengan memperhatikan fase-fase tersebut di atas, dalam praktiknya perencanaan SDM akan berlangsung sepanjang waktu bersamaan dengan berjalannya proses-proses pada sub-sistem manajemen SDM lainnya. Karena itu, anggapan yang mengatakan bahwa aktifitas perencanaan SDM hanya berlangsung pada tahap awal sep-

enuhnya tidak benar dan dapat menyesatkan. Hal tersebut dapat dibuktikan ketika dilakukan proses evaluasi atas berbagai pelaksanaan dan pencapaian sub-manajemen sumber daya manusia lainnya, misalnya proses rekrutmen, seleksi dan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai, pelaksanaan proses promosi, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas perencanaan SDM.

Manfaat Perencanaan SDM

Jika ditelaah lebih lanjut, perencanaan SDM perusahaan memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut :

- 1. Perencanaan SDM merupakan sumber informasi penting bagi manajemen untuk menyusun strategi bisnis dan proyek-proyek inisiatif yang sesuai dengan kemampuan perusahaan untuk menyediakan SDM yang memadai (sufficient). Pengertian memadai dimaksudkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia dalam perusahaan setiap saat berada dalam kondisi relatif sesuai dengan kebutuhan riil sehingga tidak mengalami deviasi baik dalam arti kekurangan atau kelebihan. Tanpa memperhitungkan dan melibatkan perencanaan SDM, penyusunan strategi bisnis dan program kerja perusahaan menjadi tidak realistis dan akan mengalami berbagai kesulitan untuk dimplementasikan dengan baik pada waktunya.
- 2. Perencanaan SDM menjadi kerangka kerja sekaligus panduan bagi departemen yang bertanggung jawab mengelola SDM untuk melaksanakan program dan kegiatan lanjutan pada subsistem manajemen SDM lainnya, seperti proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, promosi, penetapan imbalan/kompensasi, proses pengembangan pegawai dalam rangka suksesi kepemimpinan, dan proses-proses lainnya sesuai dengan rencana dan waktu yang ditetapkan. Program-program dan kegiatan semua subsistem tersebut memberikan kontribusi yang sangat diperlukan bagi satuan-satuan kerja dan unit-unit bisnis dalam melaksanakan kegiatan proses bisnis secara efektif dan produktif.
- 3. Secara agregat perencanaan SDM dari seluruh perusahaan pada suatu industri menjadi sumber informasi tentang aspek-aspek ketenagakerjaan dan pasar tenaga kerja yang lebih luas, misalnya jumlah tenaga kerja berdasarkan jenis industri atau sektor ekonomi, jumlah dan pertumbuhan tenaga kerja berdasarkan keahlian dan latar belakang pendidikan formal dan nonformal, dan berbagai informasi relevan lainnya.

ARTI PENTING PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep perencanaan sumber daya manusia secara luas adalah integrasi dan adaptasi. Berkenaan dengan itu semua, ada tiga prinsip yang menjadi dasar kegiatan Perencanaan Sumber Daya Manusia (untuk selanjutnya disebut PSDM):

- 1. PSDM secara penuh terintegrasi dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.
- Kebijakan-kebijakan SDM melekat satu sama lain, baik lingkup kebijakan bersilang maupun hirarki bersilang.

3. Praktik-praktik PSDM disesuaikan, diterima, dan digunakan oleh para manajer lini dan karyawan sebagai bagian dari kegiatan kerja setiap hari. (Greer, 1995 : 106-107)

Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia ada tiga, yaitu :

Kepentingan Perorangan. Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi kepentingan individu pegawai, karena perencanaan dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier.

Kepentingan Organisasi. Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

Kepentingan Nasional. Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah. (Mangkunegara, 2005:5)

Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

- 1. Rencana Strategi. Suatu perusahaan yang banyak menggunakan tenaga kerja dan produksinya (padat karya) memungkinkan untuk masa mendatang akan mengganti mesin-mesin (padat modal) sehingga akan mempengaruhi kebutuhan akan tenaga kerja pada masa mendatang.
- Kependudukan. Banyaknya penduduk berarti memperbanyak penawaran tenaga kerja. Manajer personalia akan terus menerus dihadapkan pada kekurangan tenaga kerja terampil di antara banyaknya pekerja di pasar tenaga kerja.
- 3. Perekonomian. Peramalan perekonomian sangat sulit dilakukan dengan teliti, namun tingkat kegiatan perekonomian harus dipertimbangkan dalam perencanaan tenaga kerja.
- 4. Kecenderungan Teknologi. Kemajuan teknologi membawa dampak terhadap tergesernya tenaga kerja manusia dengan mesin-mesin canggih, sehingga berakibat terhadap kurangnya kebutuhan tenaga kerja.
- 5. Kecenderungan Sosial. Peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan yang melindungi tenaga kerja dari pemberhentian semena-mena dan perlunya memperkerjakan tenaga kerja lokal dalam penerimaan karyawan. (Swasto, 2011:37-38)

Analisis Permintaan dan Penawaran Sumber Daya Manusia Analisis permintaan (demand analysis) menetap-kan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Prakiraan sumber daya manusia (human resources forecasting) berusaha menentukan sumber daya manusia bagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi demi mempertahankan pertumbuhannya serta memanfaatkan peluang di masa depan. Prakiraan menyebabkan manajer wajib memikirkan masa mendatang serta mengantisipasi berbagai peristiwa yang kemungkinan terjadi, meskipun peristiwa tersebut pada akhirnya tidak seperti yang di duga pada awalnya.

Manfaat prakiraan hendaknya dinilai bukan dari tingkat kedekatannya dengan kebutuhan sesungguhnya, melainkan dari tingkat yang menyebabkan manajer akhirnya harus memikirkan dan mengantisipasi berbagai situasi pada masa depan. (Simamora, 2006: 137) Analisis penawaran (supply analysis) merupakan langkah lanjutan setelah membuat proyeksi kebutuhan sumber daya manusia dengan menganalisis ketersediaan tenaga kerja yang dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber internal adalah pegawai yang ada/dimiliki organisasi saat ini (persediaan), yang dapat dipromosikan, ditransfer/dipindah untuk menempati jabatan yang lowong. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang dari luar organisasi (pasar tenaga kerja), yang mencakup orang-orang yang belum bekerja dan para pegawai organisasi-organisasi lainnya. (Ismail, 2010: 32). Kita ambil suatu contoh. Larry Kern seorang direktur Dole Food Co.lnc, di mana pada tahun 2001, perusahaan sangat disentralisasi dan setiap perusahaan yang beroperasi terpisah mengatasi hamper seluruh aktivitas SDM dan perencanaan suksesi mereka sendiri. Strategi Kern mengurangi hal yang tidak diperlukan dan memusatkan pada aktivitas tertentu, termasuk perencanaan suksesi. Teknologi membantu Dole untuk melakukannya. Dole lalu memutuskan untuk meng-outsource kegiatan ini dengan mengontrakkan aplikasi (ASPs).

Dole memilih software khusus dari Pilat NAI yang menjalankan software dan menyimpan semua data pada server sendiri. Dan sistem perencanaan suksesi Pilat mudah digunakan bagi para manajer Dole. Mereka mendapatkan akses untuk program terebut melalui web. Dan cara ini sebagai menciptakan rencana pengembangan karier bagi setiap manajer, termasuk seminar dan program yang lain. (Dessler, 2008: 169) Kesimpulan Analisis permintaan dan penawaran sumber daya manusia berisi tentang permintaan dan penawaran tenaga kerja dimasa yang akan datang dimana analisis permintaan akan menentukan penempatan tenaga kerja di dalam organisasi sedangkan analisis penawaran akan menanalisis ketersediaan ketenagakerjaan.

STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Untuk mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan terbaik, sebuah perusahaan atau organ-

isasi memerlukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang jitu dan efektif. Menurut Riva'i (2004:35) suatu perusahaan atau organisasi tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik dari segi kualitas dan kuantitas maka organisasi atau perusahaan tersebut tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan, serta memajukannya pada masa mendatang. Itu sebabnya, diperlukan langkah-langkah strategis guna lebih menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, dan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Perencanaan sumber daya manusia atau human resource planning merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan dari posisi yang diinginkan pada masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasiyang terkait dengan manusia. Tujuan dari integrasi system adalah untuk menciptakan proses prediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategis dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi

Ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Perencanaan sumber daya manusia harus disesuai-kan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memflitasi efektivitas organisasi dapat tercapai. Strategi bisnis pada masa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan current issues dan mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara bisnis dan perencanaan sumber daya manusia dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan SDM.

Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan SDM, antara lain:

- 1. Globalisasi
- 2. Kemajuan teknologi
- 3. Pertumbuhan ekonomi
- 4. Perubahan komposisi angkatan kerja

Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas tenaga kerja membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM. Dengan demikian, proyeksi demografis terhadap angkatan kerja pada masa depan akan membawa implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Peramalan kebutuhan sumber daya manusiadi masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia tersebut merupakan bagian dalam perencanaan sumber daya manusia yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program.

Perencanaan sumber daya manusia juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengeval-

uasi keefektrivan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson & Schuler, 1990).

Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu. Berbagai Pengertian dan Strategi Perencanaan SDM Mondy & Noe (1995) mendefinisikan Perencanan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan." Kemudian Eric Vetterdalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan Perencanaan sumber daya manusia (HR Planning) sebagai; proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (short-term) sebagai pedoman perencanaan di masa depan(long-term). Dari beberapa pengertian tadi, maka perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai di masa yang akan datang dalam suatu organisasi (publik,bisnis) dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang di dalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan sumber daya manusia yang efektif menurut Manzini (1996), terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan system perencanaan tunggal.

- 1. Strategic planning yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan
- 2. Operational planning yang menunjukkan demand terhadap SDM
- 3. Human resources planning yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas

kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menmggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM.

Perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategic perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, manakala terjadi perubahan dan tuntutan perkembangan lingkungan organisasi yang demikian cepat. Sedangkan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabubungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematrik, dan konsisten. Salah satu alasan untukmengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi human resources gap antara demand dan supply, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM.

Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor ling-kungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar (Schuler& Walker, 1990).

Manfaat Pengembangan SDM di Masa Depan

Pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa distinctive capability dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, seperti:

Yang sifatnya strategis yakni:

- Kemampuan mendifinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis.
- Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
- Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
- 4. Mengembangkan sense of urgency dan komitmen untuk bertindak.

Yang sifatnya operasional yaitu:

- 1. Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik
- 2. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja

- organisasi,
- 3. Penghematan tenaga,biaya, waktu yang diperlukan ,sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan pegawai/karyawan. (Nawawi, 1997: 143)

Adapun pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi di masa depan antara lain , (Schuler & Walker, 1990) :

- Manajer lini menangani aktivitas sumber daya manusia (strategik dan manajerial), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional.
- 2. Manajer lini dan Biro kepegawaian/ sumber daya manusia saling berbagi tanggungjawab dan kegiatan, dalam kontek manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.
- 3. Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan HR concerns

Tahapan Perencanaan SDM

Menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

- 1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- 2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia
- Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia
- 4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Rothwell (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap:

- 1. Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional
- Forecasting atau peramalan atas ketersediaan supply dan demand sumber daya manusia saat ini dan masa depan
- 3. Perencanaan bagi rekrumen, pelatihan, promosi, dan lain-lain

4. Utilasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan action-driven ,yang memudahkan organisasi untuk menfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau skillneed, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi. Perencanaan sumber daya manusia umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kondisi penting dari "integrasi bisnis" dan "strategik," implikasinya menjadi tidak sama dengan manpower planning meski tekniknya mencakup hal yang sama.

Manpower planning menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya forecasting apakah adaketidak-sesuaian antara supply dan demand tenaga kerja, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab lini.

Kesenjangan dalam Perencanaan SDM

Dalam perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan, kebijakan yang tidak diantisipasisi sebelumnya. Proses perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris. Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya manusia dapat di kelompokkan ke dalam empat permasalah (Rothwell, 1995):

- 1. Pertama, perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
- 2. Kedua, realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interes group yang memiliki power.
- 3. Ketiga, kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan ketrampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adatasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.

4. Keempat, pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.

Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar, jika ada kekurangan dan kelemahan, tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat dengan menerapkan analisi SWOT.

Implementasi Perencanaan SDM

Pemilihan teknik merupakan starting point dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya manajeral, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan sumber daya manusia (Nursanti, 2002:61) dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir

- 1. Rekrutmen Identifikasi. kemungkinan ketidakcocokan antara supply dan demand serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alas an perencanaan manpower tradisional. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi karyawan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan MSDM dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi orang-orang yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen.
- 2. Perencanaan Karir. Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikanpada karekteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, penelitian dan system pengembangan, serat penilaian dan sistem promosi. Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibelitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar tenaga kerja.
- **3. Evaluasi Perencanaan SDM.** Perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indicator kesesuaian antara supply dan demand bagi sejumlah orang-orang yang ada dalam organisasi dengan keterampilan yang sesuai. Perencanaan sumber daya manusia juga berguna sebagai early warning organisasi terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan sumber daya manusia dengan melakukan audit terhadap SDM.

BAB VI

SIFAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan kemahiran dan pemanfaatannya, hal ini sebagai bagian dari proses penentuan keputusan strategis. Perencanaan SDM berfokus pada analisis tujuan perusahaan. Sementara perencanaan membutuhkan sumber daya untuk memenuhi tujuan tersebut. Tujuan perusahan dan kebutuhan sumber daya dianalisis dalam kaitannya dengan peran SDM dalam mencapai sasaran perusahaan.

Perencanaan SDM merupakan jumlah dari seluruh rencana yang diformulasi untuk rekrutmen, skrining, kompensasi, pelatihan, struktur pekerjaan, promosi, dan aturan main dari SDM perusahaan.

Tekanan Ekonomi

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor ekonomi seperti berikut :

- 1. Kebijakan ketenagakerjaan nasional
- 2. Kebijakan ekonomi nasional
- Otonomi daerah dalam perencanaan pembangunan daerah masing-masing yang berorientasi pada resaurce
 - based dan keunggulan komparatif spesifik local
- 4. Pertumbuhan ekonomi
- 5. Sistem informasi yang menyangkut jumlah populasi, pasar input dan output, teknologi, dan sebagainya

Pasar Kerja

Kondisi pasar kerja dimaksudkan sebagai wujud terjadinya transaksi suplay dan permintaan tenaga kerja, tingkat upah, tingkat keahlian, aspek gender, dan sebagainya yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM.

Lima penentu suplay tenaga kerja, yaitu

- 1. Komposisi populasi berdasarkan jumlah, usia, jenis kelamin, dan pendidikan
- 2. Permintaan terhadap barang dan jasa
- 3. Sifat teknologi produksi

- 4. Tingkat partisipasi angkatan kerja, termasuk yang sedang mencari kerja dan subkelompok pokok
- 5. Tingkat upah umum

Kondisi sosial ekonomi masyarakat

Permasalahan aspek perubahan keahlian dan keterbatasan personil yang mempengaruhi perencanaan SDM suatu perusahaan meliputi sebagai berikut.

- 1. Lemahnya arah program pendidikan nasional yang kurang berorientasi pada kebutuhan pasar
- 2. Tingkat pengetahuan dan keahlian lulusan banyak yang belum memadai
- 3. Perusahaan mengalami kekurangan tenaga ahli perencanaan SDM
- 4. Pasar kerja mengalami kelebihan suplay karena sedang krisis ekonomi

MODEL PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Faktor-faktor lingkungan seperti halnya peluang pasar dan personal manajer strategis dapat mempengaruhi perumusan tujuan pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan dan pengurangan tujuan dapat dipakai untuk mempertimbangkan rencana SDM. Pertumbuhan dan pengurangan tujuan yang ingin dicapai dapat berupa hasil penjualan, pangsa pasar, ukuran aset, penerimaan dari investasi, pengembangan barang dan jasa baru, jaringan penjualan, dan pengembangan pasar. Implikasinya adalah perusahaan perlu menyesuaikan rencana strategis MSDM dengan pertumbuhan dan pengurangan tujuan tersebut.

Perusahaan menguji kebutuhan keahlian masa depan menurut jabatan dan kategori pekerjaan. Apalagi untuk menghadapi tuntutan pasar global yang tidak mungkin dihindari oleh siapapun. Oleh karena itu, penting memperkirakan keterbatasan dan surplus SDM untuk tiap kategori jabatan yang ada dalam perusahaan. Apabila tindakan-tindakan perusahaan telah dilakukan dengan baik, maka perusahaan mengembangkan kebijakan, rencana, dan tujuan MSDM yang baru, seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, kompensasi, promosi, perhentian sementara, dan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan.

