

RAHMI HERMAWATI

PERENCANAAN STRATEGIS
Sumberdaya Manusia (SDM)

Penerbit
Desanta Muliavisitama
2020

Undang-Undang No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000, 00 (lima ratus juta rupiah).

Perencanaan Strategis SDM

Perencanaan Strategis SDM

@copyright, Hermawati, Rahmi.2020

ISBN: 978-623-7019-60-2

Penulis : Rahmi Hermawati
Editor : Achmad Rozi
Layout dan Cover : Novrendina Prasastiningtyas

Penerbit

DESANTA MULIAVISITAMA

Redaksi: Jl. Raya Jakarta KM 6,5 Kalodran

Kota Serang 42381 Banten

Email: muliavisitama@gmail.com

WhatsApp: 081295422174

Hak cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang menyebarleaskan atau menggandakan sebagian isi buku ini
baik secara elektronik maupun mekanis tanpa seijin penerbit

All Right Reserved

Cetakan Pertama, Januari 2020

Ukuran, 15,5 x 23 cm

Isi diluar Tanggungjawab Penerbit

PRAKATA PENULIS

Alhamdulillah puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat rahmat dan izin-Nya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan Buku Perencanaan Strategi Sumber Daya Manusia. Adapun tujuan dari disusunnya buku ini adalah dalam upaya memberikan pengetahuan bagi mahasiswa tentang perencanaan strategi manajemen SDM di dalam organisasi yang biasa ditemukan di lapangan dan memberikan gambaran tentang bagaimana cara memprediksi jumlah SDM di suatu organisasi.

Tersusunnya tentunya mendapatkan dukungan moral dan material dari berbagai pihak. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada sahabat, rekan-rekan dosen, dan pihak-pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu secara moral dan material.

Buku yang tersusun sekian lama ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan agar buku ini bisa lebih baik nantinya.

Tangerang Selatan, 10 Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

Prakata Penulis	IV
Daftar Isi	v
Diskripsi Mata Kuliah	X
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 PERENCANAAN STRATEGIS SDM	5
A. Definisi Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia	5
B. Tugas Pokok Perencanaan	17
C. Esensi Perencanaan	18
D. Pengertian Sumber Daya Manusia	19
E. Kesimpulan Pengertian Sumber Daya Manusia	24
Soal Latihan	27
BAB 3 PERENCANAAN SDM SEBAGAI KEGIATAN MANAJEMEN SDM	29
A. Perencanaan Sdm Sebagai Kegiatan Manajemen Sdm	29
Soal Latihan	35
BAB 4 KOMPONEN-KOMPONEN PERENCANAAN SDM	37
Soal Latihan	47
BAB 5: PERAMALAN SDM	49
A. Pengertian Peramalan Sdm	49
B. Jangka Waktu Peramalan	51
C. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sdm	51

D. Metode Meramalkan Permintaan	54
D.Estimasi Persediaan/Supply Sdm Internal Dan Eksternal	57
Soal Latihan	60
BAB 6 TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN SDM	61
A. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	61
B. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	62
C. Keuntungan Perencanaan Sumber Daya Manusia	63
Soal Latihan	67
BAB 7 PERSIAPAN SDM MENGANTISIPASI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS	69
A.Pengertian Globalisasi	70
B.Jaman Globalisasi Ekonomi	72
C.Proses Globalisasi Ekonomi	73
D.Prediksi Karakteristik Umum Lingkungan Bisnis Sepanjang Abad 21	76
E.Mengadaptasi Dan Mengantisipasi Bisnis Sepanjang Abad 21	79
Soal Latihan	83
BAB 8 PERENCANAAN SDM SEBAGAI PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN	85
A.Pengertian Pengambilan Keputusan	86
B.Proses Pengambilan Keputusan	87
B.Teoris Dasar Pengambilan Keputusan	90
Soal Latihan	102
BAB 9 PERENCANAAN SDM SEBAGAI PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN	104

A. Klasifikasi Pengambilan Keputusan	105
B. Pembuatan Kebijakan Dalam Perencanaan Sdm	107
Soal Latihan	117
BAB 10 INTEGRASI PERENCANAAN SDM DENGAN PERENCANAAN BISNIS	118
A. Pengertian Perencanaan Strategis (Renstra)	119
B. Pengertian Perencanaan Organisasi (Renop)	121
C. Penginterasian Strategi Manajemen Sdm Dengan Rancana Strategik Organisasi	125
D. Pengintegrasian Rencana Operasional (Renop) Dengan Perencanaan Sdm	129
Soal Latihan	138
BAB 11 PENGINTEGRASIAN PSDM DENGAN PERENCANAAN BISNIS	140
A. Pengertian Pengintegrasian	140
B. Pengintegrasian Kegiatan Bisnis Berdasarkan Anggaran (Perspektif Tahunan) Dengan Pelaksanaan Hasil Perencanaan Sdm	142
C. Penetapan Kualifikasi Sdm Dalam Perencanaan Sdm	144
Soal Latihan	153
BAB 12 FAKTOR PERENCANAAN DAN PERMINTAAN SDM	154
A. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	154
B. Faktor Penyebab Permintaan (Demand) Sdm	158
C. Faktor Eksternal Sebagai Sebab Permintaan (Demand) Sdm	159
D. Faktor Ketenagakerjaan	161

Soal Latihan	161
BAB 13: LATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	164
A.Pengertian Pelatihan	164
B.Pengertian Pengembangan	165
C.Tujuan Pelatihan Dan Pengembangan	167
D.Jenis Pelatihan Dan Pengembangan Sdm	172
Soal Latihan	176
BAB 14 SISTEM INFORMASI SDM DAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN	178
A.Pengertian Sistem Informasi Sdm	178
B.Sistem Informasi Manajemen (Sim)	184
C.Pengelolaan Sistem Informasi Sdm	191
Soal Latihan	195
BAB 15 KOMPENSASI	196
A.Pengertian Kompensasi	196
B.Tujuan Kompensasi	197
C.Faktor Yang Mempengaruhi Penetapan Kompensasi	199
D.Langkah-Langkah Penentuan Kompensasi	200
E.Imbalan Intrinsik Dan Ekstrinsik	204
F.Kompensasi Dan Kepuasan	206
Soal Latihan	207
BAB 16 METODE PERENCANAAN SDM	208
A.Metode Kuantitatif	208
B.Metode Kualitatif	210

Soal Latihan	212
BAB 17 ANALISIS PEKERJAAN, PERENCANAAN SDM, REKRUTMEN DAN SELEKSI SEBAGAI SATU PAKET	214
A. Analisis Pekerjaan	214
B. Perencanaan Sdm	218
C. Rekrutmen Dan Seleksi	219
Soal Latihan	235
BAB 18 ULASAN KONSEP-KONSEP DALAM PERENCANAAN SDM	236
A. Ulasan Konsep-Konsep Dalam Perencanaan Sdm	238
B. Reviu Urgensi Msdm Dalam Organisasi Perusahaan	240
Soal Latihan	252
Daftar Pustaka	253

DISKRIPSI MATA KULIAH

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Identitas Mata Kuliah

Program Studi	: Manajemen
Mata Kuliah / Kode	: Perencanaan Strategis SDM
Jumlah SKS	: 3 SKS
Prasyarat	: -
Deskripsi Mata Kuliah	: Secara umum mata kuliah Perencanaan SDM mencakup hal-hal yang berhubungan dengan permintaan SDM mulai dari masukan-proses-keluaran (<i>input-process-output</i>). Dalam membuat suatu Perencanaan SDM harus mempergunakan informasi hasil analisis pekerjaan yang akurat dalam merencanakan jumlah (kuantitas) dan kualifikasi (kualitas) SDM masa depan bagi sebuah organisasi/perusahaan. Hasil Perencanaan SDM yang

akurat harus dijadikan pedoman dalam melakukan rekrutmen dan seleksi (internal dan eksternal), agar dapat diperoleh dan dimiliki SDM yang mampu menjalankan Rencana Strategik (RENSTRA) dan Rencana Operasional (RENOP) organisasi atau perusahaan.

Capaian Pembelajaran

: Perencanaan SDM merupakan salah satu mata kuliah untuk memperkuat kompetensi mahasiswa dalam memahami salah satu fungsi manajemen yaitu Perencanaan. Setelah menyelesaikan mata kuliah ini mahasiswa mampu membuat Perencanaan dalam suatu lembaga atau organisasi, yang meliputi: rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kompetensi, metode sistem informasi yang

Rahmi Hermawati

tepat untuk tercapainya tujuan
lembaga atau organisasi.

Penyusun : Rahmi S.Pd.,M.M, CHRA

1

PENDAHULUAN

Buku ini ditujukan sebagai bahan ajar bagi dosen ataupun mahasiswa untuk mendapatkan gambaran bagaimana aplikasi Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau lembaga. Buku ini difokuskan pada SDM sebagai alat untuk mengimplementasikan rencana strategis organisasi. Perencanaan Strategis SDM didefinisikan sebagai sebuah proses mengantisipasi persediaan dan permintaan Sumber Daya Manusia (SDM) relatif dalam jangka panjang yang diikuti dengan perubahan kondisi yang ada di dalam organisasi maupun diluar organisasi, yang selanjutnya disusun suatu program SDM dan inisiatif lainnya yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai modal pengetahuan.

Tujuan umum buku ini adalah untuk membantu para dosen dan mahasiswa bagaimana strategi perusahaan dalam mencari tenaga kerja khusus dalam menghadapi era globalisasi dan teknologi. Perusahaan mengembangkan dan menerapkan strategi tenaga kerja secara konsisten mengungguli pesaing jangka pendek mereka yang digerakkan oleh teknologi yang canggih. Semua

organisasi ini harus mengembangkan strategi yang akan melembagakan perubahan organisasi yang diperlukan untuk memberikan jalan bagi keberlanjutan serta menciptakan nilai-nilai untuk itu pemangku kepentingan. Institusi pendidikan tinggi khususnya harus menyeimbangkan yang sangat beragam mengatur kebutuhan agar tetap setia pada misinya. Perencanaan strategis sangat penting untuk kesehatan setiap perusahaan. Perencanaan strategis yang efektif dapat berarti perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan jangka panjang.

Perencanaan strategis adalah penting untuk memberikan fokus di luar pernyataan visi dan misi serta tujuan organisasi yang luas, untuk memberikan arahan kepada staf. Perencanaan strategis memberikan tingkat detail yang menggerakkan orang maju dan tanpa itu mereka akan memutuskan sendiri bagaimana caranya membuat sesuatu berfungsi atau bagaimana menginterpretasikan tujuan dan sasaran untuk sistem mereka sendiri eksekusi.

Strategi sumber daya manusia perlu mempertimbangkan perolehan bakat untuk keterampilan, pengembangan profesional untuk meningkatkan pengetahuan lembaga untuk mengimbangi perubahan, manajemen kinerja untuk mendorong tingkat kompetensi ke depan, bukan menyebutkan aspek tradisional dari manajemen sumber daya manusia, seperti kompensasi, administrasi tunjangan, dan hubungan karyawan.

Beberapa pendekatan digunakan diambil adalah untuk menggambarkan Strategi Perencanaan SDM yang sederhana namun dapat digeneralisasi dan biasa dilakukan di organisasi atau perusahaan.

Perencanaan Strategis SDM yang disampaikan di buku ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui hubungan tujuan jangka panjang, sasaran, dan sasaran SDM.
2. Menggambarkan fungsi (departemen) dan / atau rencana SDM dengan rencana organisasi.
3. Mengertahui apa yang dilakukan orang saat ini dalam pekerjaan mereka di organisasi.
4. Menganalisis departemen SDM dan / atau praktik SDM di organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan saat ini.
5. Mengidentifikasi tren masa depan, kemungkinan dampak tren tersebut, dan dampak yang diinginkan dari tren tersebut.
6. Memperkirakan jumlah orang dan pekerjaan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dan merealisasikan rencananya.
7. Membandingkan pekerjaan saat ini dan masa depan, orang, dan area praktik departemen SDM.

8. Menganalisis penerapan Strategi Besar SDM, arahan jangka panjang untuk semua SDM upaya dalam organisasi.
9. Memberikan bagaimana cara memantau apakah startegi besar sumber daya manusia akan berfungsi, berfungsi, dan sudah berfungsi sesuai dengan sistem.

Setiap kegiatan yang ada dikaitkan dengan peran atau fungsi Perencanaan SDM, siapa saja orang-orang terlibat di dalamnya.

2

PERENCANAAN STRATEGIS SDM

A. Definisi Perencanaan Strategis SDM

Perencanaan merupakan awal suatu kegiatan yang akan dilakukan sebelum suatu organisasi berjalan. Secara global perencanaan dapat dijabarkan sebagai suatu proses menentukan hal-hal yang ingin dicapai (tujuan) di masa depan serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi-fungsi di dalam organisasi akan bekerja setelah diberi arahan oleh bagian perencanaan. Jadi dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) yang disajikan dengan jelas dalam bentuk strategi (program), taktik (cara melaksanakan program), dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (perusahaan).

Pengertian perencanaan adalah proses dasar manajemen untuk menentukan tujuan dan langkah-langkah yang harus dilakukan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Perencanaan merupakan sebuah informasi penting dalam mengkoordinasi pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara akurat dan efektif. Suatu rencana yang baik harus berdasarkan sasaran, bersifat sederhana (*simple*), mempunyai standar yang jelas, fleksibel, seimbang, dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dulu dalam arti sumber-sumber yang sudah ada.

Perencanaan dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar visi, misi dan tujuan suatu perusahaan atau organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perencanaan SDM (*human resources planning*) adalah bagaimana merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik bisa membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

1. Pengertian Perencanaan

Berikut ini adalah pengertian perencanaan menurut beberapa ahli:

- a. Menurut Nawawi (2012) :

- Perencanaan adalah proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran, dan standar (tolok ukur) keberhasilan suatu kegiatan.
 - Pengertian lain mengatakan bahwa “Perencanaan adalah proses memilih sejumlah kegiatan untuk ditetapkan sebagai keputusan tentang suatu pekerjaan yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang melakukannya.”
 - Pengertian berikutnya mengatakan bahwa Perencanaan adalah penerapan pengetahuan tepat guna secara sistematis, untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perwujudan masa depan yang diinginkan sebagai tujuan yang akan dicapai.
- b. Menurut Douglas: Perencanaan adalah suatu proses kontinu dari pengkajian, membuat tujuan dan sasaran, dan mengimplementasikan serta mengevaluasi atau mengontrolnya.
- c. Menurut Alexander: Perencanaan adalah memutuskan seberapa luas akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang melakukannya.
- d. Menurut Steiner: Perencanaan adalah suatu proses memulai dengan sasaran-sasaran, batasan strategi, kebijakan, dan rencana detail untuk mencapainya,

mencapai organisasi untuk menerapkan keputusan, dan termasuk tinjauan kinerja dan umpan balik terhadap pengenalan siklus

- e. Menurut Fisher (1990), perencanaan sumber daya merupakan suatu proses, di mana organisasi mengantisipasi kebutuhan karyawan di masa mendatang, dan program-program untuk menjamin tersedianya karyawan secara tepat, baik jumlah maupun jenisnya ketika diperlukan.
- f. Menurut Ivancevich (1992), mendefinisikan dalam perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang digunakan (oleh suatu organisasi) untuk menentukan jumlah dan tipe karyawan untuk di rekrut ke dalam organisasi, atau yang dihapus dari dalam organisasi.
- g. Menurut Torrington & Tan Chwee Huat (1998): mengatakan bahwa Perencanaan SDM merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan SDM perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam bentuk lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi atau memperkirakan seberapa banyak orang atau pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tugas, baik jumlah maupun jenisnya, berapa yang tersedia dan apa yang akan

dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan

- h. Menurut B. Werther dan Keith Davis dalam Hasibuan (2007) perencanaan merupakan proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang (prediksi), baik jumlah dan spesifikasi yang diharapkan.
- i. Pengertian PSDM, Menurut Byars dan Rue dalam Siti Alfajar (2013:2) PSDM adalah desain aktifitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian Sumber Daya Manusia, sedangkan pengertian Sumber Daya Manusia menurut Jackson dan Seuler, adalah orang yang berbakat dan bersemangat tinggi yang tersedia bagi organisasi-organisasi sebagai kontributor potensial untuk menciptakan dan merealisasi tujuan misi, serta visi organisasi.
- j. Menurut Becker (dalam Rustiadi 2010:339), pengertian perencanaan adalah suatu cara rasional untuk mempersiapkan masa depan.
- k. Menurut Alder (dalam Rustiadi 2010:339), pengertian perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

2. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM (*Human Resouces Planning*) adalah bagaimana merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik bisa membantu membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengertian PSDM menurut Yani. (2012:39\):

- a. 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 pelaksanaanya berinteraksi dengan rencana organisasi”.
- b. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasikan dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai,

penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

- c. Menurut Handoko (2012:53), Perencanaan Sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Perencanaan SDM adalah suatu proses penentuan dalam permintaan kebutuhan karyawan pada masa yang akan datang diikuti dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga kerja yang ada.

3. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis dalam organisasi dapat ditemui di kantor pusat maupun di unit bisnis. Jika suatu organisasi tersebut kecil dan tidak mempunyai inti bisnis maka hanya melibatkan eksekutif senior dan staf perencanaan, dan jika organisasi lebih kecil lagi maka hanya kepala eksekutif saja atau CEO. Dalam hal ini manajerlah yang paling kompeten menghabiskan waktu yang cukup lama untuk memikirkan mengenai masa depan organisasi. Hasil yang mungkin adalah suatu pemahaman informal mengenai

arah masa depan yang akan diambil oleh entitas tersebut atau yang berupa pernyataan formal yang berisi rencana spesifik mengenai bagaimana tercapainya arah tujuan perusahaan.

Perencanaan strategis juga terjadi karena adanya perubahan dalam lingkungan eksternal yang kurang penting daripada mengoordinasikan fungsi internal seperti keuangan, pemasaran, operasi/produksi, dan personel. Oleh karena itu manajer puncak mencurahkan sebagian besar waktunya untuk kebijakan membuat, suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk memastikan koordinasi di dalam suatu organisasi.

Perencanaan jangka panjang yang dilakukan berdasarkan pada asumsi bahwa masa depan akan menyerupai atau bahkan hanya mewakili kelanjutan masa kini atau masa lalu.

Menurut Kerzner Perencanaan Strategis (2001) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan.

Menurut Anthony & Govindrajan (2008), perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun depan.

Pada saat ini, perencanaan bisnis strategis muncul sebagai cara mengatasi meningkatnya kompleksitas lingkungan dan organisasi. Manajer puncak membuang gagasan perencanaan lama dan pembuatan kebijakan baru yang mendukung pandangan strategis.

Kata strategi berarti "umum" dalam bahasa Yunani dan, dalam pengertian militer, adalah terkait dengan perencanaan pertempuran dan kampanye militer. Ini berbeda dari taktik, yang mengacu pada perencanaan yang lebih terbatas untuk mencapai tujuan langsung. Meskipun orang terus berdebat tentang arti "strategi" dalam lingkungan bisnis, sebagian besar mungkin akan setuju bahwa itu ada hubungannya dengan rencana skala besar jangka panjang untuk kesuksesan kompetitif yang berorientasi pada masa depan.

Masalah strategis sebagian besar menjadi perhatian manajer puncak. Masalah-masalah ini melibatkan alokasi sumber daya organisasi. Mereka memberikan pengaruh signifikan pada keberhasilan atau kelangsungan hidup organisasi; mereka fokus mengantisipasi masa depan; dan mereka membutuhkan pertimbangan dunia di luar batas satu organisasi. Dalam perusahaan besar yang terdiri dari banyak bisnis di bawah satu payung perusahaan, strategi sering ada pada setidaknya tiga tingkatan: (1) perusahaan, yang melibatkan seluruh organisasi; (2) bisnis, yang melibatkan satu perusahaan tunggal dalam

perusahaan; dan (3) fungsional, yang melibatkan manajer berbagai produk, wilayah geografis, atau aktivitas (seperti keuangan dan SDM).

Strategi perusahaan adalah tanggung jawab pembuat keputusan tingkat tertinggi dalam perusahaan. Bisnis strategi adalah urusan kepala eksekutif di satu bagian organisasi. Strategi fungsional adalah urusan tingkat tertinggi pembuat keputusan dalam satu segmen bisnis.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan bisnis strategis formal proses perencanaan mengungguli mereka yang tidak memilikinya, tergantung pada jenis lingkungan yang berhadapan dengan organisasi (Brew, 1999). Namun perencanaan komprehensif yang benar tetap lebih sulit dipahami daripada literatur manajemen yang membuat orang percaya. Jika ada, pengamat ahli hanya memberikan ulasan yang beragam untuk kualitas.

Salah satu alasannya adalah bahwa perhatian yang cukup tidak diberikan pada SDM jangka panjang masalah perencanaan, karena terlalu banyak manajer masih beroperasi di bawah pola pikir itu orang adalah komoditas yang dapat digunakan dan dibuang. Alasan lain di sana perencanaan tidak lebih komprehensif adalah bahwa ketika kondisi bisnis menjadi seimbang, lebih dinamis dan cepat, seringkali perlu untuk memikirkan kembali peran perencanaan strategis, dari

mempersiapkan rencana untuk mendorong manajer untuk berpikir secara strategis lebih baik secara real time (Mintzberg, 1994).

Dapat disimpulkan bahwa rencana strategis adalah suatu rencana spesifik tentang bagaimana cara mencapai ke arah masa depan yang akan diambil oleh entitas. Sedangkan perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan membuat suatu perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun kedepan. Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan perencanaan strategi yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang.

4. Pengertian Perencanaan Strategis SDM

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.

Banyak praktisi Human Resources Planning (HRP) lebih berfokus pada sisi teknis yaitu, matematika dan metode perilaku peramalan kebutuhan SDM. Sedangkan yang lain lebih suka pada

sisi manajerial yaitu, cara para pembuat keputusan menangani masalah sumber daya manusia yang memengaruhi suatu organisasi. Yang lain juga membedakan antara HRP strategis, yang dilakukan untuk merumuskan dan mengimplementasikan rencana jangka panjang organisasi, dan HRP operasional dilakukan untuk memandu keputusan SDM harian.

Untuk lebih memperumit masalah, beberapa Praktisi SDM membedakan antara HRP untuk organisasi, yang berfokus pada perencanaan semata-mata untuk memenuhi tuntutan organisasi, dan HRP untuk individu, yang berfokus pada implikasi dari rencana tersebut untuk perencanaan karir individu. Terlepas dari perbedaan-perbedaan ini, sebagian besar praktisi SDM mungkin akan setuju Perencanaan Sumber Daya Manusia berfokus pada analisis kebutuhan SDM organisasi ketika kondisi organisasi berubah, dan kemudian menyediakan strategi untuk membantu merespons secara proaktif terhadap perubahan itu dari waktu ke waktu.

HRP membantu memastikan bahwa itu benar jumlah orang yang tepat tersedia pada waktu dan waktu yang tepat, tempat yang tepat untuk menerjemahkan rencana organisasi menjadi kenyataan. Proses ini menjadi strategis ketika beberapa upaya dilakukan untuk mengantisipasi pasokan SDM jangka panjang dan menuntut "relatif" terhadap perubahan kondisi yang dihadapi organisasi, dan kemudian ke menggunakan program departemen

SDM dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan SDM yang teridentifikasi ini.

Ada alasan bagus untuk memperhatikan masalah ini: organisasi yang mengelola SDM secara strategis cenderung mengungguli pesaing yang tidak melakukannya (Lam dan White, 1998).

Ketidakpastian lingkungan, pada awalnya juga mengarah pada evolusi perencanaan bisnis strategis yang komprehensif juga telah membuat perencanaan strategis untuk sumber daya manusia kebutuhan yang semakin meningkat. Diperlukan perubahan dalam kondisi ekonomi, teknologi, geografis, demografis, pemerintahan, dan sosial. Cara untuk mengantisipasi kebutuhan SDM jangka panjang, alih-alih hanya bereaksi untuk kebutuhan jangka pendek dalam menggantikan pekerja.

B. Tugas Pokok Perencanaan

1. Tugas Persiapan / Eksplanatif

Menghimpun informasi atau data dengan mengidentifikasi kondisi bidang/aspek, mana yang akan dimasukkan dalam perencanaan, mana yang akan di sempurnakan atau diganti dengan mengevaluasi, menganalisis statistik dengan SWOT (*Strength* / kekuatan, *Weakness* / kelemahan, *Oppurtinity* / Kesempatan, *Threat* / Hambatan)

2. Tugas Prediktif

Kegiatan memprediksi suatu kondisi masa depan yang diinginkan berbeda dengan kondisi sekarang. Adanya perubahan, perbaikan, penyempurnaan dan bahkan mungkin mengganti kondisi masa sekarang yang dimiliki tidak sesuai lagi atau yang sifatnya kurang atau tidak menguntungkan lagi bagi organisasi/perusahaan.

3. Tugas Kontrak

Tujuan perencanaan SDM yang diwujudkan di masa depan dasarnya merupakan kontrak terhadap kondisi yang akan terjadi/di capai masa depan

C. Esensi Perencanaan

Dengan memperhatikan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa esensi perencanaan mencakup empat substansi sebagai berikut:

1. Perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan dengan memilah dan memilih program-program atau kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan kondisi masa depan yang diinginkan
2. Perencanaan adalah respon terhadap masalah atau kondisi masa kini (sekarang) yang belum atau tidak memuaskan, yang harus dirubah, diperbaiki, disempurnakan bahkan mungkin diganti dengan yang lebih memuaskan.

3. Perencanaan dirumuskan oleh manusia dan harus dilaksanakan oleh manusia sebagai sumber daya. Untuk itu setiap organisasi yang bergerak di bidang bisnis sangat perlu melaksanakan kegiatan Perencanaan SDM agar lingkungannya selalu tersedia sumber daya manusia yang mampu mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya
4. Perencanaan SDM di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan, harus menghasilkan SDM yang memiliki kemampuan melaksanakan ketiga tugas pokok perencanaan agar tidak terjadi pemborosan yang merugikan.

D. Pengertian Sumber Daya Manusia

1. Menurut Nawawi (2012)
 - a. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Disamping itu SDM secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan/atau masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya.
 - b. Secara Mikro

SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dll.

c. Secara Khusus

Sedang secara lebih khusus SDM dalam arti mikro :

- 1) SDM adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat di hitung jumlahnya (kuantitatif).
- 2) SDM adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi/perusahaan. Setiap SDM berbeda-beda potensinya, maka kontribusinya dalam bekerja untuk mengkonkritkan Rencana Operasional Bisnis menjadi kegiatan bisnis tidak sama satu dengan yang lain.
- 3) Manusia sebagai sumber daya adalah makhluk hidup ciptaan Tuhan YME, sebagai penggerak organisasi/perusahaan berbeda dengan sumber daya lainnya.

2. Pengertian MSDM dalam menurut beberap ahli:

- a. Menurut Fisher dan kawan-kawan (1990), manajemen sumber daya manusia meliputi keseluruhan keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung berdampak atau mempengaruhi orang-orang yang bekerja untuk organisasi.

- b. Menurut Ivancevich (1992), manajemen sumber daya manusia adalah suatu fungsi yang dilaksanakan didalam organisasi yang mempermudah pemanfaatan karyawan yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasional dalam suatu organisasi.
 - c. Menurut Dessler (2000), manajemen sumber daya manusia mengacu pada praktik dan kebijaksanaan yang diperlukan untuk melaksanakan aspek-aspek personalia dari jabatan
3. Sumber Daya Manusia menurut Suherman (2012:3)
- SDM adalah segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya maupun untuk organisasi atau perusahaan. Sehubungan dengan uraian diatas berarti Perencanaan SDM selain untuk memprediksi dan menetapkan jumlah (kuantitas) dan potensi (kualitas) SDM yang diperlukan sebuah organisasi/perusahaan, juga harus memperhitungkan kemampuan membayar upah/gaji dan pembiayaan (*cost*) SDM lainnya. Prediksi itu dimaksudkan agar beban kerja bisnis secara efektif dan efisien.
- Prediksi SDM untuk mengisi jabatan/pekerjaan yang kosong di masa depan dalam perencanaan SDM, harus memperhatikan juga peranannya di lingkungan organisasi dan perusahaan, yang dapat dibedakan sebagai berikut:
- a. Para Eksekutif sebagai pengendali

SDM sebagai eksekutif adalah para manajer yang menempati berbagai jenjang jabatan struktural dari yang terendah sampai yang tertinggi pada lini produksi, pemasaran, keuangan, pengelola SDM dan unit penunjang lainnya, para General Manager dan khusus TOP Manager pada organisasi/perusahaan cabang. Disamping itu termasuk juga para tenaga ahli senior sebagai pekerja fungsional dalam melaksanakan proses produksi yang berada dibawah kendali General Manager atau TOP Manager. Para eksekutif ini disebut se bagai para pengendali karena memiliki wewenang dalam membuat dan memerintahkan pelaksanaan keputusan dan kebijaksanaan organisasi/perusahaan, sesuai dengan jenjang jabatan dan bidang kerjanya masing-masing.

b. Para Staf dan Tenaga Kerja Profesional/Ahli

SDM ini merupakan tenaga kerja pembantu utama para eksekutif, yang bertugas memberikan informasi yang akurat sebagai masukan bagi para manager dalam mengambil keputusan dan membuat kebijaksanaan. Disamping itu juga bertugas menjabarkan keputusan atau kebijakan para pengendali agar dapat diwujudkan menjadi kerja yang kongkrit dan mengatur serta menetapkan cara bekerja dan penjadwalan kerja agar berlangsung secara efektif dan efisien.

c. Para Pelaksana Ahli dan Pelaksana Teknis

SDM ini terdiri dari tenaga profesional yang mengatur pelaksanaan pekerjaan dengan mempergunakan metode atau cara bekerja yang dinilai paling efektif dan efisien atau paling tinggi tingkat produktifitasnya dan paling handal dalam mewujudkan kualitas produk yang telah ditetapkan. Disamping itu tenaga ahli dan pelaksana teknis ini berfungsi pula sebagai pengawas dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dan secara khusus diperankan juga sebagai supervisor tingkat menengah bawah. Sedang pada tingkat bawah disebut sebagai para mandor yang mengatur secara langsung pekerjaan operasional para tenaga kerja tingkat bawah.

d. Pelaksana operasional

SDM ini terdiri dari pelaksana pekerjaan dalam proses produksi, pemasaran (sales) dan pekerja ketatausahaan pada unit penunjang, yang bekerja atas dasar instruksi para manager dan/atau tenaga pelaksana ahli/profesional tingkat menengah bawah atau para mandor. Para pekerja ini harus memiliki keterampilan teknis sesuai dengan tuntutan kerja masing-masing.

E. Kesimpulan Pengertian Sumber Daya Manusia

Dari pengertian tersebut dapat diketengahkan beberapa pengertian perencanaan SDM sebagai kesimpulan. Pengertian tersebut adalah sebagai berikut : Perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan/persyaratan untuk mengatur suatu arus kegiatan tenaga kerja ke dalam (pekerja baru), di dalam (promosi, pindah dan demosi dan ke luar (pensiun, berhenti, dan diberhentikan) di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan.

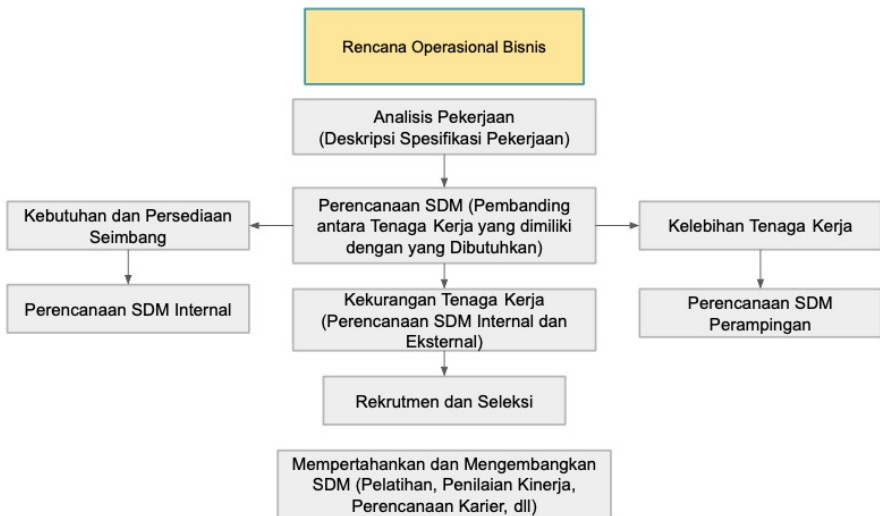
Pengertian diatas menunjukkan bahwa di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan diperlukan pembuatan keputusan dan/atau kebijaksanaan dalam bentuk peraturan atau persyaratan yang mengatur keberadaan SDM agar dapat melaksanakan volume dan beban kerjanya.

Dari pengertian diatas terlihat bahwa Perencanaan SDM merupakan proses menetapkan keputusan yang bersifat prediktif, yang hasilnya selalu berpeluang untuk keliru. Oleh karena itu perlu digunakan dan dikembangkan metode dan/atau teknik prediksi yang secara ilmiah memiliki tingkat keakuratan yang tinggi dan tingkat kekeliruan yang serendah-rendahnya. Sedang yang diprediksi adalah kebutuhan atau permintaan (demand) SDM agar dimasa depan dapat melaksanakan perencanaan bisnis sebuah organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien.

