

# **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI TEMPAT KERJA**

**Oleh : Agus Yulianto**

## **PENDAHULUAN**

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang efektif. 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 dimasa yang akan datang". Oleh karena itu disini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan .

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di 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. Tujuan dari integrasi system adalah untuk menciptakan proses prediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memflitasi keefektifan organisasi dapat tercapai.

Strategi bisnis di 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 (SDM) dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan SDM. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan SDM, antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan 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 di masa depan akan membawa implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia di 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.

Dalam perkembangannya, perencanaan sumber, perencanaan sumber manusia juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan 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 Perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumberdaya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan”.

Kemudian 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 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 didalamnya 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) untuk, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal :

- a. strategic planning yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan.
- b. operational planning, yang menunjukkan demand terhadap SDM, dan
- c. Human resources planning, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM.

Perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan ,manakala terjadi perubahan dan tuntutan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten.

Salah satu alasan untuk mengintegrasikan 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 lingkungan 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.

Manfaat pengembangan SDM yang sifatnya strategis yakni :

1. Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis.
2. Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendisidk patisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
3. 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.

Sedangkan yang bersifat opsional perencanaan SDM dapat bermamfaat untuk :

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.
- 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.
- 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
3. 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 :

- investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional:
- forecasting atau peramalan atas ketersediaan supply dan demand sumber daya manusia saat ini dan masa depan;
- perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain;
- utilitas, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan actiondriven ,yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau skill-need, daripada melakukan perhitungan numerik dwengan 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 ada ketidaksesuaian 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 ini.

### **Kesenjangan dalam Perencanaan Sumber daya Manusia**

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 diantisipasi 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 dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995) :

1. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
2. Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interes group yang memiliki power.
3. 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. 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 analisis SWOT.

## **Implementasi Perencanaan SDM**

Pemilihan teknik merupakan starting point dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya manajerial, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan sumber daya manusia dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir.

### **a. Rekrutmen Identifikasi**

kemungkinan ketidakcocokan antara supply dan demand serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan 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.

### **b. Perencanaan Karir**

Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada : budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, penelitian dan sistem pengembangan, serah 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 fleksibilitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar tenaga kerja.

## **Evaluasi Perencanaan SDM**

Perencana sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indikator 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.

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia meliputi :

- a. Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya. Sedangkan tingkat audit tergantung pada tujuan organisasi

dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.

Hal-hal berikut adalah bagian audit dari tinjauan fungsi SDM :

- Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga kerja.
  - Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi
  - Dalam pengawasan pencapaian “equal opportunity target” dalam hal gender atau ras
  - Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal bench -marking komporasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan outcomes dalam bagian lain di organisasi yang sama
- b. Evaluasi sebagai tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan :
- Prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM
  - Prosedur investasi manusia; perlu pengawasan bagi hasil pelatihan terhadap analisis kebutuhan pelatihan bagi seluruh karyawan berbasis kontinuitas.
  - Pendekatan analitis bagi utilisasi sumber daya manusia dan pengawasan hasil
- Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi generalv atau survai sikap karyawan
- d. Melakukan review atas penilaian individu.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa 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. Salah satu hasil evaluasi penerapan program jangka panjang dapat ditujukan bagi perencanaan program suksesi.

## **Penutup**

Berdasarkan uraian sebelumnya, pada bab ini penulis mengemukakan beberapa kesimpulan :

1. Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan salah satu fungsi dalam Manajemen Sumberdaya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumberdaya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan .Perencanaan SDM sebagai; proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan .



2. Perencanaan sumber daya manusia awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program dapat diperlukan.
3. Dalam pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi bisa terus survive dan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat dan dinamis .

#### DAFTAR PUSTAKA

1. Jackson, S.E., & Schuler, R.S. 1990. Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists. New York, West Publishing Company .
2. Mondy ,R.W & Noe III,RM,1995,Human Resource Management,
3. Massachusetts, Allyn & Bacon Nawawi, Hadari, 2001, Manajemen Sumberdaya Manusia, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
4. Nursanti, T.Desy, 2002, Strategi Teintegrasi Dalam Perencanaan SDM , dalam Usmara, A (ed), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Amara books.
5. Purnama, N. 2000. Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perendanaan SDM. Jakarta, Usahawan, 7(29):3-8
6. Riva'i, Veithzal, 2004, Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek, Jakarta ,RadjaGrapindo Persada.
7. Rothwell, S. 1995. Human Resource Planning. In J. Storey (ED). Human Resource Management: A Critical Text . London
8. Routledge Schuler. R.S., & Walker, J.W. 1990. Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company