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

PERENCANAAN ORGANISASI

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir. Kesimpulan-

nya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan di mana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

PERENCANAAN SDM DALAM PERSPEKTIF SYARIAH

Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sunber daya yang ada. Di dalam surah Ar-Rohman ayat ke 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah SWT. Allah juga mencerminkan keadaan manusia yang ideal dalam kitabNya yaitu dengan kriteria sekurang-kurangnya adalaah sebagai berikut:

- a. Segala sesuatunya harus dikerjakan dalam rangka untuk mengesakan Allah (QS Muhammad: 19)
- b. Menganggap bahwa semuanya adalah saudara dan memiliki kedudukan yang sama meskipun berbeda suku bangsa (QS Al-Hujurat : 13)
- c. Saling tolong menolong dan berbuat baik sehingga akan tercipta masyarakat yang harmonis (QS Al-Maidah: 2) d. Berlomba-lomba dalam kebaikan (QS Al-Bagoroh: 148)
- e. Toleransi dan bebas menjalankan ajaran agama masing-masing (QS: Al-Kafirun: 1-6)
- f. Selalu istigomah dalam kebaikan/ teguh pendiriannya dan tidak melampaui batas (QS Hud: 112)
- g. Adil dan selalu memperjuangkan kebenaran (QS An-Nisa: 58)
- h. Mengembangkan pola pikir dengan mempertimbangkan kebaikan atau keburukan tentang suatu hal tertentu/ ijtihad (Al-Baqoroh: 219).

Jika manusia telah mampu untuk mengamalkan hal di atas tentulah sumber daya manusia dan alam akan teroptimalkan. Pengayaan kualitas SDM merupakan suatu keharusan dalam Islam, sebagaimana yang telah disampailan oleh Rosulullah SAW bahwa menuntut ilmu adalah wajib dari mulai lahir hingga wafat. Oleh karena itu mempelajari semua ilmu, baik umum maupun keagamaan merupakan suatu keharusan. Yang harus digarisbawahi ialah kemana ilmu itu akan digunakan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) yang ada dalam Islam adalah semua sumbar daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah Siddiq, amanah, fatonah dan tablig. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia Islami.

Semua sifat dan keadaan yang ideal tersebut tentunya tidak akan ada dengan sendirinya melainkan harus

dengan usaha yang sungguh-sungguh dan kesabaran yang luar biasa, sebagaimana firmanNya dalam surah Ar-Raad ayat 11 yang artinya: "Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri." Kerja keras dan kerja cerdas adalah yang utama, untuk itu tidaklah heran juka dalam etos kerja tidaklah jauh beda antara etos kerja orang Islam dengan etos kerja non-islam, yang membedakannya hanyalah pada ontology dan aksologinya. Bahkan semangat kerja orang nonmuslim ada yang melebihi orang Islam, oleh karena itulah iman seorang muslim penting untuk dijadikan acuannya. Pada intinya PSDM Islam tetap mengacu pada pencapaian kesejahteraan yang diridhoi oleh Allah, tuhan semesta alam, bagaimanapun caranya.

PERENCANAAN DAN PERBANKAN SYARIAH

Perkembangan perbankan syariah yang tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan minat masyarakat mengenai ekonomi syariah. Perkembangan yang menggembirakan ini disadari oleh banyak pihak bahwa kebutuhan kepada SDM berbasis Syariah merupakan suatu keniscayaan. Kebutuhan adanya SDM yang handal sebagai pondasi berkembangnya ekonomi syariah dalam lembaga keuangan dan perbankan syariah merupakan tantangan yang sekaligus mestinya dijadikan sebagai peluang. Sebagaimana dimaklumi melalui berbagai media dan informasi, Bank Indonesia memprediksi industri perbankan syariah membutuhkan SDM sekitar 50 ribu sampai 60 ribu hingga tahun 2011.

Hal tersebut ditetapkan nampaknya, di samping semakin bertambahnya "pemain-pemain baru" lembaga keuangan dan perbankan syariah, sekaligus juga untuk mendorong berkembangnya aset perbankan syariah Indonesia agar tumbuh sebagaimana yang diharapkan. Prediksi pangsa pasar perbankan syariah (market share) yang pernah diharapkan mencapai angka lima persen pada tahun 2008, ternyata tidak kesampaian. Boleh jadi angka itu ditetapkan tidak realistis, atau sengaja dimunculkan sekedar mendorong tumbuhnya semangat "kerja keras" mensosialisasikan ekonomi dan perbankan syariah. Atau boleh jadi ada hambatan kultural dan atau struktural, sehingga harapan itu tidak tercapai.

Disadari memang bahwa semangat "memasyarakatkan ekonomi syariah dan mensyariahkan ekonomi masyarakat" yang pada gilirannya dipilih menjadi "motto perjuangan" MES, agaknya juga terkait dengan upaya mempercepat petumbuhan ekonomi syariah. Keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM), baik pada aspek kualitas maupun kuantitas memang sangat menentukan kinerja, produktivitas dan keberhasilan suatu institusi. Bagi perbankan syariah sebagai institusi bisnis berbasis nilai-nilai dan perinsip-perinsip syariah, kualifikasi dan kualitas SDM jelas lebih dituntut adanya keterpaduan antara knowledge, skill dan ability (KSA) dengan komitmen moral dan integritas pribadi.

Penekanan pada aspek moralitas, yang dewasa ini diyakini sebagai key success factor (Herman Karta Jaya dan

Syakir Sula, 2006: 120) dalam pengelolaan bisnis, lembaga keuangan dan perbankan syariah, yaitu "shiddiq (benar dan jujur), amanah (terpercaya, kredibel), tabligh (komunikatif) dan fathanah (cerdas)" sama pentingnya dengan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan. SDM Syariah yang bekerja di lembaga-lembaga keuangan dan perbankan syariah dewasa ini dianggap untuk sebahagian besarnya hanya SDM "dadakan" dan "karbitan" memenuhi kebutuhan mendesak yang memperoleh ilmu kesyariahannya dalam waktu yang sangat terbatas.

Tidak mengherankan, atas dasar pertimbangan profesionalitas dan keunggulan individu, di samping disebabkan keterbatasan jumlah dan kualifikasi yang diperlukan, kasus 2 pembajakan SDM sering terjadi di lingkungan lembaga keuangan dan perbankan syariah. Kondisi semacam ini secara tidak langsung jelas menjadi salah satu penghambat perkembangan lembaga keuangan dan perbankan syariah di Indonesia. Ilmu Ekonomi Syariah Ilmu Ekonomi Syariah atau yang disebut juga dengan ilmu ekonomi Islam adalah ilmu ekonomi yang bertumpu pada sistem nilai dan perinsip-perinsip syariah.

Sistem nilai pada hakikatnya adalah sesuatu yang akan memberi makna dalam kehidupan manusia pada setiap peran yang dilakukannya. Sistem itu terbangun dalam suatu rangkaian utuh yang terjalin sangat erat antara satu dengan yang lainnya. Sistem nilai ini mencakup pandangan dunia (world view) dan moral yang mempengaruhi, membimbing dan membantu manusia merealisasikan sasaran-sasaran humanitarian (insaniyyah) yang berkeadilan dan berkesejahteraan. Sesuai dengan semangat yang terkandung dalam terminologi ekonomi Islam yang berasal dari dua kata, yaitu Al-iqtishad dan Al-Islamiy menyiratkat pengertian adanya sikap kehati-hatian, tidak boros, pertengahan dan ekonomis seurut dengan watak ajaran Islam.

Al-Iqtishad menurut bahasa artinya Al-Qasd kata Rafiq Yunus Al-Mishriy, dan dari kata itu terkandung makna Al-Tawassut dan Al-I'tidal." (Yunus al-Mishriy, 2005:11). Oleh sebab itu banyak sekali penghargaan ditemukan dalam Al-Quran terhadap sikap dan perilaku ekonomis yang dinggap sebagai watak dan karakter suatu masyarakat. Masyarakat semacam itu disebut sebagai Ummah Muqtashidah" (Q.s. alMaidah/5:66) yang bersikap tidak boros dan tidak kikir tetapi selalu mengambil sikap tengah (Q.s. al-Araf/7:31; al-Isra/17:29 dan al-Furgan/25:67).

Setidaknya ada empat landasan filosofis ilmu ekonomi syariah yang merupakan paradigma yang membeda-kannya dari ilmu ekonomi konvensional. Landasan filosofis tersebut adalah tauhid, keadilan dan keseimbangan, kebebasan, dan tangungjawab Pertama Tauhid. Tauhid adalah landasan filosofis yang paling fundamental bagi kehidupan manusia. Dalam pandangan dunia holistik, tauhid bukanlah hanya ajaran tentang kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, tetapi lebih jauh mencakup pengaturan tentang sikap manusia terhadap Tuhan dan terhadap sumber-sumber daya manusia maupun alam semesta.

Aspek emensipatoris dari ajaran Tauhid juga berfungsi untuk membangun kualitas-kualitas individu, sekaligus juga membina kualitas-kualitas masyarakat, yang keanggotaannya terdiri dari pribadi-pribadi yang serupa. (Nurcholis Majid,1992:85). Tauhid bukan saja mengandung makna keyakinan tentang ke-Esaan Allah (Q.s al-Baqarah/ 2: 163; al-Ikhlash/112:1-4 dll.), tetapi juga ajaran tentang "kesatuan penciptaan" (Q.s al-An'am/6:102; al-Ra'ad/13:16; Fathir/35:3; Al Zumar/39:62; al-Mu'min/40:62; al-Hasyar/59:24 dll), "kesatuan kemanusiaan" (Q.s. alBaqarah/2:213; al-Maidah/ 5:48 dll), "kesatuan tuntunan hidup" (Q.s. Ali Imran/3:85; alNisa/4:125 dan lain-lain.) dan "kesatuan tujuan hidup" baik sebagai hamba Allah (Q.s al-Baqarah/2:30; alAn'am/6:165).