Audit SDM dilakukan untuk melaksanakan Prinsip Utama dalam perencanaan SDM bahwa:

- a. 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 organisasi/perusahaan.
- b. Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa depan.

Pengertian terakhir ini sifatnya lebih luas karena perencanaan SDM tidak sekedar diartikan untuk memperoleh SDM yang dibutuhkan sebuah organisasi/perusahaan, sebagaimana dimaksud oleh pengertian-pengertian sebelumnya. Pengertian ini menekankan juga mengenai cara memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang potensial setelah dipekerjakan sebagai hasil suatu perencanaan SDM yang akurat.

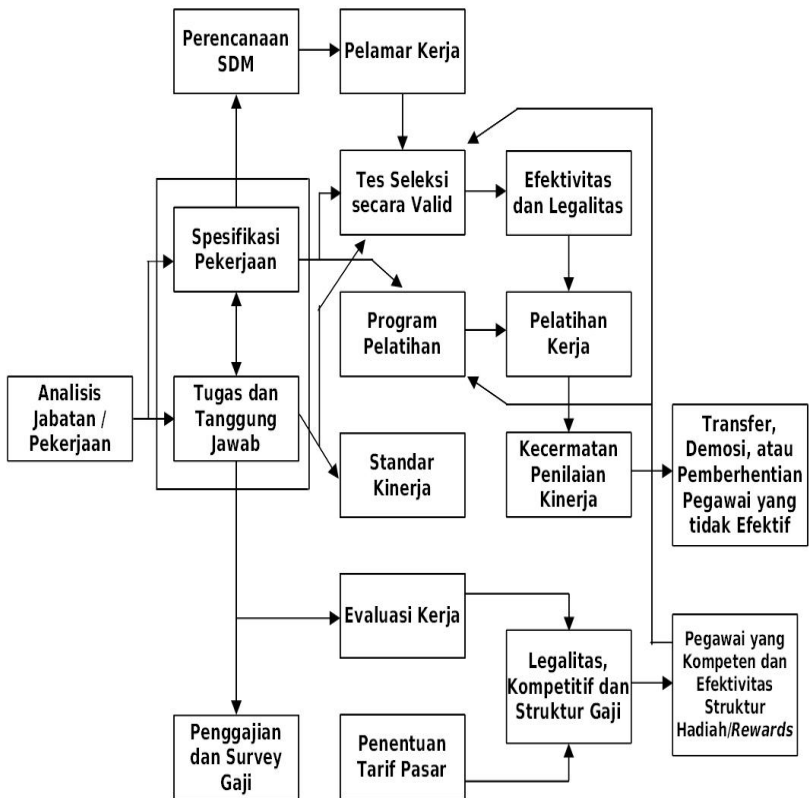


Gambar 2.1. Perencanaan SDM untuk mewujudkan operasional bisnis

Kesimpulan

Perencanaan SDM Merupakan proses penentuan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan perubahan yang terjadi dan persediaan tenaga kerja yang ada.

Perencanaan Strategis SDM



Gambar 2.2: Ruang Lingkup Dalam MSDM

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian Perencanaan menurut 3 ahli!
2. Jelaskan pengertian Sumber Daya Manusia menurut 3 ahli!
3. Buatlah suatu kesimpulan pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia sesuai dengan pendapatmu!

3

PERENCANAAN SDM SEBAGAI KEGIATAN MANAJEMEN SDM

Perencanaan SDM adalah suatu proses yang dilakukan oleh para manajer atau top manajemen untuk menjamin bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat dan saat yang tepat di tempat yang tepat (*right man in the right place and the right man in the right job*), yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien.

Kegiatan Perencanaan SDM dapat diringkas menjadi 3 langkah, yaitu: pertama, Menilai SDM yang ada sekarang; kedua, Menilai kebutuhan SDM di masa depan; dan ketiga, Menyusun program untuk memenuhi kebutuhan di masa depan tersebut.

A. PERENCANAAN SDM SEBAGAI KEGIATAN MANAJEMEN SDM

1. Mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya memerlukan kegiatan Manajemen yang efektif dan efisien, baik dengan menerapkan Manajemen Fungsional, Manajemen Berorientasi tujuan (Management by Objective

disingkat MBO), Manajemen Pengendalian Mutu Terpadu (Total Quality Management disingkat MBO), maupun Manajemen Strategik (Management Strategic).

2. Pemberdayaan SDM termaksud juga pemberdayaan para eksekutif dalam kerjasama dan koordinasi, baik antar sesama eksekutif maupun SDM lainnya.
3. Kerjasama dan koordinasi tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan dan meningkatkan efisiensi pengimplementasian salah satu model manajemen yang telah dipilih agar tujuan organisasi/perusahaan yang berpengaruh pada eksistensinya dapat diwujudkan.
4. Kegiatan dan tujuan perencanaan SDM harus menunjang perwujudan kegiatan dan pencapaian tujuan Manajemen SDM, yang pada akhirnya harus menunjang pula terhadap pengimplementasian fungsi–fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan secara efektif dan efisien.
5. Perencanaan SDM hanya dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien apabila sebuah organisasi/ perusahaan memiliki perencanaan bisnis, terutama dalam bentuk Rencana Strategik (RENSTRA) dan Rencana Operasional (RENOP) yang realistik dan kompetitif.
6. Manajemen SDM memerlukan strategi, agar pendayagunaan SDM (Tenaga Kerja) untuk mencapai tujuan organisasi/

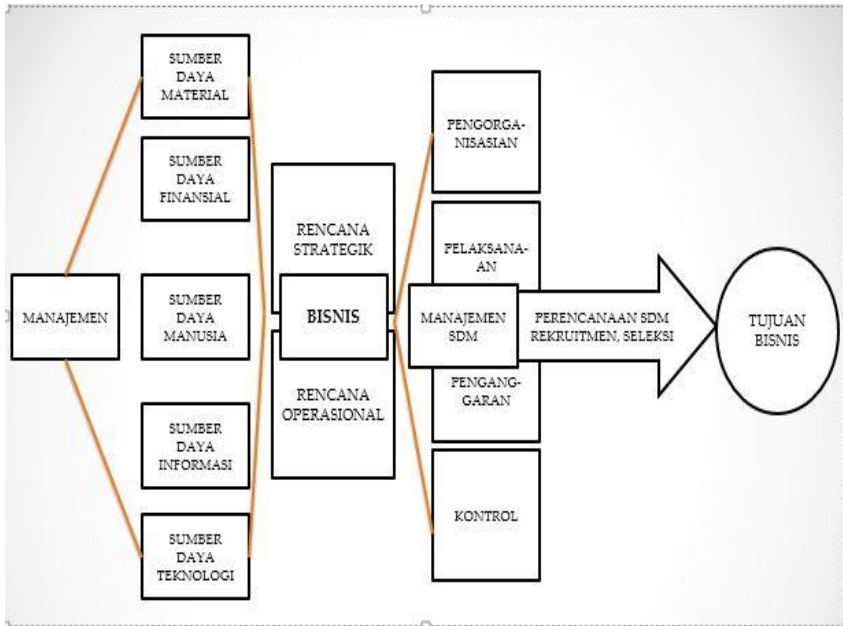
perusahaan berlangsung efektif dan efisien. Strategi Manajemen SDM memiliki lima komponen pokok yang terdiri dari Filsafat (Philosophy), Kebijaksanaan (Policy), Program (Programme), Kegiatan (Practical) dan Proses (Process) Manajemen SDM, yang disebut 5 (Five).

7. Filsafat Manajemen SDM adalah nilai – nilai yang dipedomani dalam berperilaku dan dijadikan dasar setiap pengambilan keputusan dan kebijaksanaan, baik mengenai kegiatan bisnis maupun dalam memperlakukan SDM dilingkungan sebuah organisasi/ perusahaan.
8. Manajemen SDM termasuk juga perencanaan SDM hanya dapat dilaksanakan secara profesional, apabila filsafat dan kebijaksanaan dilingkungan suatu organisasi/ perusahaan didasari nilai-nilai otoriter, maka Manajemen dan Perencanaan SDM secara profesional sangat sulit untuk diwujudkan. Kondisi organisasi/ perusahaan yang menganut Filsafat, Kebijakan/ Kebijaksanaan dan akhirnya Budaya Otoriter masih sangat banyak ditemui di Indonesia, terutama jika organisasi/ Perusahaan merupakan milik perseorangan dan/ atau keluarga.
9. Nilai-nilai demokratis yang mendukung pelaksanaan Strategi Manajemen SDM dan kegiatan Perencanaan SDM profesional antara lain sebagai berikut :

- a. Menghargai perbedaan kemampuan pekerja SDM sebagai individu.
- b. Memberikan kesempatan yang sama dalam berprestasi melalui bidang kerja masing-masing.
- c. Memberikan peluang yang sama dalam pengembangan kemampuan kerja bagi setiap pekerja.
- d. Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan bekerja sama berdasarkan prinsip saling menghargai kelebihan dan memahami kekurangan rekan kerja, dll.
- e. Memberikan perlakuan yang sama dalam pengembangan karier dan pengupahan, berdasarkan kontribusi yang terbaik dan persaingan yang fair.

Beberapa program dalam Manajemen SDM yang demokratis antara lain Program Perbaikan Kualitas Kehidupan Kerja/Quality of Work Life (QWL) yang mencakup Program Mempartisipasikan Pekerja di bidangnya dan sesuai posisinya masing – masing, Program Penyelesaian Konflik yang terbuka, jujur dan tidak berpihak, Program Supervisi yang jujur dan obyektif, Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Program Pembinaan Hubungan Kerja, Program Pembinaan Disiplin Kerja dll.

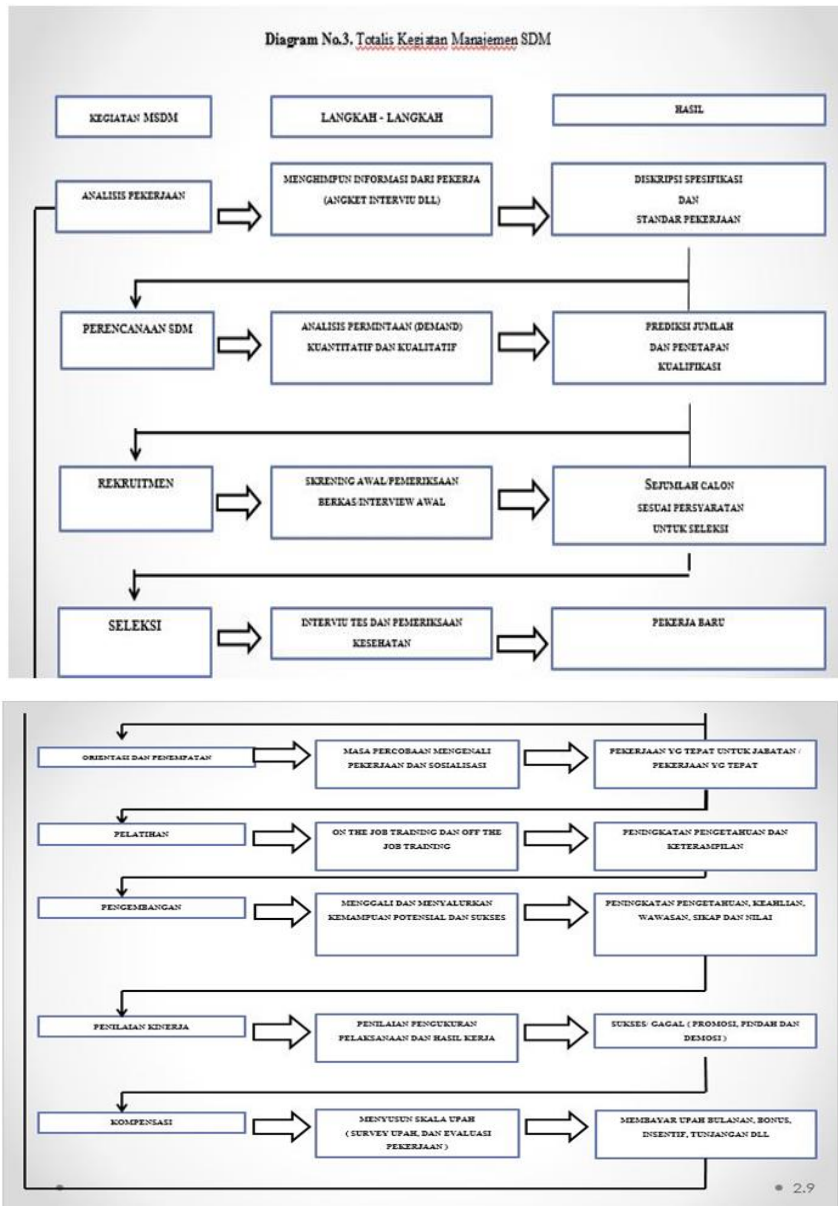
Perencanaan Strategis SDM



Gambar 3.1. Hubungan Perencanaan SDM dengan Manajemen SDM dan Manajemen Organisasi/Perusahaan

Dari diagram di atas terlihat bahwa Manajemen SDM memerlukan strategi, agar pendayagunaan SDM (Tenaga Kerja) untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan berlangsung efektif dan efisien. Strategi manajemen SDM memiliki lima komponen P:

- Filsafat (Philosophy)
- Kebijaksanaan (Policy)
- Program (Programme)
- Kegiatan (Practical)
- Proses (Process) Manajemen SDM



Gambar 3.2. Kegiatan Manajemen SDM

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian Perencanaan SDM sebagai Kegiatan Manajemen SDM!
2. Apa perbedaan RENOP dan RENSTRA?
3. Bagaimana hubungan Perencanaan SDM dengan Manajemen SDM dan Manajemen Organisasi / Perusahaan?

4 KOMPONEN-KOMPONEN PERENCANAAN SDM

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Penambahan dan pengurangan setiap kebutuhan SDM harus disesuaikan dengan kesediaan *budget* perusahaan. Jika target dan omset meningkat, maka penambahan tenaga kerja bisa dilakukan, tetapi apabila target dan omset menurun, apalagi diimbangi dengan kondisi keuangan perusahaan yang mulai tidak stabil, maka memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengurangan atau restrukturisasi.

Penambahan tenaga kerja harus didasari dengan kebutuhan perusahaan, posisi-posisi mana saja yang diperlukan, apakah penambahan ini cukup penting atau bisa dilakukan oleh karyawan lain, sehingga sering kita dengar dengan nama *multitasking*

(pemberdayaan tenaga kerja untuk beberap tugas yang hampir sejalan).

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan.

Dalam kaitan tersebut setidaknya ada dua hal penting menyangkut kondisi SDM Indonesia, yaitu:

- a. Adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja. Jumlah angkatan kerja nasional pada krisis ekonomi tahun pertama (1998) sekitar 92,73 juta orang, sementara jumlah kesempatan kerja yang ada hanya sekitar 87,67 juta orang dan ada sekitar 5,06 juta orang penganggur terbuka (open unemployment). Angka ini meningkat terus selama krisis ekonomi yang kini berjumlah sekitar 8 juta.
- b. Tingkat pendidikan angkatan kerja yang ada masih relatif rendah. Struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi pendidikan dasar yaitu sekitar 63,2 %.

Kedua masalah tersebut menunjukkan bahwa ada kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional di berbagai sektor ekonomi. Lesunya dunia

usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi. Sementara di sisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Sampai dengan tahun 2000 ada sekitar 2,3 juta angkatan kerja lulusan perguruan tinggi. Kesempatan kerja yang terbatas bagi lulusan perguruan tinggi ini menimbulkan dampak semakin banyak angka pengangguran sarjana di Indonesia.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Lingkungan Eksternal

- a. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.
- b. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- c. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai

peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku dan sebagainya.

- d. Perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- e. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana strategis perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk

anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.

- c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

4. Proses Dalam Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

a. Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu:

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

b. Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

1) 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.

2) 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 (supplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

3) Kesimpulannya

PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana 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.

5. Syarat – syarat perencanaan SDM

- a. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- b. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- c. Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
- d. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.

- e. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- f. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

6. 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 kedepan atau hanya untuk 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.

- a) Prosedur perencanaan SDM
- b) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- c) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- d) Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.

- e) Menetapkan beberapa alternative.
- f) Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- g) Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

7. Pengevaluasian Rencana SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, 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 ketidakseimbangan 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 didalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

8. Kendala-kendala Perencanaan SDM

- a) 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.

b) 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.

c) Situasi SDM

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

d) Kebijakan Perburuan Pemerintah/ Peraturan Pemerintah

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

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan apa saja komponen-komponen Perencanaan SDM!
2. Jelaskan Tujuan Perencanaan SDM dan Perencanaan Organisasi dan berikan contoh!
3. Apa saja yang menjadi syarat-syarat Perencanaan SDM?

5 PERAMALAN SDM

A. Pengertian Peramalan SDM

Forecasting MSDM adalah sebuah upaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Forecasting juga bermakna usaha *peramalan* (prediksi) kebutuhan-kebutuhan karyawan (paling tidak secara informal) diwaktu yang akan datang yang didasarkan pada ketajaman perencanaan SDM kedepan. 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 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. Pertama, perlu diidentifikasi 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). Kedua, organisasi melakukan *forecast* kebutuhan karyawan dalam suatu periode perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Forecast kebutuhan karyawan dibuat dengan mempertimbangkan keakuratan teknik peramalan yang digunakan.

Peramalan (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.

B. Jangka waktu peramalan

Sebagai mana dijelaskan di atas Peramalan SDM harus dilakukan melalui tiga tahap, yaitu perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang. 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.

C. Faktor – faktor yang mempengaruhi Perencanaan SDM

Ada tiga faktor yang mempengaruhi untuk dilakukannya *forecast* SDM bagi perusahaan adalah;

1. 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.

a) Faktor ekonomi nasional dan industry

Faktor ini secara langsung berpengaruh rencana strategi (taktik) sebuah organisasi.

b) Faktor sosial politik dan hukum

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 berkomunikasi telah mengharuskan organisasi menjadikan sebagai pertimbangan yang besar pengaruhnya dalam perencanaan SDM.

c) Faktor teknologi

Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan yang pesat telah diiringi pula dengan dihasilkannya teknologi baru, baik yang berhubungan dengan cara kerja dan peralatan untuk meningkatkan produktifitas dan kualitasnya baik untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen yang juga terus meningkat kualitasnya.

d) 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.

2. 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.

a) Rencana strategik dan rencana operasional (taktik)

Rencana ini tidak mungkin terwujud tanpa SDM yang relevan dan kompetitif, maksudnya suatu organisasi harus mempunyai keahlian dalam organisasinya sehingga mampu menghasilkan produk secara berkualitas .

- 1) Anggaran (cost) SDM dilingkungan organisasi perusahaan yang disebut pekerjaan (karyawan) adalah orang yang digaji (diupah).
- 2) Peramalan (prediksi) produksi dan penjualan tidak bisa oleh dilakukan secara spekulatif, tetapi harus didasarkan pada data sebelumnya dan survey pasar agar dapat dilakukan perhitungan yang obyektif.

b) Faktor bisnis baru

Dengan memperhatikan lingkungan dan kemampuan, menganalisis, dan memanfaatkan informasi selalu terbuka peluang bagi organisasi.

c) Faktor desain organisasi dan desain pekerjaan

Dirancang untuk mewujudkan pekerjaan agar berlangsung efektif dan efisien.

d) Faktor keterbukaan

Manajer yang terbuka dengan memberikan informasi yang lengkap untuk melakukan analisis tenaga kerja maka akan memberikan peluang dihasilkannya perencanaan yang akurat.

3. Faktor ketenagakerjaan

Adalah untuk meningkatkan kecermatan dalam menyusun perencanaan tenaga kerja atau SDM kedepan.

- a) Pensiun, PHK, Meninggal dunia, dan karyawan yang sering absen, sehingga tidak luput dari prediksi manajemen SDM dan harus ada penggantinya
- b) Promosi (kenaikan pangkat), pindah, dan karyawan yang mendapat tugas pelatihan diluar juga harus diperhitungkan, baik dengan cara pergantian maupun rancangan penempatan yang lebih tepat.

D. Metode Meramalkan Permintaan

1. Metode penilaian terdiri dari:

- a. Estimasi dapat *top down* atau *bottom up*, tetapi pada dasarnya yang berkepentingan ditanya “Berapa orang yang akan anda butuhkan tahun depan?”
- b. 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.

- c. 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 akan berlangsung beberapa pakar hingga pakar pada umumnya setuju 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 sebagai laporan.
2. 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 per karyawan. Rata-rata ini diaplikasikan 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.

D. Estimasi Persediaan/Supply Sdm Internal Dan Eksternal

Kalau sudah ada proyeksi permintaan HR dimasa yang akan datang, masalah berikutnya adalah bagaimana mengisi kebutuhan tersebut. Ada dua sumber persediaan SDM: 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.

1. 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 di bandingkan 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 **APA** dengan mengidentifikasi calon -calon minoritas interen untuk lowongan-lowongan tertentu. Berikut adalah pertanyaan yang di berikan 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 di harapkan ?

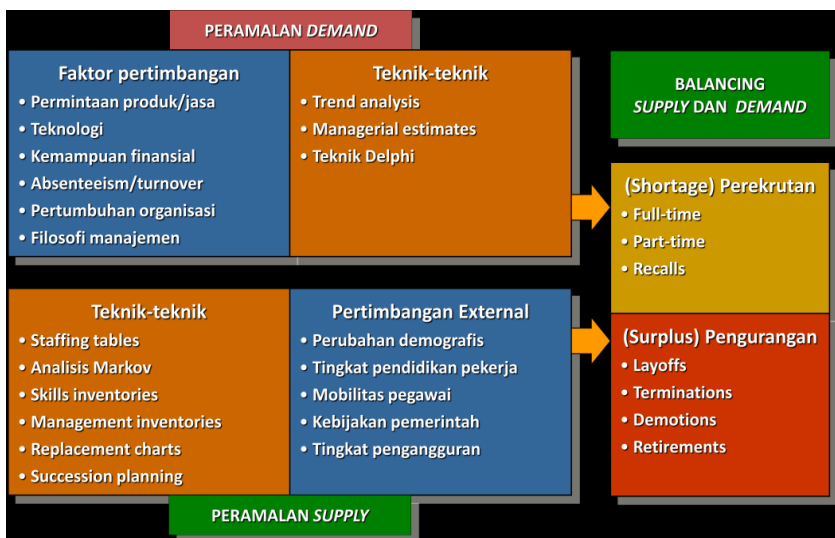
2. Analisis Lingkungan Eksternal

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 memasok, juga perusahaan lain.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pasokan tenaga kerja antara lain:

- Pengaruh pemerintah
- Kondisi perekonomian
- Masalah kependudukan dan persaingan
- komposisi tenaga kerja dan pola kerja



Gambar 5.1 Alur Peramalan SDM

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian Peramalan SDM menurut Saudara!
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan SDM ? Berikan contoh!
3. Metode apa saja yang dapat digunakan dalam peramalan SDM dan berikan contoh!

TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN SDM

Setiap lembaga atau organisasi di dalam kegiatannya harus mempunyai visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan, agar kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perencanaan SDM sebagai kegiatan prediksi bermaksud untuk memperkirakan permintaan (demand) SDM yang diperlukan agar dapat mewujudkan kegiatan bisnis yang terdapat di dalam Rencana Startegi (RENSTRA), Rencana Operasional (RENOP) dan Program Bisnis Tahunan di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

A. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Umum

Perencanaan secara ideal bertujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Tujuan itu secara operasional dan konkrit di bidang bisnis sebuah organisasi adalah untuk meraih laba kompetitif secara berkelanjutan.

2. Tujuan Khusus

Tujuan Perencanaan SDM jangka Pendek (perspektif tahunan) adalah menetapkan prediksi posisi/jabatan dan pekerjaan yang kosong satu tahun mendatang yang harus diisi, baik jumlah maupun kualifikasinya di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

Tujuan Perencanaan SDM Jangka Sedang/Panjang adalah menetapkan prediksi permintaan (demand) SDM selama 2-3 tahun atau lebih (maksimal 5 tahun mendatang), agar perusahaan memiliki kemampuan mempertahankan dan mengembangkan eksistensi kompetitifnya melalui kemampuan meraih laba secara berkelanjutan.

B. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Beberapa manfaat Perencanaan SDM dimaksud adalah sebagai berikut;

1. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan SDM.
Pendayagunaan SDM akan berlangsung efektif dan efisien karena Perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang (retaffing/replacement) SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
2. Menyelaraskan aktifitas SDM berdasarkan potensinya masing-masing dengan tugas-tugas yang sasarnya

berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

3. Meningkatkan kecermatan dan penghematan pembiayaan (cost) dan tenaga dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dan seleksi untuk menindaklanjuti Perencanaan SDM harus didahului dengan melaksanakan promosi dan pemindahan jabatan, memensiunkan dan memberhentikan pekerja sesuai alasan masing-masing
4. Perencanaan SDM yang profesional mendorong usaha menciptakan dan menyempurnakan sistem. Informasi SDM agar selalu akurat siap pakai untuk berbagai kegiatan Manajemen SDM lainnya.
5. Perencanaan SDM dapat meningkatkan koordinasi antar manajer unit kerja/departemen, yang akan berkelanjutan juga dalam melaksanakan kegiatan Manajemen SDM lainnya.

C. Keuntungan Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Mendorong perilaku proaktif dan terhindar dari perilaku reaktif dalam melaksanakan kegiatan Perencanaan SDM yang akan berdampak positif pada pelaksanaan kegiatan bisnis.
2. Perencanaan SDM berfungsi untuk Memantapkan Tujuan Organisasi/Perusahaan.

Perencanaan SDM dalam menetapkan kualifikasi SDM akan menghadirkan sejumlah SDM yang memiliki know-how sejenis yang berkualitas tinggi dalam melaksanakan kegiatan bisnis.

3. Merangsang pemikiran kritis dalam menguji asumsi bisnis.

SDM potensial yang dihasilkan dari Perencanaan SDM yang akurat akan selalu terangsang untuk berfikir kritis dalam menghadapi lingkungan bisnis baru secara operasional dan realistis, yang harus diuji dalam usaha pengembangan eksistensi organisasi/perusahaan.

4. Mendorong partisipasi tenaga profesional dalam proses produksi.

Perencanaan SDM dalam menetapkan kualifikasi SDM produk lini, dapat dilakukan dengan tidak sekedar mempersyaratkan tingkat keterampilan dan/atau keahlian yang dikuasai sesuai bidang kerjanya, tetapi mempersyaratkan juga kemampuan bekerjasama dalam tim kerja.

5. Menjambatani jurang pemisah antara bisnis sekarang dengan visi bisnis di masa depan.

Dari satu sisi perencanaan SDM harus mengidentifikasi kualifikasi SDM yang dibutuhkan berdasarkan kondisi bisnis sekarang. Sedangkan disisi lain harus memprediksi juga

kualifikasi SDM yang dibutuhkan berdasarkan prediksi kondisi bisnis di masa mendatang.

6. Memantapkan alokasi SDM dan pilihan bisnis.

Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi/perusahaan sangat tergantung pada SDM yang dipekerjakannya. Untuk itu melalui Perencanaan SDM harus ditetapkan kualifikasi SDM sesuai dengan pilihan bidang bisnis sebuah organisasi/perusahaan dan dalam jumlah atau alokasi SDM yang sesuai kebutuhan, untuk melaksanakan operasional bisnis secara efektif, efisien, produktif dan berkualitas.

7. Menciptakan suasana kebersamaan

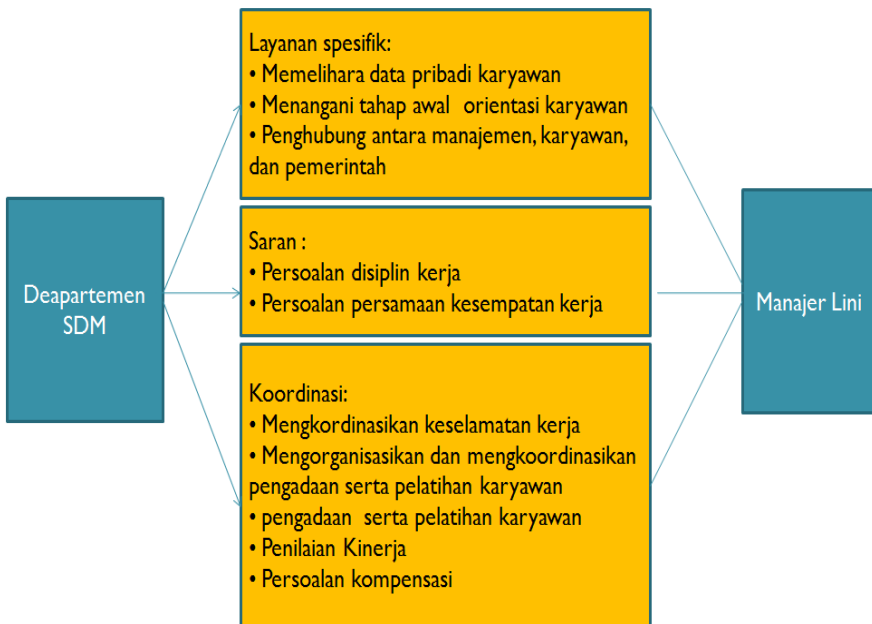
Dalam menetapkan kualifikasi SDM untuk jenjang jabatan dan semua jenis pekerjaan, Perencanaan SDM dapat mempersyaratkan mengenai sikap, kematangan emosi, penguasaan nilai-nilai, dan sifat-sifat kepribadian yang positif untuk mewujudkan pergaulan yang harmonis dalam bekerja.

Dengan demikian juga setiap kali sebuah organisasi/perusahaan akan melaksanakan Perencanaan SDM maka harus diikuti langkah-langkah sebagai berikut;

- a. Menghimpun dan mengolah data dan informasi SDM yang sudah dimiliki organisasi/perusahaan untuk memperjelas

kondisinya sekarang, baik dari segi jumlah (kuantitas) maupun kualifikasi (kualitasnya)

- b. Memprediksi kekurangan SDM dengan membandingkan SDM yang dimiliki dengan permintaan (demand) SDM untuk dapat melaksanakan operasional bisnis sekarang dan di masa datang, baik jumlah (kuantitas) maupun kualifikasi (kualitasnya)
- c. Mengontrol kesesuaian SDM yang diprediksi berupa jumlah dan kualitasnya dengan perencanaan bisnis agar tujuan strategik dan visi organisasi /perusahaan dapat dicapai secara maksimal.



Gambar 6.1 Tujuan Perencanaan SDM untuk Departemen SDM dan Manajer Lini

SOAL LATIHAN

1. Sebutkan Tujuan Perencanaan SDM dan berikan contoh dalam suatu organisasi atau lembaga!
2. Jelaskan Manfaat Perencanaan SDM!
3. Berikan pendapat Saudara tentang Keuntungan Perencanaan SDM!

PERSIAPAN SDM MENGANTISIPASI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

Bisnis adalah aspek kehidupan manusia modern yang sangat dinamis. Sifat dinamis itu disebabkan bisnis berhubungan dengan kebutuhan (*need*) manusia yang bersifat dinamis pula. Untuk memperoleh kenyamanan, kemudahan dan meningkatkan prestise dalam menjalani dan menjalankan hidup dan kehidupan modern, manusia selalu membutuhkan produk yang lebih baik kualitasnya atau produk baru dari dunia bisnis.

Kebutuhan manusia sebagai konsumen itu, merupakan peluang yang tak pernah berakhir bagi dunia bisnis, untuk terus berusaha menciptakan produk baru atau sekurang-kurangnya meningkatkan kualitas produk lama yang telah berhasil memberikan kepuasan pada pemenuhan kebutuhan manusia. Dengan kata lain para pelaku bisnis harus terus berusaha untuk menghasilkan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

Di era globalisasi ini persaingan ekonomi semakin ketat sehingga pemerintah dituntut untuk lebih aktif dalam peningkatan mutu SDM dengan meningkatkan mutu pendidikan, sementara itu ditingkat perusahaan perlu meningkatkan visi, misi, dan strategi. Abad 21 dihiasi dengan adanya era globalisasi yang menuntut kesiapan pemerintah untuk menghadapinya dengan didampingi oleh para pelaku-pelaku bisnis dan akademis. Strategi yang handal diperlukan guna meraih keberhasilan dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan kompetitif. Apabila tanpa kesesuaian antara strategi dan SD maka hampir pasti sebuah perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mengikuti perkembangan era globalisasi.

A. Pengertian Globalisasi

Globalisasi merupakan suatu gejala terbentuknya sistem organisasi dan komunikasi yang mengikuti sistem nilai kaidah yang sama antara masyarakat diseluruh dunia karena adanya kemajuan transportasi dan komunikasi sehingga memperlancar interaksi antarwarga dunia. Istilah globalisasi sudah tidak asing lagi bahkan para pelaku bisnis di seluruh dunia dan termasuk Indonesia sudah memahami istilah ini. Pada abad 21 ini pelaku bisnis harus mampu menyatukan dimensi lingkungan hidup dikarenakan masyarakat akan menuntut perusahaan akan faktor lingkungan tersebut.