Pengejewantahan pandangan hidup yang holistik ini di masa-masa awal Islam terlihat jelas sekali pada semua bidang kehidupan, baik pada bidang sosial politik maupun pada sosial ekonomi. (Nuruddin:Keadilan, 2008:190). Dalam pandangan tauhid, manusia sebagai pelaku ekonomi hanyalah sekedar "mustakhlif" (trustee), yaitu menguasai sebagai pemegang amanah Allah (Q.s Al Hadid/57:7). Oleh sebab itu, manusia harus mengikuti ketentuan Allah dalam segala tiga aktivitasnya, termasuk aktivitas ekonomi. Ketentuan Allah yang harus dipatuhi dalam hal ini tidak hanya bersifat mekanistis dalam alam dan kehidupan sosial, tetapi juga yang bersifat teistis (rabbaniyyah), moral dan etis (khuluqiyyah).

Penjabaran tentang implikasi ekonomis dari tauhid ini merupakan fokus utama sekaligus sebagai corak tersendiri dalam analisis ilmu ekonomi Islam. Sebagaimana diketahui dalam analisis ilmu ekonomi Islam, unit operasional terkecil bukanlah semata-mata "manusia ekonomi" (homo economicus), melainkan manusia sebagai agen (duta) langsung atau "kalifah Allah" (homo islamicus) dalam mengelola amanah Allah. Konsep khalifah, atau dalam pengertian pengelolaan disebut khilafah, menyediakan basis bagi sistem perekonomian di mana kerjasama dan gotong royong, atau yang disebut co-determinasi meminjam istilah Thoby Mutis, mengganti kompetisi yang selama ini menjadi ciri dominan proses interaksi ekonomi konvensional.

Manusia mengelola kepemilikan yang diamanahkan Allah, sesuai norma-norma dan nilai Pemilik Mutlak alam semesta (Q.s.al-Najm/53:31; al-Nur/24:64). Dalam konsep pengelolaan, terkandung makna sinergi yang memberi tekanan kepada kerjasama dan tolong menolong dalam arti bahwa mereka yang bekerja meraih kemakmuran di bumi ini harus dilakukannya tanpa mengorbankan orang lain (Al-Fasad), sementara kalau memperoleh kelebihan (Al-Fadhl) harus digunakan memberi manfaat dan pertolongan bagi sesama. Kepemilikan hakikatnya bukanlah "terminal" bagi kehidupan, tetapi sejatinya hanyalah sekeder "transital", menunggu waktu yang telah ditetapkan.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat dilihat betapa konsep tauhid sebagai perinsip dan landasan utama ilmu ekonomi Islam, benar-benar memberi implikasi ekonomis dalam aktivitas ekonomi Islam. Hal ini dapat juga dilihat secara langsung dari instrumen-instrumen ekonomi seperti zakat, infaq, sadaqah, wakaf, sekaligus menolak segala bentuk kezaliman (la tazlim wa la tuzlam), kemudharatan (la dharar wa la dhirar), kecurangan (al-thaffif), penipuan (al-ghiss), ketidakpastian (al-gharar), monopoli (alihtikar), spikulasi (al-maisir), riba (al-riba), yang semua pada dasarnya merupakan ajaran-ajaran Islam yang berbasis pada tauhid.

Kedua; Keadilan dan keseimbangan. Keadilan dan keseimbangan ditegaskan dalam beberapa ayat al-Qur'an dan sekaligus menjadi dasar kesejahteraan hidup manusia (Chapra, 1992:49). Oleh sebab itu, seluruh kebijakan dan kegiatan ekonomi harus dilandasi paham keadilan dan keseimbangan. Sistem ekonomi haruslah secara intrinsik membawa nilai keadilan dan keseimbangan (Nasution, 1997: 10). Keadilan dan keseimbangan secara alamiah dapat dilihat dari hukum dan tatanan yang harmonis alam semesta (sunnatullah).

Walaupun demikian, keadilan dan keharmonisan bukanlah hanya karakteristik alami saja, melainkan sebagai suatu hal yang harus diperjuangkan keberadaannya di dalam kehidupan. (Nuruddin, Keadilan 1998: ix) Dalam ekonomi syariah, keadilan dan keseimbangan harus tercermin pada terwujudnya pertumbuhan dan pemerataan ekonomi, sebab keduanya merupakan dua sisi dari satu entitas. Pembangunan dengan demikian bukan berarti pertumbuhan pendapatan secara nominal, melainkan juga distribusi pendapatan tersebut secara seimbang. Sumber daya pada hakikatnya adalah anugerah dari Allah, oleh karena itu tidak beralasan kalau kekayaan itu hanya terpusat pada segelintir orang saja (Q.s al-Hasyar, 59:7).

Rezeki yang diperoleh manusia sejatinya adalah kerja kolektif, yang di dalamnya terdapat peran dan keterlibatan banyak orang (Nuruddin , Kalam,2008: 14) 4 Konsep keadilan Islam dalam pembagian pendapatan dan kekayaan bukanlah berarti bahwa setiap orang harus menerima imbalan sama persis tanpa mempertimbangkan kontribusinya kepada masyarakat. Islam membolehkan adanya perbedaan pendapatan, karena memang manusia diciptakan tidak sama watak, kemampuan (potensi) dan pengabdiannya kepada masyarakat (Nuruddin , 1995: 220- 222). Ada beberapa syarat yang menentukan terciptanya keseimbangan dan keadilan di tengah-tengah masyarakat, yaitu: pertama, hubungan-hubungan dasar antara konsumsi, distribusi, dan produksi harus berhenti pada suatu keseimbangan tertentu demi menghindarkan pemusatan kekuatan ekonomi dan bisnis dalam genggaman segelintir orang.

Kedua, keadaan perekonomian yang tidak konsisten dalam distribusi pendapatan dan kekayaan harus ditolak, karena Islam menolak daur tertutup yang menjadi semakin menyempit (Q.s Al-Hasyar/ 59:7). Ketiga, sebagai akibat dari pengaruh sikap egalitarian, maka dalam ekonomi Islam tidak diakui adanya hak milik yang terbatas maupun sistem pasar yang bebas tak terkendali. Hal ini disebabkan bahwa ekonomi dalam pandangan Islam bertujuan untuk menciptakan keadilan sosial. Kualitas keseimbangan akan menguasai cakrawala ekonomi dalam ekonomi syariah dengan menyingkirkan struktur pasar yang eksploitatif maupun perilaku atomistik yang egois dari para agen ekonomi dan bisnis (Naqvi, 1981: 99-104).

Ketiga kebebasan, kebebasan mengandung pengertian bahwa manusia bebas melakukan seluruh aktivitas ekonomi sepanjang tidak ada ketentuan Tuhan yang melarangnya. Manusia mempunyai kebebasan untuk membuat suatu keputusan ekonomis yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan hidupnya karena dengan kebebasan itu pula manusia dapat mengoptimalkan potensinya dengan melakukan inovasi-inovasi dalam kegiatan

ekonomi (Rahman, 1995: 8; Al-Fanjari, 1985: 54). Cukup beralasan jika di dalam fikih Mu`amalah berlaku sebuah kaidah, pada dasarnya sebuah aktivitas Mu`amalah itu diperbolehkan selama tidak ada dalil yang melarangnya.

Konsekuensi dari kaidah ini adalah, dalam aktivitas mu`amalah (ekonomi) manusia diberikan kebebebasan seluas-luasnya untuk mengembangkan kreativitasnya, melakukan inovasi-inovasi ekonomi sesuai dengan kebutuhan manusia (pasar) yang terus menerus mangalami perubahan (Nuruddin , 2002: 16) Walaupun demikian di dalam ajaran Islam makna kebebasan bukan dalam makna liberalisme, melainkan sangat terkait dengan nilai tauhid dan pengaruhnya dalam membentuk kepribadian diri (Maududi, 1984: 83), karena semua aktifitas dan perilaku sejatinya dipertanggungjawabkan sebagai pribadi di hadapan Allah. Sehingga dengan kebebasan yang bertanggungjawab itu lahirlah nilai pengabdian (ibadah) hamba yang tulus kepada Allah sebagai Pemilik dan Penquasa alam semesta (the Creator of universe).