Berbagai isu tentang tuntutan hak paten, royalti, ecolabelling, etika berbisnis, upah minimum pekerja, tuntutan pelanggan, lingkungan bebas polusi, dan sebagainya ikut menghiasi dunia usaha di abad ini. Perusahaan dalam mendapatkan calon karyawan yang memiliki skill dan karyawan yang profesional sangat sulit terbukti dari lebih dari seratus ribu lowongan pekerjaan tidak terisi. Sumber daya manusia adalah sebagai penggerak roda pembangunan. Dunia bisnis akan semakin berorientasi global terlebih lagi jika implementasi perdagangan bebas menjadi kenyataan.

Tindakan yang harus dilakukan dalam melakukan transformasi organisasi agar berhasil yaitu:

- a. Stretch goals, sasaran harus spesifik dan dapat diukur
- b. Visi masa depan
- c. Struktur yang ramping
- d. Budaya yang mengacu pada profesionalisme, keterbukaan, dan kerjasama
- e. Berorientasi pada mutu berkelas dunia
- f. Manajemen prestasi
- g. Inovasi menyeluruh
- h. Kemitraan dan jaringan kerja

B. Jaman Globalisasi Ekonomi

Kita sekarang telah mengarungi Abad XXI, suatu abad yang diawali dengan globalisasi ekonomi yang melanda semua negara di dunia. Dalam sejarah umat manusia, belum pernah pergantian abad, yang sekaligus merupakan pergantian millennium (masa seribu tahun), ditandai dengan globalisasi ekonomiyang sedemikian pesat dan pervasif. Globalisasi ekonomi dimungkinkan dengan semakin luasnya penerapan teknologi informasi (komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik) dalam semua arena kehidupan dan kemajuan yang pesat dalam bidang transportasi.

Tiba-tiba manajemen perusahaan Indonesia dipaksa untuk mengikuti “olimpiade” dalam menghasilkan produk dan jasa, dengan mengikuti aturan-aturan tingkat dunia. Keadaan ini memaksa manajemen perusahaan Indonesia untuk mengubah secara radikal prinsip-prinsip manajemen yang selama ini digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat. Untuk dapat bertahan hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan perlu mengubah paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif.

C. Proses Globalisasi Ekonomi

Secara garis besar, globalisasi ekonomi ditandai dengan empat proses berikut ini: mobilitas, keserentakan, pencarian jalan bebas hambatan, dan kemajemukan. Kombinasi keempat proses tersebut mengakibatkan meningkatnya aktivitas lintas batas antarnegara dan pemanfaatan teknologi informasi yang memungkinkan komunikasi informasi ke seluruh dunia hampir secara sekejap.

1. Mobilitas

Pada waktu *teaching hospitals* di Boston USA mengalami kekurangan tenaga perawat, secara cepat rumah sakit di sana memenuhi kebutuhan mereka dari ketersediaan tenaga perawat di Irlandia dan Pilipina. Disamping modal dan angkatan kerja, ide sangat mudah menembus batas-batas antarnegara melalui media global, computer, dan telekomunikasi.

Dalam tahun 1994, CNN mencakup penyiaran di 140 negara, dengan jumlah penonton 123 juta rumah tangga. Koran Wall Street Journal, International Herald Tribune, dan US Today melalui teknologi cetak jarak jauh, dapat dinikmati oleh pembacanya di seluruh pelosok dunia pada saat bersamaan. Transfer informasi berkecepatan tinggi (*high speed information transfer*) memungkinkan transfer informasi melalui komputer dan telekomunikasi tanpa hambatan oleh kekuasaan

pemerintah negara manapun. Mesin *fax* menjadikan aliran ide antarindividu menembus batas-batas antarnegara.

2. Keserentakan

Di masa lalu TV hitam putih memerlukan waktu 12 tahun untuk memasuki pasar di Eropa dan Jepang sejak dipasarkan pertama kali di USA. TV warna hanya memerlukan waktu sekitar lima sampai enam tahun untuk memasuki pasar di Jepang, dan sedikit lebih lama untuk memasuki Eropa, setelah TV warna ditemukan di USA. Facimilie hanya memerlukan satu bulan untuk masuk ke pasar Indonesia sejak diperkenalkan di USA. Proses keserentakan menjadi semakin tinggi dalam jaman globalisasi ekonomi ini.

3. Pencarian jalan bebas hambatan

Monopoli pengiriman surat dan barang oleh pos di semua negara dipecah oleh bisnis pengiriman barang dan surat seperti Federal Express dan DHL. Monopoli siaran TV oleh pemerintah dipecahkan dengan munculnya siaran TV swasta dan cable TV. Teknologi EFT (Electronic Fund Transfer) memungkinkan transfer dana antarperusahaan menembus batas-batas negara dapat berlangsung tanpa dapat dideteksi oleh bank sentral. Malaysia mempercepat akselerasi pendidikan rakyatnya dengan mengubah undang-undang pendidikannya untuk memungkinkan masuknya pendidikan tinggi luar negeri beroperasi di negara tersebut. Indonesia perlu

segera merevisi undang-undang pendidikannya untuk memungkinkan negara-negara maju (seperti Australia) mendirikan pendidikan tinggi di Indonesia. Proses pencarian jalan bebas hambatan menjadi semakin meluas dalam jaman globalisasi ekonomi.

4. Kemajemukan (pluralisme)

Jaman globalisasi ekonomi ditandai dengan meningkatnya proses kemajemukan, yang menjadikan pusat tidak dapat lagi mampu mengendalikan semua urusan. Jaman ini menjadikan lingkungan bisnis sangat turbulen. Lingkungan bisnis ini menjadikan pemusatan pengambilan keputusan di kantor pusat menjadi tidak efektif lagi.

Dengan semakin turbulennya lingkungan bisnis, perusahaan-perusahaan memerlukan kecepatan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Bahkan desentralisasi wewenang pengambilan keputusan ke manajemen bawah saja tidak cukup untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen. Perusahaan banyak yang menempuh pemberdayaan karyawan menjadikan karyawan perusahaan memiliki wewenang untuk akses ke pusat informasi dan menggunakannya untuk pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa otorisasi dari manajer atasannya.

D. Prediksi Karakteristik Umum Lingkungan Bisnis Sepanjang Abad 21

Hasil prediksi karakteristik umum lingkungan bisnis dapat dijadikan dasar dalam PSDM untuk menghasilkan SDM yang memiliki kemampuan mengantisipasi berbagai hambatan dan tantangan bisnis sepanjang abad XXI.

Karakteristik umum lingkungan bisnis sepanjang abad 21 sebagai hasil prediksi adalah;

1. Globalisasi berdiri Perubahan yang Cepat (*rapid change*)

- a. Globalisasi lingkungan bisnis membawa perubahan nilai-nilai kehidupan yang berpengaruh pada sikap konsumen dalam mengkonsumsi produk sebuah organisasi/perusahaan.
- b. Perkembangan dan kemajuan Ilmu dan Teknologi yang sangat cepat tidak mungkin/tidak dapat dihentikan oleh para pelaku bisnis
- c. Perubahan dan Perkembangan Konsep Organisasi memungkinkan SDM berkualitas dan kompetitif yang dimiliki bekerja secara efektif dan efisien agar tidak ketinggalan dari pesaing.

2. Persaingan yang Semakin Ketat dan Berat

- a. Persaingan ketat dan berat sepanjang abad XXI diprediksi akan semakin dominan karena masuknya modal asing yang tidak sekedar ditunggu tetapi harus diundang masuk

- b. Kondisi prediksi persaingan yang semakin dan berat mengisyaratkan perlunya organisasi/perusahaan dalam semua strata untuk memiliki SDM yang berkualitas dan kompetitif, serta mengharuskan para pelaku bisnis meningkatkan kemampuan dalam menetapkan persyaratan SDM dalam PSDM.

3. Konsep Perdagangan Bebas yang Tidak Dapat Ditunda

- a. Konsep perdagangan bebas bagi suatu bangsa dan negara (kepentingan nasional dan pergaulan internasional) tidak dapat dielakan dan harus diterima dan dilaksanakan.
- b. Para pelaku bisnis harus memahami dan bersedia menerima kenyataan, bahwa untuk memasuki percaturan perdagangan bebas diperlukan SDM berkualitas internasional (reputasi bisnis internasional) melalui PSDM akurat.

4. Dilema Bisnis Sepanjang Abad XXI

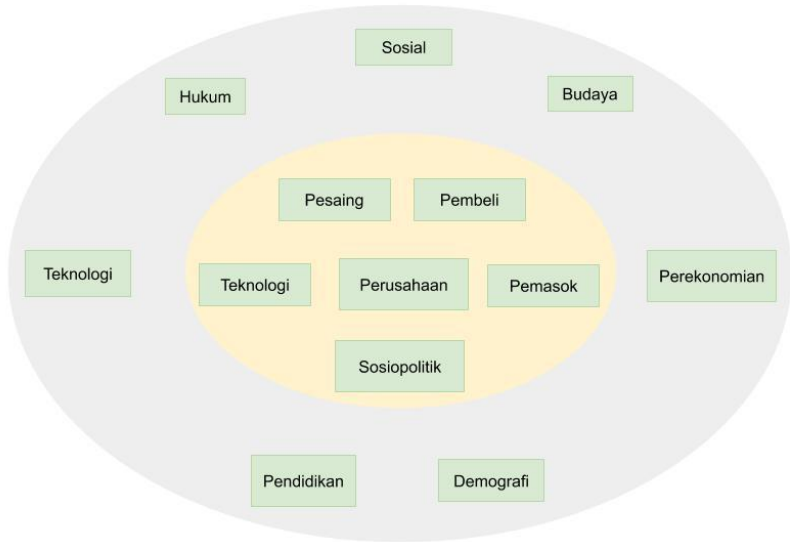
Dalam konsep perdagangan bebas maka setiap dan semua bangsa di dunia :

- a. Terbuka dalam menerima SDM (tenaga kerja) akan berdampak terjadinya kompetisi antar SDM domestik dan SDM negara lain (ekspatriat)
- b. Terbuka dalam menerima produk/jasa akan berdampak terjadinya kompetisi antar produk/jasa domestik dan produk/jas negara lain

- c. Para pelaku bisnis menetapkan kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk memasuki bisnis internasional dan meningkatkan kualitas SDM potensial yang dimiliki agar memiliki kompetensi internasional

5. Meningkatnya Isu Politik yang Berpengaruh pada Dunia Bisnis

- a. Dunia bisnis merupakan bagian dari kehidupan ekonomi suatu bangsa sangat peka pada kondisi sosial politik nasional dan internasional
- b. Para pelaku politik termasuk di lingkungan eksekutif atau legislatif sering kurang menaruh perhatian serius dalam mengendalikan kegiatan politiknya yang dapat berdampak pada kondisi sosial ekonomi bangsa, khususnya pada kegiatan dan perkembangan bisnis sehari-hari
- c. Kondisi sosial politik yang tidak stabil berakibat sulit memprediksi dampaknya terhadap kegiatan dan perkembangan bisnis (misal : ucapan lisan seorang Presiden sangat mudah menggoncang nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing (US Dollar))
- d. Perilaku KKN belum dapat dihentikan, pertentangan elite politik di dalam dan di luar lembaga negara, dll cenderung berdampak pada semakin buruknya kondisi ekonomi



Gambar 7.1 Karakter Lingkungan Bisnis

E. Mengadaptasi dan Mengantisipasi Bisnis Sepanjang Abad 21

1. Adaptasi dan Antipasi dari Sudut Organisasi / Perusahaan
 - a. Antisipasi Melalui Adaptasi Frame Work Sudut Organisasi / Perusahaan
 - b. Adaptasi Budaya Majemuk
 - c. Konsep Pemberdayaan SDM
 - d. Berorientasi Pada Produk Berstandar Internasional
2. Adaptasi dan Antisipasi dari Sudut SDM
 - a. Memiliki kemampuan kompetitif (SDM kompetitif)
 - 1) Memiliki kemampuan menjaring, menganalisis dan memanfaatkan informasi bisnis

- 2) Memiliki kemampuan merespon kesempatan bisnis secara cepat
 - 3) Memiliki kemampuan merespon kesempatan bisnis secara tepat
 - 4) Memiliki kemampuan mengurangi atau menghinadri resiko bisnis
 - 5) Memiliki kemampuan mereduksi pembiayaan (cost) dalam kegiatan pelaksanaan bisnis
- b. Memiliki Kemampuan yang Berkualitas Tinggi (SDM Berkualitas)

Persyaratan ini dibutuhkan oleh setiap dan semua organisasi / perusahaan secara universal, kerna merupakan syarat bagi pelaku bisnis dalam mencapai keunggulan. Dengan kata lain bisnis harus dilakukan oleh SDM berkualitas, yang karakteristiknya adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas Jasmaniah
 - a) Memiliki kesehatan jasmani (fisik) yang terpelihara
 - b) Memiliki kemampuan mendayagunakan atau memfungsikan peralatan tubuh yang dikaruniakan Tuhan YME kepada manusia, secara baik dan optimal dalam mencapai suatu prestasi.
- 2) Kualitas sosial Psikologis
 - a) Terus menerus berusaha meningkatkan keluasan dan kedalaman pengetahuan, baik yang bersifat umum

maupun khusus di bidang yang digelimpangi dalam bekerja memiliki kemampuan berpikir kritis dan logis, sehingga terdorong untuk berperilaku proaktif melalui cara berpikir kreatif.

- b) Searah dengan kualitas tersebut di atas, selalu berusaha untuk menguasai keterampilan atau keahlian tertentu, baik sebelum maupun sesudah memasuki suatu bidang pekerjaan.
- c) Manusia berkualitas memiliki kemampuan berpikir kritis dan logis
- d) Memiliki kemampuan mengadaptasi norma-norma berupa norma sosial, norma-norma bisnis dan budaya bisnis, sehingga selalu diterima dan dipercaya dalam memasuki satu kelompok sosial atau organisasi, khususnya perusahaan dan/atau organisasi

3) Kualitas Moral dan Spiritual

Manusia berkualitas memiliki komitmen yang tinggi pada nilai-nilai luhur dalam kehidupan, baik sebagai pribadi maupun anggota masyarakat.

3. Adaptasi dan Antisipasi dari Sudut Manajemen SDM

Beberapa kegiatan yang diperlukan dalam mengadaptasi dan mengantisipasi prediksi tantangan bisnis

sepanjang abad XXI melalui kegiatan Manajemen SDM Profesional:

- a. Manajemen SDM difungsikan untuk menggerakkan SDM agar produktivitas tinggi
- b. Manajemen SDM bersama Manajemen bidang lainnya harus berusaha agar SDM yang dimiliki organisasi / perusahaan secara terus menerus berorientasi pada kualitas.
- c. Manajemen SDM profesional harus membantu mengembangkan kemampuan potensial (potential ability) dalam bidang bisnis yang dimilikinya.
- d. Manajemen SDM profesional harus mampu menegembangkan dan meningkatkan kemampuan SDM dalam mengantisipasi perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis secara optimal.
- e. Manajemen SDM profesional harus mampu membina kualitas kehidupan kerja (QWL) yang positif
- f. Manajemen SDM profesional harus mampu membantu SDM mewujudkan kerja dalam tim (*team work*) seperti Gugus Pengendali Mutu Terpadu dalam *Total Quality Management* (TQM)

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan era globalisasi dalam persaingan bisnis abad XXI, menurut pendapat Anda!
2. Bagaimana karakteristik lingkungan bisnis abad XXI?
3. Sebutkan dan jelaskan persiapan SDM dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis!



PERENCANAAN SDM SEBAGAI PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sebagaimana dijelaskan di BAB sebelumnya, bahwa didalam Perencanaan Sumber Daya manusia terdapat tugas-tugas pokok perencanaan. Tugas pokok perencanaan dalam bidang SDM adalah :

1. Untuk menjelaskan (eksplanation) kondisi SDM yang dimiliki organisai/perusahaan, baik jumlah maupun kualitasnya pada saat sekarang ini.
2. Untuk memprediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan, dengan menggunakan hasil kegiatan Evaluasi Pekerjaan (Job Evaluation) dan hasil Analisis Pekerjaan dalam bentuk Deskripsi
3. Pengendalian atau kontrol masa depan berupa penetapan jumlah dan kualifikasi SDM yang akan direkrut dan diseleksi, yang di akhiri dengan melaksanakan kegiatan penempatan ulang (replacement/restaffing) SDM dari sumber internal hasil

Audit SDM dan pengangkatan SDM baru dari sumber eksternal.

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Menurut Terry (Syamsi, 1995) pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih, tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang memungkinkan. Hal ini didukung oleh pernyataan Siagian (dalam Syamsi, 1995) bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Shull, Delbecq & Cummings (dalam Taylor, 1994) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai suatu kesadaran dalam proses manusia, menyangkut individu dan fenomena sosial, berdasarkan hal-hal yang fakta dan aktual yang menghasilkan pilihan dari satu aktivitas perilaku yang berasal dari satu atau lebih pilihan.

Definisi di atas senada dengan pernyataan Morgan (1986) bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu jalan dari penyelesaian masalah dimana kita dihadapkan dengan berbagai pilihan yang harus kita pilih. Menurut Baron & Byrne (2005)

pengambilan keputusan merupakan tindakan menggabungkan dan mengintegrasikan informasi yang ada untuk memilih satu dari beberapa kemungkinan tindakan.

Dari pengertian-pengertian tentang pengambilan keputusan di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan yang diambil dengan sengaja, tidak secara kebetulan, dengan memilih berbagai alternatif yang tersedia dengan penentuan yang matang dengan tujuan menyelesaikan suatu permasalahan.

B. Proses pengambilan keputusan

Janis (1987) mengemukakan lima tahapan dalam mengambil keputusan, yaitu:

1. Appraising the Challenge

Ketika individu dihadapkan pada suatu informasi atau kejadian yang menyita perhatian tentang sebuah kenyataan bahwa ia akan kehilangan, individu cenderung tetap menggunakan suatu sikap yang tidak memperdulikan serangkaian kegiatan yang diikuti untuk mendapatkan kepuasan dalam dirinya sendiri. Informasi yang menantang menghasilkan krisis sementara, jika individu memulai untuk menimbang kebijakan untuk melanjutkan masalah. Pada tahap individu mulai merasa tidak nyaman berada dalam kondisi tertentu dan ia menyadari adanya kesempatan dan tantangan

untuk berubah. Individu mulai memahami tantangan serta apa manfaat tantangan tersebut bagi dirinya. Pemahaman yang baik akan tantangan yang dihadapi penting, agar pengambil keputusan terhindar dari asumsi-asumsi yang salah atau sikap terlalu memandang remeh masalah yang kompleks.

2. *Surveying Alternatives*

Ketika individu telah percaya diri (yakin) dalam menentukan kebijakan yang dipilih, maka individu akan mulai memfokuskan perhatian pada satu atau lebih pilihan. Menerima permasalahan, individu mulai mencari pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan di dalam memorinya, mencari saran dan informasi dari orang lain mengenai bagaimana cara untuk mengatasi ancaman tersebut. Individu biasanya mencari saran dari apa yang diketahui orang yang ia kenal baik dan menjadi lebih perhatian pada informasi yang berkaitan pada media massa. Individu lebih menaruh perhatian pada rekomendasi berupa saran-saran untuk menyelesaikan permasalahan, meskipun saran tersebut tidak sesuai dengan keyakinannya sekarang ini.

3. *Weighing Alternatives*

Individu yang mengambil keputusan pada tahap ini melakukan proses pencarian dan evaluasi dengan teliti, berfokus pada mendukung atau tidaknya pilihan-pilihan yang ada untuk menghasilkan tindakan terbaik. Dengan waspada individu

membicarakan keuntungan dan kerugian dari masing-masing pilihan hingga individu tersebut merasakan percaya diri dan yakin dalam memilih satu yang dinilai objektif. Individu berusaha memilih alternatif yang terbaik di antara pilihan alternatif yang tersedia baginya. Ia mempertimbangkan keuntungan, kerugian serta kepraktisan dari tiap-tiap alternatif hingga ia merasa cukup yakin untuk memilih satu alternatif yang menurutnya paling baik dalam upayanya mencapai tujuan tertentu. Adakalanya saat ia mempertimbangkan alternatif-alternatif secara bergantian, ia merasa tidak puas dengan semua alternatif yang ada. Ia menjadi stress dan dapat kembali ke tahap dua.

4. *Deliberating About Commitment*

Setelah memutuskan, individu akan mengambil sebuah perencanaan tindakan tertentu untuk dilaksanakan, pengambil keputusan mulai memikirkan bagaimana cara untuk mengimplementasikannya dan juga untuk menyampaikan keinginannya tersebut kepada orang lain. Disamping itu, ia juga mempersiapkan argumen-argumen yang mendukung pilihannya tersebut khususnya bila ia berhadapan dengan orang-orang yang menentang keputusannya tersebut, dikarenakan pengambil keputusan menyadari bahwa cepat atau lambat orang-orang pada jaringan sosialnya yang tidak

secara langsung terkena dampak seperti; keluarga, teman, akan mengetahui tentang keputusan tersebut.

5. *Adhering Despite Negative Feedback*

Banyak keputusan memasuki periode "Honeymoon", dimana pengambil keputusan sangat bahagia dengan pilihan yang ia ambil dan menggunakannya tanpa rasa cemas. Tahapan kelima ini menjadi setara dengan tahapan pertama, dalam rasa dimana masing-masing kejadian atau komunikasi yang tidak diinginkan membangun negative feedback yang merupakan sebuah permasalahan potensial untuk mengambil kebijakan yang baru. Tahap kelima menjadi berbeda dengan tahap pertama dalam kejadian ketika sebuah masalah sangat berpengaruh atau sangat kuat dan memberikan respon positif pada pertanyaan pertama, fokus pada resiko serius ketika tidak dibuat perubahan, pengambil keputusan hanya tergoncang sesaat meskipun permasalahan lebih ia pilih diselesaikan dengan keputusan sebelumnya.

B. Teori Dasar Pengambilan Keputusan

Tujuan Perencanaan SDM berarti keputusan yang ditetapkan mencakup dua aspek, berupa:

- 1 Keputusan mengenai jumlah (kuantitas) yang bersifat prediktif, dan

- 2 Keputusan tentang kualifikasi (kualitas) yang bersifat kontrol/pengendalian SDM sesuai dengan yang dibutuhkan dengan memiliki kemampuan mewujudkan kondisi organisasi/perusahaan seperti yang diinginkan di masa depan.



Gambar 8.1 Teori dasar pengambilan keputusan untuk Perencanaan SDM



Gambar 8.2 Jabatan dan unit kerja di dalam struktur organisasi perusahaan

SDM sebagai spectrum dalam proses pembuatan keputusan. Spectrum tingkat keakuratan pengambilan keputusan tersebut terdiri dari:

1. Keakuratan Tinggi (Certainty)

Spectrum keputusan ini terbatas pada prediksi untuk membuat perencanaan SDM dari segi jumlahnya (perencanaan kualitatif).

2. Keputusan Berisiko

Keputusan ini merupakan hasil analisis/informasi kuantitatif yang tidak lengkap, kemudian dilengkapi dengan informasi kualitatif, sehingga penggunaan statistik menjadi bersifat terbatas.

Analisis yang banyak digunakan dalam pengambilan keputusan berisiko Ini adalah Analisis SWOT (Strength-Kelebihan, Weakness-Kelemahan, Opportunities-Peluang, dan Threat-Hambatan).

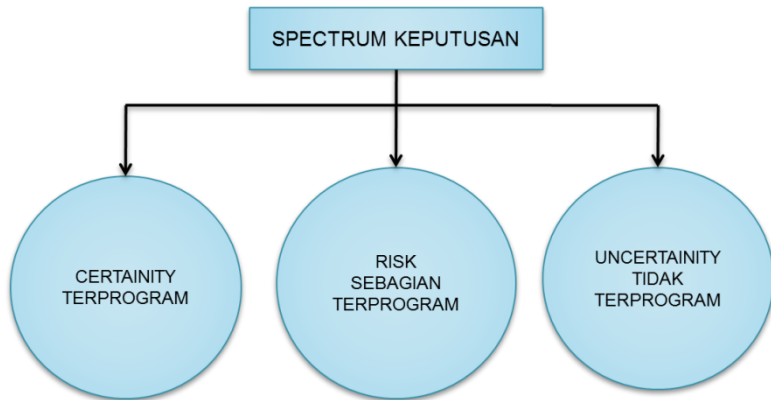
3. Tidak Akurat (Uncertainty)

Perencanaan Strategis SDM

	1. 2. 3. 4. 5. DLL	1. 2. 3. 4. 5. DLL
1. 2. 3. 4. 5. DLL	1. 2. 3. 4. 5. DLL	1. 2. 3. 4. 5. DLL
1. 2. 3. 4. 5. DLL	1. 2. .. 3. .. 4. 5. .. 6. 7. .. 8. 9. .. 10. DLL	1. 2. 3. 4. 5. DLL

Diagram Matrik analisis SWOT untuk pengambilan keputusan

IMPLEMENTASI TEORI DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERENCANAAN SDM



KEPUTUSAN PERENCANAAN SDM TERPROGRAM	KEPUTUSAN PERENCANAAN SDM SEBAGIAN TERPROGRAM	KEPUTUSAN PERENCANAAN SDM TIDAK TERPROGRAM
1. PROSEDUR MEMBUAT PERENCANAAN SDM DAPAT DIPROGRAMKAN DENGAN ANALISIS STATISTIK/DATA KUANTITATIF.	1. SEBAGIAN PROSEDUR MEMBUAT PERENCANAAN SDM DAPAT DIPROGRAMKAN UNTUK DATA KUANTITATIF KECUALI DATA KUALITATIF.	1. PROSEDUR MEMBUAT PERENCANAAN SDM TIDAK DAPAT DIPROGRAMKAN, SEMUA DATA KUALITATIF.
2. WAKTU UNTUK MEMBUAT PERENCANAAN SDM SINGKAT KARENA TANPA PERTIMBANGAN PENGALAMAN, KEYAKINAN, PENDAPAT, INTUISI DLL.	2. WAKTU UNTUK MEMBUAT PERENCANAAN SDM RELATIF LAMA, KARENA DAPAT TERJADI PERTENTANGAN DALAM MENGINTERPRETASI DATA KUANTITATIF YANG TIDAK LENGKAP.	2. WAKTU MEMBUAT PERENCANAAN SDM LAMA, KARENA SELALU TERJADI PERTENTANGAN PENDAPAT, PENGALAMAN, KEYAKINAN, INTUISI DLL.
3. JIKA DATA KUANTITATIF SAMA TIDAK PERLU MENGULANGI PEMBUATAN PERENCANAAN SDM, SEBAGAI KEPUTUSAN DAPAT DIIMPLEMENTASIKAN ULANG.	3. DATA PEMBUATAN PERENCANAAN SDM DAPAT SAMA, TETAPI KEPUTUSAN DAPAT BERBEDA, KARENA PERBEDAAN INTERPRETASI (PENDAPAT TIDAK SAMA)	3. DATA PEMBUATAN PERENCANAAN SDM BERBEDA KEPUTUSAN TIDAK MUNGKIN SAMA.
4. WEWENANG PEMBUATAN PERENCANAAN SDM DAPAT DILIMPAHKAN PADA MANAJEMEN TINGKAT MENENGAH BAWAH.	4. PEMBUATAN PERENCANAAN SDM MERUPAKAN WEWENANG MANAJEMEN TINGKAT ATAS, MAKSIMUM DAPAT DILIMPAHKAN PADA MANAJEMEN TINGKAT MENENGAH.	4. PEMBUATAN PERENCANAAN SDM WEWENANG MANAJEMEN TINGKAT ATAS, PERANAN MANAJEMEN TINGKAT MENENGAH MEMBANTU.
5. MASALAH PERENCANAAN SDM YANG SAMA, DISELESAIKAN DENGAN DATA YANG SAMA.	5. MASALAH PERENCANAAN SDM YANG SAMA DATANYA MUNGKIN SAMA DAN MUNGKIN PULA BERBEDA.	5. MASALAH PERENCANAAN SDM YANG SAMA DISELESAIKAN DENGAN INFORMASI YANG BERBEDA.

Gambar 8.2 Spektrum Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan SDM

Peluang Tingkat Ketepatan Perencanaan SDM sebagai keputusan tersebut dapat dilihat pada lanjutan diagram diatas sbb :

DATA UNTUK PERENCANAAN SDM	CERTAINTY	RISK	UNCERTAINTY
1. DATA KUANTITATIF LENGKAP	TINGGI	RENDAH	RENDAH
2. DATA KUANTITATIF TIDAK LENGKAP	TINGGI/RENDAH	RENDAH/TINGGI	RENDAH/TINGGI
3. DATA KUANTITATIF TIDAK ADA	RENDAH	TINGGI	TINGGI

Maka diperlukan kegiatan yang mendahuluinya sebagai berikut:

- a. Untuk memprediksi jumlah SDM yang dibutuhkan (demand) perlu dilakukan pencatatan dan penyimpanan data secara tertib dan sistematis dalam Sistem Informasi SDM sejak awal organisasi/perusahaan didirikan. Data dimaksud dapat dilihat dalam tabel di halaman berikut.
- b. Data/informasi didalam tabel di atas untuk Perencanaan SDM dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok besar yang terdiri dari Data Kuantitatif dan Informasi Kualitatif. Oleh karena itu pada tabel. Variabel dan Data yang Dapat Dipergunakan dalam Perencanaan SDM sebagai pengambilan keputusan.

Perencanaan Strategis SDM

VARIABEL	DATA/INFORMASI	JENIS DATA/INFORMASI
SUMBER RENSTRA DAN RENOP 1. TUJUAN BISNIS	• LABA MAKSIMUM ATAU MINIMUM	• KUALITATIF
2. STRUKTUR ORGANISASI	• JENIS DAN JENJANG JABATAN MANAJER DAN STAF (DAPAT BERTAMBAH ATAU BERKURANG ATAU TETAP)	• KUANTITATIF DAN KUALITATIF
3. BIDANG/JENIS BIDANG	• JABATAN FUNGSIONAL/PROFESIONAL/KEAHLIAN PRODUK LINI (DAPAT BERTAMBAH ATAU BERKURANG ATAU TETAP)	• KUANTITATIF DAN KUALITATIF
4. TEKNOLOGI BARU	• JENIS, JUMLAH DAN WAKTU MEMPERGUNAKANYA, DALAM PROSES PRODUKSI (BARANG ATAU JASA)	• KUANTITATIF DAN KUALITATIF
5. KEBIAJAKAN SDM	• JUMLAH PROMOSI, PINDAH, BERHENTI, DIBERHENTIKAN (DEMOSI)	• KUANTITATIF
FINANCIAL BERUPA PEMBIAYAAN (COST) ATAU ANGGARAN SDM YANG DISEDIAKAN PERUSAHAAN	• UPAH/GAJI DASAR/BULANAN • KOMPENSASI TIDAK LANGSUNG YANG TERPROGRAM • BIAYA (COST) PELATIHAN • ANGGARAN REKRUTMEN DAN SELEKSI	• KUANTITATIF • KUANTITATIF • KUANTITATIF • KUANTITATIF
KETENAGA KERJAAN 1. HASIL AUDIT SDM (WORK FORCE ANALYSIS) SEBAGAI BAGIAN SISTEM INFORMASI SDM.	• JUMLAH TENAGA KERJA SETIAP UNIT KERJA • JUMLAH TENAGA YANG SESUAI DAN TIDAK SESUAI BIDANG KERJANYA • JUMLAH PROMOSI DAN YANG MEMENUHI PERSYARATAN DI PROMOSIKNYA • JUMLAH YANG PINDAH DAN AKAN DIPINDAHKAN • JUMLAH YANG PENSIUN DAN YANG AKAN DIPENSIUNKAN • JUMLAH BERHENTI DAN YANG AKAN DIBERHENTIKAN • JENIS DAN JENJANG PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SDM	• KUANTITATIF DAN KUALITATIF • KUANTITATIF DAN KUALITATIF • KUALITATIF DAN KUANTITATIF • KUALITATIF DAN KUANTITATIF • KUALITATIF DAN KUANTITATIF • KUANTITATIF • KUANTITATIF DAN KUALITATIF

Tabel Variabel dan Data Yang Dapat Dipergunakan Dalam Perencanaan

SDM sebagai Pengambilan Keputusan (Lanjutan)

1. Hasil Evaluasi Pekerjaan (Job Evaluation Workload Analysis)	• Nilai relatif beban kerja dan tanggung jawab setiap jenis dan jenjang/jabatan pekerjaan • Jumlah tenaga kerja setiap unit kerja • Jumlah pekerja yang sesuai dan tidak sesuai kualifikasi jabatan dan pekerjaan • Jumlah pekerjaan berdasarkan desain pekerjaan	• Kuantitatif dan kualitatif • Kuantitatif • Kuantitatif dan kualitatif • Kuantitatif
2. Pasar Tenaga Kerja	• Hasil survei persediaan (Supply) SDM pasar tenaga kerja lokal • Hasil survei persediaan (Supply) SDM pasar tenaga kerja nasional dan atau internasional • Hasil survei upah yang kompetitif	• Kuantitatif • Kuantitatif • Kuantitatif

- c. Analisis Kuantitatif digunakan untuk memprediksi jumlah SDM yang diperlukan di masa depan, sedang analisis kualitatif digunakan dalam menetapkan kualifikasi atau syarat-syarat yang harus dipenuhi calon pekerja untuk mengisi pekerjaan/jabatan kosong, baik dari sumber internal maupun sumber eksternal sebuah organisasi/perusahaan.