Keempat; Tanggungjawab, Pertanggungjawaban adalah konsekuensi logis dari kebebasan yang diberikan Allah kepada manusia. Kebebasan dalam mengelola sumber daya alam dan kebebasan dalam melakukan aktivitas ekonomi inilah yang sejatinya akan dipertanggungjawabkan manusia di hadapan Allah nantinya. Dalam Al-Qur`an diisyaratkan bahwa salah satu makna amanah (Qs.AlAhzab/33:72) adalah kebebasan. Dengan kata lain, kebebasan itu sendiri adalah amanah Allah yang harus diimplementasikan manusia dalam aktivitas kehidupannya. Oleh karenanya, perlu ditetapkan batasan apa yang bebas dilakukan manusia dengan tetap bertanggungjawab atas semua yang dilakukannya (Muhammad & Fauroni, 2002:16). Dari sini terlihat jelas bahwa aksioma kebebasan berhubungan erat dengan aksioma tanggungjawab, sementara tanggungjawab merupakan konsekuensi dari amanah yang diberikan kepada manusia sebagai khalifah-Nya.

Allah telah memberikan Al-Qur'an sebagai pedoman bagaimana seharusnya manusia mengatur alam ini. Akhirnya manusia disiapkan dapat bertanggungjawab terhadap tindakan apa saja yang dilakukannya (Al-Qur'an, 4:85;6:165). Pertanggungjawaban manusia pada hakikatnya perlu dipahami pada dua aspek, yaitu aspek transendental (transcendental accountability) dan aspek sosial (social accountability).

Aspek transendental yang meyakini adanya hari pembalasan, atau juga sering disebut hari perhitungan (yaum al-hisab) memiliki peranan penting dalam kehidupan seseorang. Orang yang sadar akan eksistensi hari pembalasan tersebut akan mampu mengartikulasikan kehidupannya dengan sikap dan prilaku yang terbaik. Sebalikanya pengingkaran terhadap hari pembalasan (yaum al-din), seperti yang terungkap pada sekelompok konglomerat Mekkah ketika Rasulullah memulai kerasulannya (Q.s al-Ma'un / 107:1-7) bukan saja melemahkan rasa tanggungjawab, tetapi juga menghilangkan kepedulian untuk memberi perhatian dan petolongan kepada orang-orang miskin, anak yatim, dan orang-orang terlantar.

Aspek sosial dari pertanggungjawaban merupakan sebuah keniscayaaan dari konsekuensi logis manusia sebagai khalifah (trussttes) di muka bumi, sehingga dengan demikian pemahaman tentang doktrin accountability

ini seharusnya tidak hanya terbatas dalam konteks spritual saja, melainkan juga harus mencakup proses yang lebih praktis dalam kehidupan sehari-hari. Dalam rangka membangun dan menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, agaknya empat landasan filosofis itu perlu dijadikan paradigma bagi pengembangan ekonomi syariah. Selama manusia menyesuaikan main-set-nya dengan paradigma tersebut serta konsisten berjalan di atas perinsip-perinsip itu, maka aktivitas ekonomi diharapkan akan berlangsung dalam suasana berkeadilan, seimbang daan bermanfaat.

Bersamaan dengan itu SDM yang disiapkan terhindar dari segala macam bentuk kebohongan, pengkhianatan, kecurangan. Melalui kesiapan SDM yang bermoral berilmu dan berketerampilan, pengembangan ekonomi syariah di negeri tercinta ini diharapkan akan bertumbuh dan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah Dalam perspektif ekonomi syariah, kesadaran bahwa manusia merupakan makhluk (Q.s al-'Alaq/96:1-5) yang diciptakan sebagai "hamba" yang semata-mata mengabdikan diri kepada Allah Swt. (Q.s. al-Zariat/51:52), dan dalam waktu yang sama juga sebagai "khalifah" (Q.s al-Baqarah/2:30) yang mendapat amanah untuk mengelola bumi, meraih keselamatan dan kemaslahatan dunia dan akhirat (Al-Mashalih Fi Aldarain) adalah keyakinan yang melandasi semua perilaku dan aktifitas manusia.

Melalui derivasi kedudukannya sebagai "pengabdi Allah" ('abd Allah), manusia menampilkan jati dirinya sebagai makhluk yang senantiasa menjunjung tinggi moralitas (al-akhlaq alkarimah), sumber keunggulan dan kemulian diri. Sementara dengan kesadaran sebagai "khalifah Allah" manusia membangun dan mengembangkan ilmu pengetahuan serta keterampilannya memanfaatkan anugerah Allah. Kepada manusia sebagai khalifah, yang dipresentasikaan Nabi Adam As. sejak semula memang diajarkan ilmu pengetahuan, lalu dengan ilmu itu, manusia memperoleh keunggulaan (0.s. al-Bagarah/2:31-34).

Atas dasar keunggulan itulah, maka bumi dengan segala isinya, dimanfaatkan manusia sesuai dengan amanah yang diberikan oleh Allah. Sumber daya manusia yang handal berbasis syariah pada hakikatnya harus diletakkan di atas fondasi kesadaran emosional (hamba Allah) dan rasional (khalifah Allah). Tidak ada pertentangan antara kesadaran emosional dengan kesadaran rasional dalam ekonomi syariah. Sebagai hamba Allah, manusia menjadi makhluk yang taat yang senantiasa melaksanakan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, dan sebagai khalifah Allah, manusia menjadi makhluk yang sukses dan berhasil.

Perpaduan antara keunggulan rasionalitas dan keseimbangan emosional pada gilirannya akan melahirkan spirit (jiwa) yang menghidupkan aktivitas yang mendapat pertolongan Allah. SDM Syariah yang beraktivitas, baik sebagai pemimpin perusahaan, pemilik, pemasar (marketer), pelanggan (nasabah) harus terpadu dalam kesadaraan ketuhanan (al-rabbaniy) dan kesadaran rasional (al-'ilmiy). Orang-orang yang berilmu yang mampu membaca, memahami dan memanfaatkan dengan tepat realitas kehidupan untuk kebaikan dan kemaslahatan hidupnya dan dengan hatinya merasa "takut" kepada Allah, itulah yang disebut dalam Al-Quran sebagai "ulama".

(0.s. Fathir/35:28).

SDM handal yang akan dapat menumbuhkembangkan ekonomi syariah sejatinya adalah orang-orang yang di dalam dirinya terpadu kualifikasi dan kualitas ulama, persis seperti yang digambarkan Al-Quran. Dalam menyiapkan SDM yang handal, penguasaan aspek keilmuan yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga keuangan dan perbankan mutlak diperlukan. Ada standar yang harus digunakan untuk dijadikan sebagai acuan. Standar itu sudah barang tentu berhubungan dengan tugas dan wewenang yang akan dipertanggungjawabkan. Tingirendahnya pengetahuan, kesanggupan dan keterampilan ditentukan oleh seberapa besar tanggungjawab yang akan diberikan.

Segala sesuatu yang berhubungan dengan manajemen SDM suatu perusahaan pada umunya berlaku secara universal. Dalam penyiapan SDM berbasis syariah, di samping adanya persyaratan keilmuan dan keterampilan yang berlaku secara umum, ada lagi persyaratan khusus yang sangat mentukan. Sesuai dengan kerangka filosofis ekonomi syariah seperti yang telah diuraikan sebelumnya, perusahaan berbasis syariah sejatinya harus dikelola dengan hati. Dalam buku Marketing Syariah karya Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, ditegaskan bahwa dalam mengelola bisnis syariah perlu dilakukan dengan galbu. (Hermawan, 1966:58).

Hal ini nampaknya dapat dijadikan acuan dalam menyiapkan SDM yang handal sebagai pondasi berkebangnya ekonomi syariah. Penyiapan SDM ini sudah barangtentu akan lebih efektif kalau dilakukan melalui lembaga pendidikaan di Perguruan Tinggi dan mungkin juga dengan pelatihan-pelatihan memadai. Untuk mengisi peluang SDM yang semakin diperlukan mendukung pertumbuhan lembaga keuangan dan Perbankan Syariah, di samping yang sudah melaksanakan pendidikan ilmu ekonomi Islam, baik di lingkungan Pendidikan Tinggi yang berada di bawah pengelolaan Kementerian Agama RI maupun swasta, dan berbagai pelatihan, kebijakan Kementerian Pendidikan Nasional secara resmi sangat dibutuhkan.

Program studi ekonomi Islam di fakultas-fakultas ekonomi sejatinya harus dirancang dengan memadukan semua unsur yang diperlukan, untuk membedakan antara ilmu ekonomi konvensional dengan ilmu ekonomi Islam. Langkah sinergi sangat ditunggu untuk memfinalkan kurikulum yang sudah dirancang sesuai dengan kebutuhan pasar. Pertumbuhan kajian ekonomi Islam dalam bidang Islamic Finance, ternyata dibelahan bumi kita telah nunjukan perkembangan yang sangat memberikan harapan. Sekedar bandingan, Adji W. dan Agus Yuliawan dari pkesinteraktif.com, mewawancarai Rifki Ismal (Mahasiswa PhD Islamic Finance, Durham University ,United Kingdom), terkait dengan claim Inggris sebagai pusat keuangan syariah terkemuka di Eropa.