Perencanaan Strategis SDM

A. Kualifikasi SDM		
1. Spesifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai jabatan pekerjaan	• Pendidikan, pengalaman dan pelatihan (keterampilan dan atau keahlian) sebagai indikator kualifikasi SDM • Aspek kepribadian yang sesuai jabatan pekerjaan • Kondisi fisik sesuai dengan sifat pekerjaan/jabatan	• Kualitatif • Kualitatif • Kualitatif
2. Pendapat para ahli manajer unit, tenaga ahli produk lini	• Kepemimpinan • Disiplin kerja • Inisiatif, kreatifitas, dan intuisi bisnis • Kemampuan berpikir kritis • Hubungan sosial • Karakteristik manusia berkualitas • Kemampuan negosiasi • Adaptasi budaya bisnis • Filsafat perusahaan	• Kualitatif • Kualitatif • Kualitatif • Kualitatif • Kualitatif • Kualitatif • Kualitatif • Kualitatif

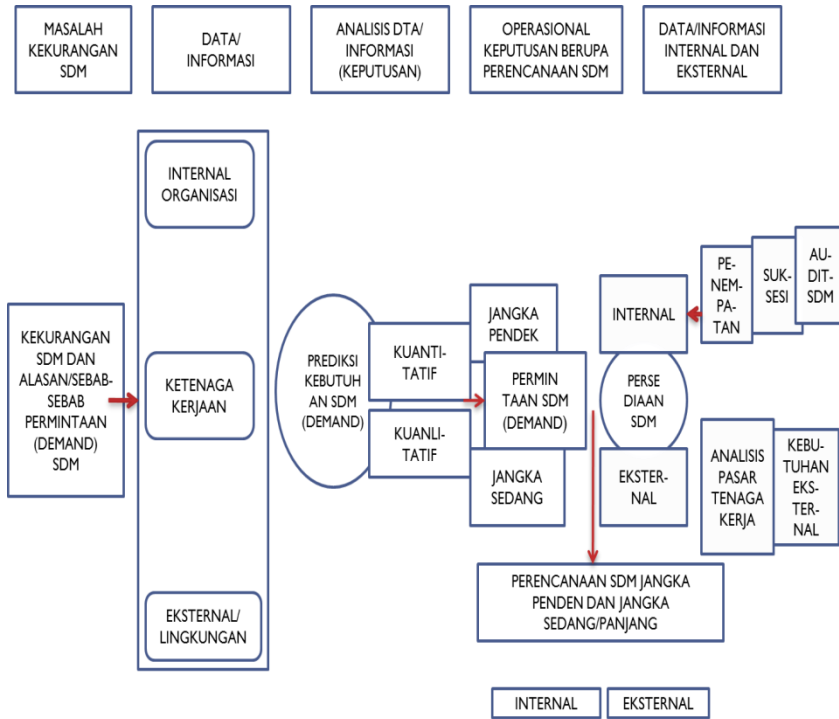


Diagram Implementasi Teori Dasar Pengambilan Keputusan
Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Dari arah kiri :

- a. Tahapan Eksplanitif yakni menemukan kekurangan SDM sebagai masalah yang harus diselesaikan di lingkungan suatu organisasi/perusahaan.
- b. Memperjelas masalah kekurangan SDM berdasarkan data/informasi yang menjadi penyebab/alasan perlunya melakukan prediksi kebutuhan/permintaan SDM dilihat dari

penyebab/alasan internal/organisasi, penyebab/alasan ketenagakerjaan.

c. Melakukan prediksi kebutuhan/permintaan (Demand) SDM, baik secara kuantitatif maupun kualitatif sampai menghasilkan keputusan yang harus diacu dengan hasil analisis dari arah yang berlawanan.

2. Analisis dari arah kanan

Melakukan analisis data/informasi kondisi SDM internal dan eksternal organisasi untuk mengetahui persediaan (supply) SDM yang dapat diperoleh dari dalam dan luar (pasar tenaga kerja)

3. Hasil Analisis :

Prediksi kebutuhan (demand) SDM jangka pendek dan jangka sedang (jumlah dan kualifikasi) dari arah kiri diacu dengan Analisis persediaan SDM dari sumber internal (Audit SDM dan Evaluasi Pekerjaan) dan persediaan external Analisis Pasar Tenaga Kerja) menghasilkan perencanaan SDM sebagai keputusan. Mengoperasionalkan keputusan Perencanaan SDM Jangka Pendek dan Jangka Sedang/Panjang melalui proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap SDM dari sumber internal dan eksternal.

SOAL LATIHAN

1. Menjelaskan aspek dalam Teori Pengambilan Keputusan
2. Membedakan spektrum tingkat keakuratan pengambilan keputusan
3. Menjelaskan implementasi Teori Pengambilan Keputusan dalam lembaga atau organisasi

9

PERENCANAAN SDM SEBAGAI PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dalam BAB sebelumnya sudah dijelaskan sebagian tentang Perencanaan SDM sebagai Proses Pengambilan Keputusan terhadap suatu pemecahan masalah. Pada dasarnya manusia akan selalu berhadapan dengan namanya masalah, entah itu secara pribadi ataupun kelompok dan untuk menyelesaikan masalah tersebut hendaklah manusia mencari solusi dari permasalahan tersebut dan segera menetapkan keputusan yang terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Sebagaimana dijelaskan pada BAB sebelumnya, keputusan pada dasarnya adalah pilihan yang secara tidak sadar dijatuhkan atas satu alternatif dari berbagai alternatif yang ada. Teori dasar pengambilan keputusan mencakup langkah dalam hal menyelesaikan masalah, adapun ketujuh langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- 1 Mengidentifikasi masalah dan membuat definisinya
- 2 Mengumpulkan dan mengolah data
- 3 Mengidentifikasi berbagai alternatif yang mungkin ditempuh

- 4 Menganalisa dan menglaji setiap alternatif yang telah diidentifikasi
- 5 Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang terbaik
- 6 Melaksanakan keputusan yang diambil
- 7 Menilai apakah hasil yang diperoleh sesuai harapan dan rencana atau tidak

A. Klasifikasi Pengambilan Keputusan

Salah satu hal yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan ialah adanya keterkaitan langsung antara tindakan yang diambil dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai. Salah satu teori yang telah dilakukan oleh para ahli pengambilan keputusan adalah mengklasifikasikan keputusan kepada dua jenis utama, yaitu keputusan terprogram, dan keputusan yang tidak terprogram.

1. Keputusan terprogram

Keputusan terprogram adalah tindakan menjatuhkan pilihan yang berlangsung berulang kali, dan diambil secara rutin dalam organisasi. Keputusan terprogram biasanya menyangkut pemecahan masalah-masalah yang sifatnya teknis serta tidak memerlukan pengarahan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi. Para ahli dalam bidang ini secara terus menerus memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dengan menciptakan pendekatan-pendekatan baru,

seperti *Operations research*, Model pengambilan keputusan, simulasi, dan pemanfaatan teknologi komputer.

Contoh yang nyata terlihat pada administrasi perkantoran dan surat menyurat sebagai aplikasi kemajuan teknologi yang paling sederhana. Pemanfaatan teknologi canggih dalam memecahkan masalah repetitif dan rutin sangat membawa manfaat bagi para manajer dengan alasan:

- a. Dapat lebih banyak mendelegasikan wewenang kepada bawahannya.
- b. tidak lagi harus menggunakan tenaga, pikiran, dan waktunya untuk memecahkan masalah karena sudah dapat dilakukan oleh bawahannya.
- c. Berkurangnya tenaga pelaksana teknis dari berbagai kegiatan operasional, sehingga tenaga yang tersedia dapat dilatih dan dialihkan untuk melaksanakan kegiatan yang sifatnya lebih produktif.

Pengambilan keputusan secara terprogram hanya dapat berlangsung dengan efektif apabila memenuhi empat kriteria dasar, yaitu:

- a. Tersedianya waktu dan dana yang memadai untuk pengumpulan dan analisis data.
- b. Tersedianya data yang sifatnya kuantitatif

- c. Kondisi lingkungan yang relatif stabil, tidak terdapat tekanan kuat untuk secara cepat melakukan penyesuaian-penyesuaian tertentu terhadap kondisi yang selalu berubah.
- d. Tersedianya tenaga terampil untuk merumuskan permasalahan secara tepat, termasuk terpenuhinya tuntutan operasional.

2. Keputusan yang tidak terprogram

Keputusan ini diambil dalam usaha pemecahan masalah-masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya, dalam menyelesaikan persoalan dibutuhkan nalar yang tinggi yang dihubungkan dengan tindakan yang sifatnya adaptatif dan berorientasi pada efektifitas pemecahan. Keputusan yang tidak terprogram ini pada umumnya hanya dilakukan oleh para manajer. Jadi betapa pentingnya *recruitment* (pengarahan), penempatan dan pengembangan tenaga manajerial terutama mereka yang di prioritaskan untuk menduduki jabatan manajemen puncak dalam organisasi

B. Pembuatan Kebijakan dalam Perencanaan SDM

Dalam pengambilan keputusan sering terjadi keharusan mempertimbangkan berbagai faktor diluar variabel atau hasil analisis data/informasi yang dipergunakan untuk memprediksi, baik prediksi kebutuhan SDM secara kuantitatif. Faktor-faktor itu tidak dapat dihindari dan mengharuskan dilakukan pembuatan kebijakan dengan maksud untuk memperbaiki, merubah atau

meyempurnakan keputusan sebelum dilaksanakan. Di antaranya bahkan dapat terjadi kebijaksanaan dilakukan sebelum keputusan dilaksanakan, sehingga ikut mewarnai keputusan yang diambil.

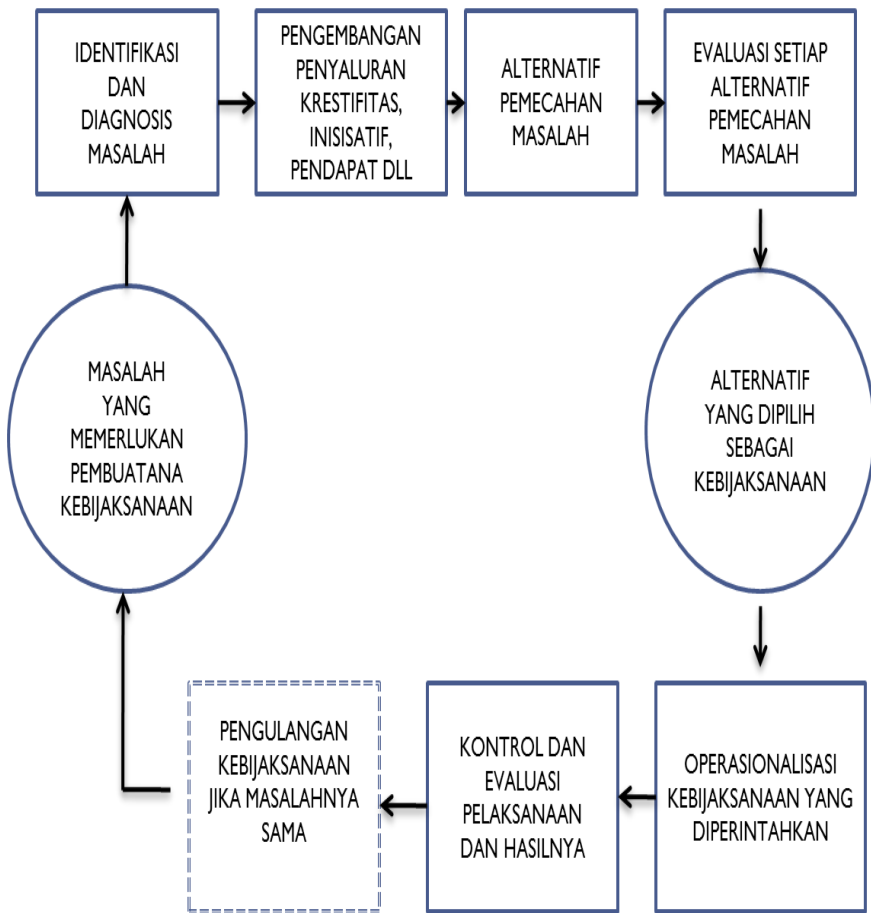


Diagram Teori Dasar Pembuatan Kebijakan

Perencanaan Strategis SDM

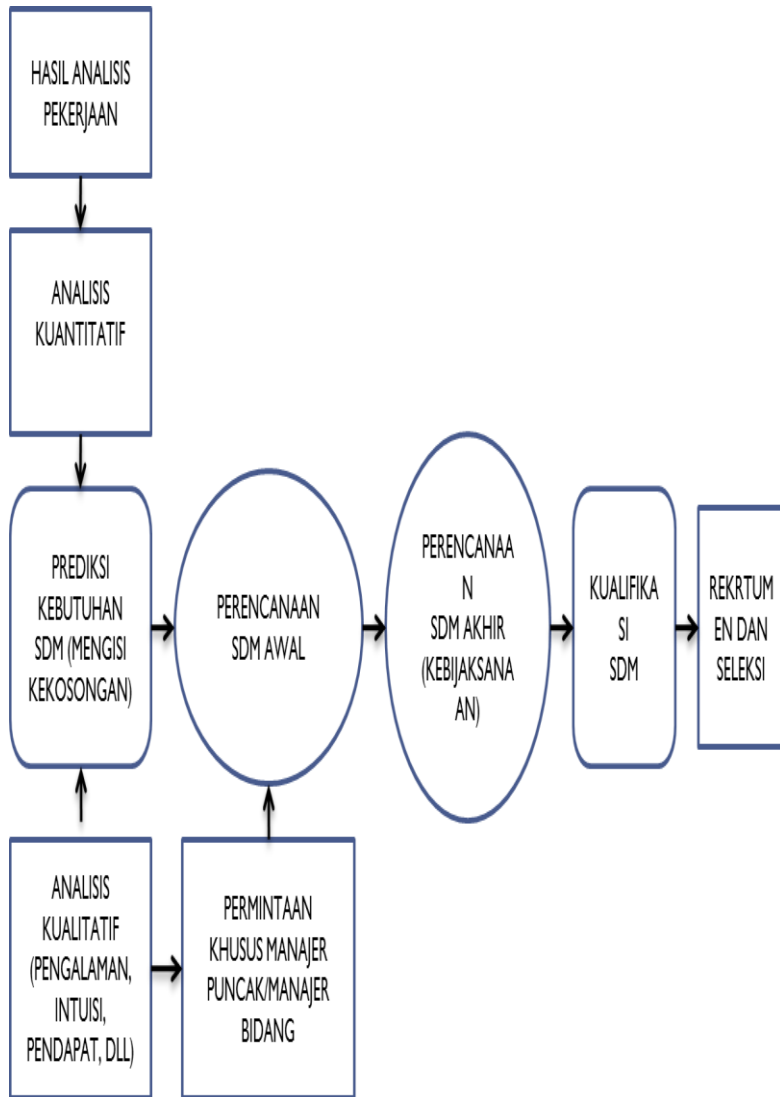


Diagram Implementasi Pembuatan Kebijakan Dalam
Perencanaan SDM

Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

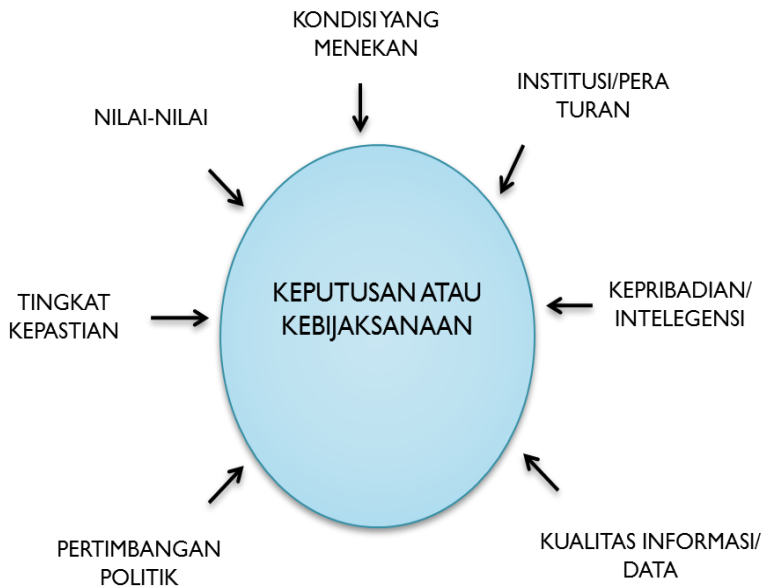


Diagram Tujuh Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Keterangan Gambar

1. Kondisi yang menekan

Faktor ini adalah sesuatu dari luar yang tidak dapat diletakan/dihindari oleh pengambil keputusan/pembuat kebijakan, yang menghaksanya mengambil

keputusan/membuat kebijaksanaan yang berbeda dari keputusan yang semula akan ditetapkannya.