Kendati jumlah komunitas Muslim tidak lebih dari 2 juta orang, Inggris ternyata secara professional memandang Islamic banking sebagai peluang pasar yang sangat potensial untuk dikembangkan. Secara umum, katanya dalam wawancara itu, bank syariah merupakan fenomena keuangan dunia yang paling menarik perhatian saat

ini. Walaupun baru berkembang secara modern pada awal 1970-an ketika IDB didirikan tahun 1974 lalu, namun dengan laju pertumbuhan tahunan 15%-20% dan total global asset USD 650-750 miliar, telah tersebar lebih dari 300 lembaga keuangan Islam dari 75 negara. Industri perbankan syariah ini bukan lagi dipandang sebagai industri dadakan dan emosional, sekedar memenuhi kebutuhan umat Islam. Ia melihat 8-10 tahun kedepan industri ini diperkirakan akan menguasai 50% simpanan dari 1,6 miliar penduduk muslim dunia yang diperkirakan bernilai USD 3 triliun.

Perkembangan perbankan syariah di Inggris mempunyai kelebihan tersendiri di mana mereka dengan cepat menerima konsep bank syariah sekaligus mengadopsinya dengan menyesuaikan ketentuan perbankan dan undang-undang pasar keuangan yang berlaku. Dalam waktu satu tahun yaitu 2003, pemerintah Inggris telah menyelesaikan masalah double stamp duties (pengenaan pajak ganda) pada transaksi syariah. Pada tahun 2005 kontrak murabahah dan mudharabah diterima dalam system keuangan dan peraturan keuangan di Inggris. Tahun 2006 kontrak wakalah dan diminishing musyarakah melengkapi instrumen-instrumen keuangan syariah yang telah beroperasi di Inggris, bahkan tahun 2007 ketentuan penerbitan sukuk telah disiapkan.

Selain keterlibatan komunitas Muslim dan regulator dalam mengembangkan industri perbankan syariah di Inggris, dukungan juga datang dari sisi akademis. Sejumlah Universitas-universitas di Inggris telah membuka program master/PhD Islamic banking/finance/economics seperti Markfield Institute of Higher Education (MIHE), Durham University, Reading University, Nottingham University, Salford University, Bangor University dan City University (london) bahkan Oxford University memiliki Oxford Islamic Finance Center sebuah lembaga kajian Islamic finance. Sejumlah pakar syariah dunia juga tercatat mengajar di universitas-universitas tersebut seperti Prof. Khursid Ahmad, Prof. Rodney Wilson, Prof. Habib Ahmed, Prof. Anas Zarqa, Prof. Syed Ibrahim, Dr. Humayon Dar, Dr. Mehmet Asutay, dan lain-lain.

Walaupun sistem keuangan di Indonesia belum semapan Inggris namun sebagai negara berpenduduk Muslim terbesar di dunia serta potensi dana perbankan dalam negeri yang sangat besar, Indonesia selayaknya dapat mengambil langkah cepat baik di sisi regulasi, sosialisasi, dunia akademik maupun peningkatan kinerja perbankan syariah agar dapat menjadi pusat keuangan Islam dunia di Asia sebagaimana yang dilakukan Inggris. Dalam pandangan Rifki Ismail, Indonesia memiliki lembaga MUI yang credible dalam menjaga kemurnian kontrak-kontrak syariah serta dukungan penuh bank sentral (BI) dan pemerintah yang diwujudkan dalam sejumlah ketentuan perbankan syariah dan penerbitan sukuk pemerintah.

Pengesahan UU bank syariah dan UU Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) adalah bukti nyata dukungan regulator dan pemerintah. Jumlah penduduk yang mayoritas Muslim pada dasarnya merupakan modal utama pengembangan bank syariah di Indonesia namun usaha menyeluruh dan komprehensif sangat diperlukan untuk mengedukasi seluruh masyarakat sejalan dengan persiapan sistem keuangan syariah, penguatan institusi,

infrastruktur, legalitas, dan lain-lain. Semua ini diharapkan merupakan kunci sukses pengembangan industri perbankan syariah di Indonesia. Penutup Pertumbuhan dan perkembangan Lembaga Keuangan dan Perbankan Syariah di Indonesia jelas menunjukkan angka yang menggembirakan.

Walaupun pangsa pasar Perbankan Syariah dirasakan masih sangat kecil, namun pertumbuhannya memberi harapan untuk masa depan. Untuk itu penyediaan SDM yang handal untuk menumbuh kembangkan ekonomi syariah harus secepatnya dilakukan. Nampaknya negeri ini tidak boleh tertinggal dalam pengembangan ekonomi syariah, di samping karena komunitas Muslim terbesar berada di negeri tercinta ini, lebih dari itu ekonomi syariah diyakini sebagai solusi terhadap terjadinya krisis ekonomi.

ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA Analisis Kebutuhan SDM

Kebutuan perusahaan akan sumber daya manusia pada masa datang merupakan salah satu titik sentral dari fungsi perencanaan sumber daya manusia. Tidak ada perusahaan yang tidak melakukannya walaupun perusahaan itu adalah perusahaan kecil. Yang membedakannya adalah metode atau teknik perkiraan yang dipakai, mulai dari yang sekedar tipe intuitif sampai ke teknik yang kompleks. Faktor—faktor yang dianalisis dalam memperkirakan kebutuhan SDM tersebut terdiri atas faktor eksternal dan internal perusahaan. Analisis kebutuhan SDM tidak hanya terbatas pada penentuan jumlah dan kualitas SDM yang diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan saja. Tetapi, perlu juga mempertimbangkan dari mana sumber SDM yang dapat direkrut. Hal—hal itulah yang antara lain juga sebagai faktor yang perlu dipertimbangkan.

Manfaat Analisis Kebutuhan SDM

Manfaat analisis kebutuhan SDM bagi perusahaan meliputi beberapa hal berikut:

- a. Optimalisasi sistem manajemen informasi utamanya tentang data karyawan
- b. Memanfaatkan SDM seoptimal mungkin
- c. Mengembangkan sistem perencanaan SDM dengan efisien dan efektif
- $d.\,Mengkoordinasi\,fungsi-fungsi\,manajemen\,SDM\,secara\,optimal$
- e. Mampu membuat perkiraan kebutuhan SDM dengan lebih akurat dan cermat

Faktor–faktor yang Perlu Dipertimbangkan

Faktor — faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menganalisis kebutuhan perusahaan akan SDM/karyawan meliputi perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Perubahan Lingkungan Eksternal

Sifat pengaruh perubahan eksternal cukup besar dan sulit diperkirakan. Hal demikian karena faktor-faktor

eksternal bersifat given dan sangat sulit, bahkan tidak dapat dikontrol oleh perusahaan.

Bentuk – bentuk perubahan lingkungan eksternal, meliputi:

Kondisi perekonomian makro

Kondisi perekonomian makro, seperti tingkat suku bunga, inflasi, dan nilai rupiah sangat mempengaruhi aktivitas dan kemajuan bisnis ditingkat mikro. Selain itu, perubahan ekonomi makro ini pun dapat berupa surplus dan defisitnya (kekurangan) angkatan kerja., perusahaan relative mudah merekrut karyawan baru dengan tingkat upah relative murah.

Hukum, politik, sosial

Sisi hukum dalam bentuk peraturan—peraturan, seperti yang menyangkut hak cuti, hak waktu kerja, upah minimum regional, dan hak jaminan sosial karyawan dapat memengaruhi perencanaan kebutuhan SDM/karyawan.

Sisi politik

Perusahaan akan mengalami kesulitan yang lebih besar dalam berbisnis, utamanya dalam mengekspansi usahanya, jika kestabilan politik selalu terganggu. Dengan demikian, pada gilirannya ketidakpastian kestabilan politik akan berpengaruh pada kualitas perencanaan kebutuhan SDM yang handal.

Sisi sosial budaya

Perusahaan pun tidak jarang mengalami kesulitan dalam perencanaan SDM. Misalnya, tidak ada yang membantah jika unsur social budaya masyarakat bisa member ciri pada etos kerja. Oleh karena itu, perusahaan cenderung akan merekrut SDM dengan ciri etos kerja yang tinggi dari beberapa daerah tertentu.

Ilmu pengetahuan dan teknologi

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) berpengaruh terhadap kebutuhan SDM yang akan digunakan perusahaan. Bentuk tersebut misalnya dalam aspek keunggulan efisiensi, teknologi, kualitas SDM, tingkat upah, dan peluang ekspansi usaha serta pangsa pasar komoditi.

Persaingan Usaha

Persaingan usaha merupakan bentuk lain yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan kebutuhan SDM.

Perubahan Lingkungan Internal

Perubahan kondisi internal perusahaan meliputi perubahan kondisi perusahaan dan karyawan. Perubahan kondisi perusahaan meliputi perkembangan investasi atau ekspansi usaha, pemanfaatan sumber daya produksi (barang dan jasa), dan pangsa pasar.

Perubahan kondisi perusahaan

Kondisi perusahan yang sehat dan kurang sehat dilihat dari sisi efisiensi akan berpengaruh terhadap permintaan atau kebutuhan SDM.

Perubahan kondisi karyawan

Perubahan kondisi karyawan yang relatif mudah dilihat adalah dari segi—segi perilaku, penguasaan teknologi, ragam kebutuhan karyawan, tingkat kehadiran, dan perputaran karyawan yang semuanya itu akan berpengaruh pada produktivitas kerja. Semakin banyak jumlah karyawan yang berperilaku di luar kehendak perusahaan, semakin perlu analisis kebutuhan SDM direvisi lagi. Perencanaan harus dilakukan secara berkala untuk memperkecil kerugian—kerugian yang dapat muncul.

TEKNIK PERKIRAAN KEBUTUHAN SDM

Teknik perkiraan kebutuhan SDM meliputi perkiraan jangka pendek dan jangka panjang. Yakni:

Teknik perkiraan jangka pendek

Teknik perkiraan jangka pendek akan kebutuhan SDM didasarkan pada pertimbangan kebijakan perusahaan akan anggaran dan beban kerja serta analisis struktur perusahaan (Simamora, 1995).

- 1. Analisis anggaran. Di kebanyakan perusahaan, perkiraan kebutuhan SDM dicapai dengan proses penganggaran. Besar kecilnya anggaran menentukan berapa jumlah, tipe, dan kualitas karyawan yang diperlukan.
- 2. Analisis beban kerja. Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Apabila sebagian karyawan bekerja sesuai dengan standar perusahaan tidak menjadi masalah. Sebaliknya, jika bekeraj di bawah standar mungkin karena beban kerja yang berlebih, sementara jika di atas standar, setiap peneyelia perbaikan mesin dan dua klerk penjualan pada setiap kemungkinan yang terjadi adalah memberikan estimasi standar yang rendah disbanding kapasitas karyawan itu sendiri.
- 3. Analisi struktur perusahaan. Struktur dalam perusahaan bisa berbentuk ramping dan gemuk. Jika struktur perusahaan disetiap lini lebih menggunakan teknologi padat modal, maka akan semakin ramping struktur perusahaan yang terjadi. Tetapi, jika struktur perusahaan enggunakan teknologi padat karya, maka akan menjadi gemuk struktur perusahaan yang akan terjadi.

Teknik perkiraan jangka panjang

Teknik perkiraan jangka panjang terdiri atas analisis permintaan unit dan permintaan keorganisasian, penda-

pat pakar, analisis kecenderungan, analisis statistic, estimasi suplai internal, dan peramalan agregat.

- 1. Analisis permintaan unit. Analisis permintaan unit merupakan bawah-atas. Disini, para penyelia diberi wewenang untuk memperkirakan jumlah karyawan yang dibutuhkan ditiap unitnya untuk periode tertentu. Perkiran tersebut dibawa ke atasan (manajer).
- 2. Analisis permintaan keorganisasian. Teknik permintaan keorganisasian merupakan pendekatan atas-bawah. Manajemen puncak membuat keputusan-keputusan tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan di masa datang menurut berbagai kategori pekerjaan, posisi,, dan jabatan setiap karyawan.
- 3. Pendapat Pakar/ahli. Para pakar/ahli sangat dibutuhkan perusahaan untuk memperkirakan kebutuhan SDM manakala perusahaan tidak memiliki personalia yang kualifaid.
- 4. Analisis kecenderungan. Dua teknik perkiraan kebutuhan SDM yang paling sederhana adalah ekstrapolasi dan indeksasi. Teknik ekstrapolasi mendasarkan pada tingkat perubahan masa lalu. Semantara teknik indeksasi menandai tingkat perkembangan karyawan dengan menggunakan indeks.
- 5. Analisis statistik. Analisis menggunakan hasil simulasi uji statistic dengan mempertimbangkan kemungkinan terjadinya perubahan perubahan internal dan eksternal perusahaan.
- 6. Analisis bagan penempatan. Bagan penempatan adalah suatu penyajian visual siapa yang akan menggantikan siapa dalam peristiwa pengisian lowongan jabatan (Handoko, 1992). Menurut Handoko, informasi untuk penyusunan berasal dari inventarisasi atau system sumber daya manusia. Didalam bagan tidak terdapat data tentang semua karyawan. Jadi, terutama hanya yang berkaitan dengan tenaga personalia teknis, professional, dan manajerial.
- 7. Analisis markov. Asumsi yang digunakan dalam analisis ini terdapat perpindahan aliran personalia yang harus diperhatikan oleh perencana SDM.

Terdapat lima pergeseran yang mungkin terjadi dalam suatu system personalia, yaitu:

- 1. Karyawan bisa pindah
- 2. Naik pangkat
- 3. Turun pangkat
- 4. Keluar
- 5. Mengubah perilaku dan potensi individual mereka

DAFTAR PUSTAKA BUKU

- 1. Suandy, Erly, 2003, Perencanaan Pajak, Edisi Revisi, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- 2. Husaini Usman. Manajemen (Jakarta: Bumi Aksara, 2008).
- 3.T. Hani Handoko. Manajemen (Yogyakarta: BPFE, 1984).
- 4. Sri Wiludjeng. Pengantar Manajemen (Yogyakarta: Garaha Ilmu, 2007).
- 5. Qibson, and Ivancevich. Organisasi. Jakarta: Erlangga, 1993.
- 6. Moekijat. Analisa Jabatan. Bandung: Alumni, 1982.
- 7. Flippo, Edwin B. Manajemen Personalia. Jakarta: Erlangga, 1995.
- 8. Handoko, Hani T. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. tb4 yogyakarta: 1993.
- 9. Heidjrachman. Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPFE, 1990.
- 10. Alwi, Syafarudin .Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE- Yogyakarta. 2012
- 11. Mangunegara, Anwar Prabu. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.

 Bandung. 2005
- 12. Meldona, Siswanto. Perencanaan Tenaga Kerja. UIN-Maliki Press. Malang, 2012
- 13. Swasto, Bambang. Manajemen Sumber Daya Manusia. UB Press. Malang. 2011
- 14. Simamora, Henry. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta. 2006
- 15. Ismail, Iriani. Manajemen Sumber Daya Manusia. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang. 2010
- 16. Dessler, Gary. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Indeks. Indonesia. 2008
- 17. Jackson, S.E., & Schuler, R.S. Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists. New York, West Publishing Company 1990
- 18. Mondy, R.W & Noe III,RM, Human Resource Management, Massahusetts, Allyn & Bacon 1995
- 19. Nawawi, Hadari, Manajemen Sumberdaya Manusia, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press 2001
- 20. Nursanti, T.Desy, Strategi Teintegrasi Dalam Perencanaan SDM , dalam Usmara, A (ed), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Amara books 2002
- 21. Purnama, N. Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perendanaan SDM. Jakarta, Usahawan, 7(29):3-8 2000
- 22. Riva'i, Veithzal, Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek, Jakarta, Radja Grapindo Persada 2004

- 23. Rothwell, S. Human Resource Planning. In J. Storey (ED). Human Resource Management: A Critical Text .

 London 1995
- 24. Schuler. R.S., & Walker, J.W. Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions.
 Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company 1990
- 25. Meldona. Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif. Jakarta: UIN-Malang Press. 2009.
- 26. Barthos, Basir. Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro. Jakarta: PT. Bumi Aksara. 1999.
- 27. Soetjipto, Budi W, editor A. Usmara. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Amara Books. 2002.
- 28. Mangkuprawira, Tb. Sjafri. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2002.
- 29. Simamora, henry. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN. 1995.
- 30. Mangkuprawira, Tb. Sjafri. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2002.
- 31. Jackson, S.E., & Schuler, R.S. 1990. Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists. New York, West Publishing Company
- 32. Jauvani. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada Sayfur. 2013.
- 33. Handoko, Hani. 2011. Manajemen Personalia & SDM Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Ikram. 2007. Forecasting (Peramalan).
- 34. Mangkunegara, Anwar Prabu. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung:
- 35. PT. Refika Aditama Noe, A. Raymond, dkk. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi-6 Buku 1. Jakarta : Salemba Empat. Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella
- 36. Al-Quran al-Karim Al-Fanjari, Mahmud Syaugi, 1985.
- 37. Ekonomi Islam Masa Kini (terj). Husaini, Bandung Etzioni, Amitai. 1988.
- 38. Moral Dimension: Towards a New Economics. Macmilan, New York. Buarque, Cristovam. 1993.
- 39. The End of Economics: Ethics and the Disoder of Progress. Zed Book, London Binti Syati', Aisyah, 1999,
- 40."Manusia Dalam Perspektif al-Quran" Penterjemah Ahli Zawawi, Maqal fi al-Insan: Diraasah Quarniyyah, 1969, pustaka Firdaus, Jakarta.
- 41. Chapra, Umer, M. 2000 (b). Islam dan Pembangunan Ekonomi. Gema Insani Press, Jakarta.
- 42. Chapra, Umer, M. 2001. Masa Depan Ekonomi Islam; Sebuah Tinjauan Islami. Syari'ah Economics and Banking Institute, Jakarta.
- 43. Chapra, Umer, M. 1996. What Is Islamic Economics. IRTI-IDB; Jedah, Saudi Arabia
- 44. Chapra, Umer, M. 1979. The Islamic Welfare State and It's Role in the Economy. The Islamic Foundation, London.
- 45. Deliarnov. 1997. Perkembangan Pemikiran Ekonomi. Rajawali Press, Jakarta.
- 46. Freddy Rangkuti, 1999, Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis, gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- 47. Hermawan Kartajaya, Muhhammad Syakir Sula, 2006, Syariah Marketing, Mizan Media Utama, Bandung.

- 48.Landerth, Harry. 1976. History of Economic Theory: Scope, Method and Content. Houghtoh Mifflin Company, Boston
- 49. Muhammad Syaqi al-Fanjari, 1981, al-Mzhab al-Qishadi fi al-Islam, Syarikah Maktabah li al-Nasyr wa al-Tauzi ", Riyadh.
- 50. Metwelly, M. M. 1995. Teori dan Praktek Ekonomi Islam (terj), Bangkit Daya Islami. Madjo Indo, A.B. Dt. 1999
- 51. Kato Pusako: Papatah, Patitih, Mamang, Pantun, Ajaran dan Filsafat Minangkabau, PT Rora Karya, Jakarta.
- 52. Naisbitt, John dan Patricia Abuderne. 1990. Megatrends 2000. William Morrow and Company, Inc. New York.
- 53. Nurcholish Majid, 1992, Islam Doktrin dan Peradaban, Yayasan Wakaf Paramadina, Jakarta.
- 54. Nasution, Yasir. M. 1998. Ekonomi Islam: Kecendrungan Baru Dalam Perkembangan Pemikiran Islam (makalah), disampaikan pada seminar Ekonomi Islam di HMJ Muamalat IAIN SU.
- 55. Nuruddin, Amiur 1995, Konsep Keadilan Dalam Al-Quran dan Implikasinya Terhadap Tanggung Jawab Moral, Disertasi, Yogyakarta
- 56. Kontribusi Fiqh Muamalah Dalam Pengembangan Aktivitas Ekonomi Islam" dalam Prospek Bank Syari'ah Pada Milenium Ketiga: Peluang Dan Tantangan, IAIN Press Bekerjasama Dengan FKEBI dan Bank Indonesia, Medan 2008,
- 57. Kalam: Membangun Paradigma Ekonomi Syariah, Cipta Pustaka Media, Bandung. 2008,
- 58. Keadilan Dalam al-Quran, Hijri Pustaka Utama, Jakarta 2009,
- 59. Ekonomi Syariah: Menepis Badai Krisis Dalam Semangat Kerkayatan, Cipta Pustaka Media Perintis, Bandung.
- 60. Poedjawijatna, I.R. 1983. Tahu dan pengetahuan; Pengantar ke Ilmu dan Filsafat. Bina Aksara, Jakarta
- 61. Russell, Bertrand. 1953. Science and Religion. Oxfort University Press, London; New York.
- 62. Rahman, Afzalurahman. 1995. Doktrin Ekonomi Islam (terj). Jilid I Dana Bakti Wakaf, Yogyakarta.
- 63. Saefuddin, A.M. 1997. Perbandingan Sistem Ekonomi Islam Dengan Kapitalisme dan Marxisme, dalam Mustafa Kamal (ed.) Wawasan Islam dan Ekonomi. FEUI, Jakarta.
- 64. Schumpeter, Joseph. 1954. Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge.
- 65. Soule, George. 1994. Pemikiran Para Pakar Ekonomi Terkemuka (terj). T Gilarso. Kanisius, Yogyakarta.
- 66. Triyuwono, Iwan, 2000, Organisasi dan Akuntansi Syariah, LkiS, Yogyakarta.
- 67. Winardi, DR.SE. 1982. Pengantar Sejarah Perkembangan Ilmu Ekonomi. Penerbit Alumni, Bandung.
- 68. Yunus al-Mishriy, Rafiq, 2005 Ushul al-Iqtishad al-Islami, Dar al-Qalam, Damaskus. Syria.
- 69. Zubair, Achmad Charris. 2002. Dimensi Etik dan Asketik Ilmu Pengatuan Manusia (Kajian Filsafat Ilmu). LESFI, Yogyakarta.
- 70. Paul Ormerod, 1997 Matinya Ilmu Ekonomi, Kepustakaan Populer Gramedia, Jakarta.
- 71. Robert L Heilbroner, 1994 Terbentuknya Masyarakat Ekonomi, Bumi Aksara, Jakarta.
- 72. Yunus al-Misriy, Rafiq 2005, Ushul al-Igtishad al-Isalmiy, Dar al-Qalam, Damaskus

WEBSITE

- 1. http://yusrizalfirzal.wordpress.com/2010
- 2. http://kelasarmansyah.wordpress.com/2012
- 3. http://silabus.mata-kuliah.com/2012/10/d
- 4. http://pasca.undiksha.ac.id/images/img i
- 5. http://hamdan300blogspot.blogspot.com/20
- 6. http://www.kajianpustaka.com/2012/10/pen
- 7. http://data.bmkg.go.id/share/Dokumen/mod
- 8. http://www.scribd.com/doc/72385257/15/B-
- 9. http://syaifur02.wordpress.com/2013/04/20/makalah-forecasting-msdm
- 10. http://yudhim.blogspot.com/2008/01/perencanaan-sumber-daya-manusia-psdm.html
- 11. http://imamshofwan.wordpress.com/2011/10/29/makalan-analisis-kebutuhan-sdm/
- 12. http://yudhin.blogspot.com/2008/01/perencaan-sumber-daya-manusia-psdm.html.
- 13. http://ikram.web.id/management/manajemen-operasi/forecasting-peramalan/

DOKUMEN

- 1. © 2004 Digitized by USU digital library
- 2. Makalah Prof. Dr. Amiur Nurudin, MA., Guru Besar Ekonomi Islam Fakultas Syariah dan PPS IAIN Sumatera Utara, PPS IAIN Imam Bonjol Padang, Ketua DPP Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI) Jakarta pada Seminar Awal Tahun Masyarakat Ekonomi Syariah dengan Tema 'Penyediaan SDM yang Handal sebagai Fondasi Berkembangnya Ekomi Syariah pada Januari 2010.

PENUTUP

erencanaan merupakan salah satu fungsi pokok yang pertama harus dijalankan. Sebab tahap awal dalam melakukan aktivitas perusahaan sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi perusahaan adalah dengan membuat perencanaan. Definisi perencanaan dikemukakan oleh Erly Suandy (2001:2), secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Definisi perencanaan tersebut menjelaskan bahwa perencanaan merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh. Definisi perencanaan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan menggunakan beberapa aspek yakni, penentuan tujuan yang akan dicapai, memilih dan menentukan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih, usaha-usaha atau langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapai tujuan atas dasar alternatif yang dipilih.

Selain aspek tersebut, perencanaan juga mempunyai manfaat bagi perusahaan sebagai berikut, dengan adanya perencanaan, maka pelaksanaan kegiatan dapat diusahakan dengan efektif dan efisien, dapat mengatakan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tersebut, dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin, dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dengan mengatasi hambatan dan ancaman, dapat menghindari adanya kegiatan petumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.

Dengan diterbitkannya buku Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan ini, khususnya Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan Sumber Daya Manusia, maka diharapkan pembaca dapat memahami fungsi ilmu perencanaan yang pada dasarnya adalah suatu proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil yang diinginkan, dengan penggunaan sumber daya dan pembentukan suatu sistem komunikasi yang memungkinkan pelaporan dan pengendalian hasil akhir serta perbandingan hasil-hasil tersebut dengan rencana yang dibuat. Utamanya perencanan sumber daya manusia terbaik dan handal.