2. Institusi/Peraturan

Pengambilan keputusan/pembuatan kebijaksanaan dibatasi oleh bidang operasional organisasi/perusahaan sebagai institusi yang terikat pada bidang bisnis masing-masing.

3. Kepribadian dan Intelegensi

Pengaruh ini bersumber dari dalam diri pengambil keputusan/pembuat kebijaksanaan berupa faktor kepribadian dan inteligensi, yang tidak dapat direkayasa atau dirubah.

4. Kualitas data/informasi

Pengambilan keputusan yang paling akurat tergantung pada kecukupan dan kelengkapan (kuantitatif) dan ketepatan atau relevansi data (kualitatif) yang dipergunakan. Data tersebut bersumber dari hasil pencatatan data di dalam Sistem Informasi SDM di masa lalu dan keakuratan informasi SDM yang diperoleh dari pengumpulan, penjarangan, penelitian dan pengembangan data.

5. Tingkat Kepastian (Certainty)

Untuk itu secara singkat perlu diketengahkan ulang bahwa pengambilan keputusan dalam Perencanaan SDM sangat dipengaruhi oleh cara/teknik yang ditempuh yang terdiri dari:

- a. prediksi kebutuhan (demand) SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan dengan menggunakan analisis

statistik karena tersedia data kuantitatif secara lengkap yang setelah dianalisa akan menghasilkan keputusan dengan tingkat kepastian/keakuratan (certainty) tinggi

- b. Prediksi kebutuhan (demand) SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan dengan mempergunakan data kuantitatif yang tidak lengkap dan ditunjang informasi kualitatif, yang menghasilkan keputusan dengan memiliki resiko (risk).
- c. Prediksi kebutuhan (demand) SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan dengan mempergunakan seluruhnya informasi kualitatif, yang menghasilkan keputusan dengan tingkat kepastian rendah (uncertainty), sehingga cenderung bersifat spekulatif.

6. Perimbangan Politik

Kondisi politik nasional (dalam negeri) dan internasional (global), sangat besar pengaruhnya pada pertumbuhan ekonomi negara dimana sebuah organisasi/perusahaan melaksanakan operasional bisnis.

7. Nilai-Nilai

Pengambil keputusan atau pembuat kebijaksanaan dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan adalah manusia sebagai makhluk normatif yang hidup di dalam dan dengan nilai-nilai, yang mengatur kehidupannya sebagai makhluk individual dan makhluk sosial. Dalam kodrat sebagai makhluk

normatif itu manusia cenderung untuk hidup bersama di dalam masyarakat, antara lain dengan membentuk organisasi/atau pembuat kebijaksanaan terikat pada nilai-nilai yang berlaku atau diterima, dihormati dan dijadikan pedoman dalam berfikir, bersikap dan berperilaku sebagai budaya organisasi/perusahaan masing-masing.

8. Dalam kenyataanya disamping nilai-nilai tersebut diatas, masih terdapat dua nilai yang besar pengaruhnya dalam mengambil keputusan dan pembuatan kebijaksanaan. Kedua nilai-nilai tersebut adalah:

a. Nilai-nilai mutlak

Nilai-nilai ini bersumber dari agama (khususnya agama samawi)

b. Nilai-nilai nisbi

Nilai-nilai ini disebut juga nilai-nilai filsafat dan nilai-nilai sosial, yang diciptakan manusia dalam menjalani dan menjalankan hidup dan kehidupannya sebagai makhluk normatif, makhluk individual dan makhluk sosial. Nilai-nilai tersebut terdapat dalam filsafat/pandangan hidup, kebiasaan, adat istiadat, hukum/nilai yuridis formal (perundang-undangan) dll, bahkan juga didalam peraturan disiplin/tata tertib sebuah organisasi/perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa tindakan memutuskan adalah suatu tindakan yang paling penting dilakukan oleh seorang pengambil keputusan dalam proses pengambilan keputusan. Mendalami cara-cara pengambil keputusan bertindak, dan mengapa mereka bertindak demikian, merupakan studi tersendiri yang disebut dengan teori keprilakuan dalam pengambilan keputusan.

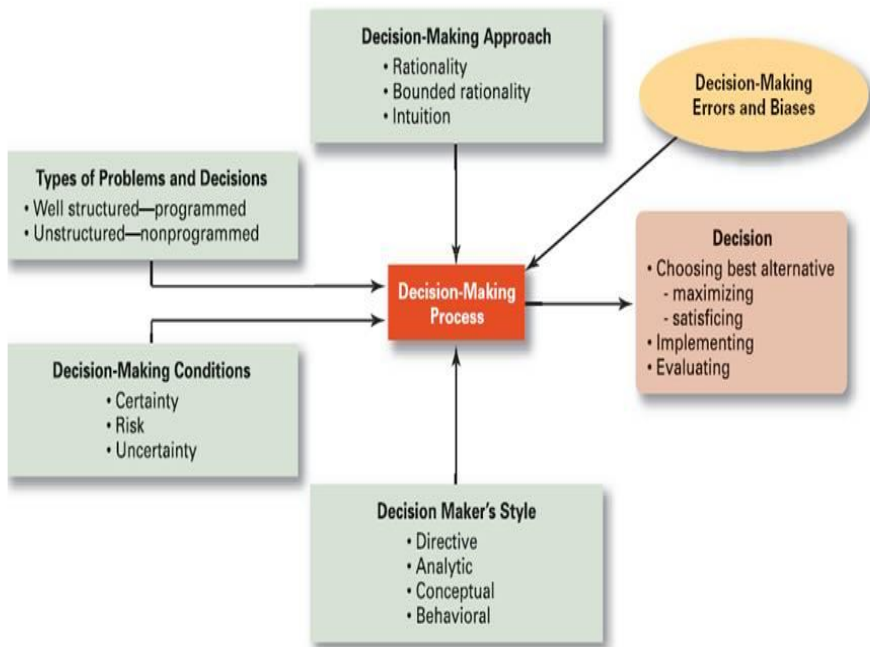
Secara umum para pengambil keputusan memiliki kesamaan dalam mengambil keputusan yang efektif, antara lain:

- a. Berani mengambil resiko dengan pendekatan yang holistik
- b. Menyelesaikan suatu permasalahan secara optimal agar tidak timbul permasalahan serupa di masa yang akan datang
- c. Memiliki kecenderungan mengambil sikap dan memandang pengambilan resiko sebagai tanggung jawabnya.
- d. Mempunyai kepercayaan yang besar terhadap kemampuannya berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.
- e. Kecenderungan memberikan *lips service* pada saran dan pendapat para bawahannya serta orang lain yang mungkin terlibat.

Kepustakaan tentang manajemen menunjukkan kesamaan pendapat para ahli menyatakan bahwa, tindakan memutuskan merupakan titik sentral dari berbagai peranan yang diharapkan dari seorang manajer.

Dalam melakukan pengambilan keputusan hendaknya membuat suatu kerangka konseptual, kerangka konseptual ini merupakan dasar dari pengambilan keputusan hal ini disebabkan karena dengan adanya kerangka konseptual yang mantap, maka akan mencegah seseorang pengambil keputusan bertindak tergesa-gesa serta dengan adanya kerangka konseptual yang mantap akan menambah keyakinan dalam diri pengambil keputusan yang bersangkutan karena memutuskan didasari dengan seker hati-hati dan dengan cara berpikir yang logis. kerangka konseptual pula memudahkan para pengambil keputusan untuk menentukan prioritas penanganan berbagai problematika yang timbul.

Kerangka Pengambilan Keputusan Manajerial



Contoh Pengambilan Keputusan

SOAL LATIHAN

1. Apa perbedaan keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram? Berikan contoh dalam kegiatan suatu lembaga atau organisasi!
2. Jelaskan dan buatlah bagan proses pembuatan kebijakan dalam perencanaan SDM!
3. Sebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan SDM!

10

INTEGRASI PERENCANAAN SDM DENGAN PERENCANAAN BISNIS

Dalam Perencanaan Strategi, kegiatan disusun berdasarkan prioritas dan dibandingkan dengan sumberdaya yang tersedia untuk pelaksanaannya. Jika organisasi tidak mempunyai sumberdaya untuk melaksanakannya paling sedikit 70 % dari rencana strategisnya, biasanya dikatakan organisasi hanya mengembangkan daftar tentang cita-cita kegiatan bukannya daftar yang bisa mengarahkan organisasi untuk melakukan kegiatan di masa mendatang.

Setiap organisasi/perusahaan untuk memperoleh SDM sangat di perlukan kegiatan Perencanaan SDM yang terintegrasi dengan Perencanaan Bisnisnya, agar seluruh programnya dapat diwujudkan menjadi kegiatan bisnis yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Pengintegrasian perencanaan SDM ke dalam Perencanaan Bisnis berlangsung tiga tahap, meskipun realisasinya berlangsung simultan pada waktu yang bersamaan atau pada saat operasional bisnis dilaksanakan.

Tiga tahap itu akan dibahas berdasarkan perencanaan bisnis yang dirumuskan mulai dari perencanaan strategik dilanjutkan dengan tahap berikutnya dalam merealisasikan kegiatan operasional bisnis dalam sebuah organisasi/perusahaan

Antar banyak organisasi/perusahaan yang berbeda bidang bisnisnya, dibutuhkan sejumlah SDM yang sebagian berbeda dan sebagian lagi sama kemampuan bisninya. Persaingan memperebutkan SDM yang memiliki kemampuan atau keterampilan dan keahlian tinggi (profesional), baik dalam bidang bisnis secara umum maupun secara khusus dalam bidang produk lini masing- masing.

Pada dasarnya terdapat dua jenis utama dari rencana yaitu rencana operasional dan strategik, kedua hal tersebut merupakan hal penting dalam proses perencanaan.

A. Pengertian Perencanaan Strategis (Renstra)

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), PEST (*Political, Economic, Social,*

Technological), atau STEER (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*).

Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner, 2001)

Untuk mencapai sebuah strategy yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis/strategic planning (Brown, 2005).

Kemampuan manufaktur, harus dipergunakan secara tepat, sehingga dapat menjadi sebuah senjata yang unggul dalam sebuah perencanaan strategi (Skinner, 1969).

Untuk mencapai sebuah strategy yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis (Brown, 2005).

Kemampuan manufaktur, harus dipergunakan secara tepat, sehingga dapat menjadi sebuah senjata yang unggul dalam sebuah perencanaan strategi (Skinner, 1969).

Perencanaan strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan, hal ini telah menjadi hasil penelitian beberapa ahli (e.g., Ansoff, 1965; Anthony, 1965; Lorange, 1980; Steiner, 1979). Lorange (1980), menuliskan, bahwa strategic planning adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan mengubah perusahaan, sehingga apabila strategic planning tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan

B. Pengertian Perencanaan Organisasi (Renop)

Perencanaan operasional umumnya merupakan sebuah turunan/terjemahan dari tujuan umum perusahaan dalam rentang waktu tertentu (selama satu tahun umpamanya) berikut rencana strategis yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Walau demikian perencanaan operasional dapat juga digunakan oleh individu untuk keperluan pribadinya, bahkan dianjurkan agar pekerjaannya terarah dan terorganisir dengan baik.

Perencanaan operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasi sekarang (jangka pendek) dan terutama berkenaan dengan tujuan mencapai efisiensi. Perencanaan operasional merupakan kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut. Lingkup perencanaan ini lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi.

Adapun bentuk perencanaan operasional terdiri dari;

1. Rencana sekali pakai (single-use plans), dikembangkan untuk mencapai tujuan khusus dan dibubarkan bila rencana ini telah selesai dilaksanakan. Contoh : program, proyek
2. Rencana tetap (standing plans), merupakan pendekatan yang telah dibakukan untuk menangani situasi yang berulang kali terjadi dan yang dapat dengan mudah diantisipasi. Contoh : kebijakan, peraturan

Rencana kegiatan operasional adalah cara spesifik yang akan ditempuh untuk mencapai sasaran kegiatan. Rencana kegiatan ini dapat memiliki bentuk sebagai berikut:

1. Rangkaian sasaran yang lebih spesifik dengan jangka waktu yang lebih pendek.
2. Rangkaian kegiatan yang saling terkait akibat dipilihnya suatu alternatif intervensi.
3. Rencana kegiatan operasional memiliki jangka waktu spesifik, kebutuhan sumber daya yang spesifik dan akontabilitas untuk setiap tahapannya.

Secara umum rencana kegiatan operasional mengandung unsur – unsur:

1. Tahapan atau rencana kegiatan spesifik yang harus dilakukan.
2. Adanya orang yang bertanggung jawab agar setiap tahap atau tindakan dapat diselesaikan dengan baik.

3. Jadwal untuk menjalankan setiap tahapan atau tindakan
4. Sumber daya yang perlu dialokasikan agar tahapan atau tindakan tersebut dapat diselesaikan dengan baik
5. Adanya mekanisme umpan balik untuk memantau setiap tahapan atau tindakan.

Dalam uraian-uraian terdahulu telah dikemukakan bahwa:

1. Sumber Daya Manusia merupakan faktor sentral karena berfungsi sebagai faktor penggerak organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuannya.
2. Tanpa Sumber Daya Manusia (SDM) secara pasti sebuah organisasi/perusahaan tidak akan berfungsi.
3. Sumber daya lainnya seperti Sumber Daya Material, Keuangan, Informasi dan Teknologi menjadi benda mati yang tidak bergerak.
4. Organisasi/perusahaan membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan memprediksi kebutuhan konsumen agar produknya (barang atau jasa) dapat dipasarkan untuk memperoleh laba berkelanjutan dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya.
5. Perencanaan SDM yang terintegrasi dengan Perencanaan Bisnisnya, agar seluruh programnya dapat diwujudkan menjadi kegiatan bisnis yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.

6. Investasi dan semua aset yang dimiliki betapapun banyaknya, tidak akan ada artinya jika tidak dikelola oleh SDM yang memiliki keterampilan dan keahlian dalam bidang bisnis yang telah dipilih.

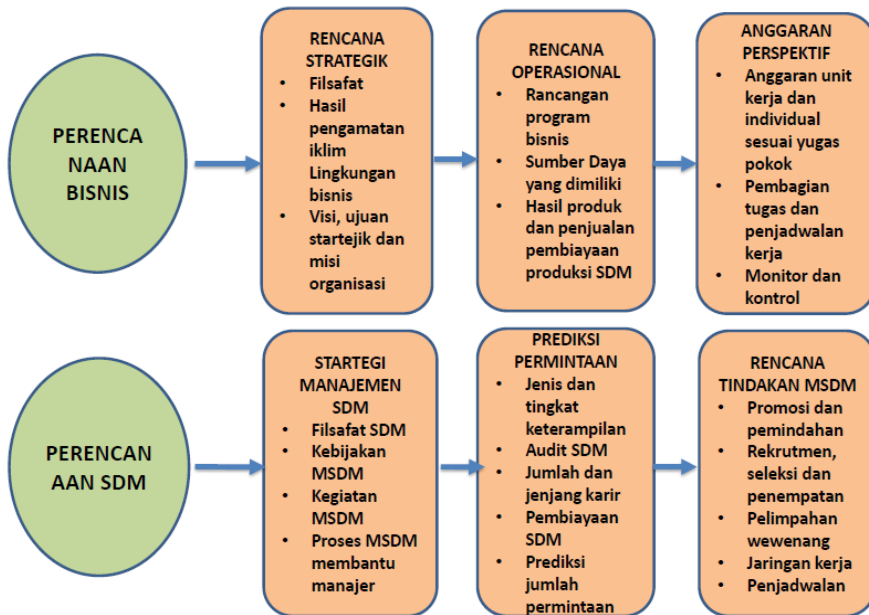


Diagram No. 16. Pengintegrasian Perencanaan SDM Dengan Perencanaan Bisnis

C. Penginterasian Strategi Manajemen SDM Dengan Rancana Strategik Organisasi

Untuk mencapai sukses dalam mewujudkan RENSTRA bagi organisasi/perusahaan berskala besar dan menengah diperlukan pengimplementasian manajemen SDM dengan strategi yang tepat, untuk menunjang dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perwujudan rencana bisnisnya.

Proses perencanaan strategis atau manajemen strategis merupakan proses pengarahan usaha perencanaan strategis dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Secara umum proses perencanaan strategis memuat unsur-unsur:

1. Formulasi Misi dan Tujuan.

Pertanyaan mendasar dalam formulasi misi dan tujuan adalah “Apa usaha kita?” dan “Apa usaha kita yang seharusnya?”.

- **Misi**

Sebuah misi perusahaan adalah alasan keberadaan. Misi sering diungkapkan dalam pernyataan misi, yang menyampaikan rasa tujuan proyek kepada karyawan dan citra perusahaan kepada pelanggan. Dalam perumusan proses strategi, pernyataan misi merupakan suasana hati perusahaan kemana harus pergi.

- **Tujuan**

Tujuan adalah tujuan konkret organisasi berusaha untuk mencapainya, misalnya, sebuah target pertumbuhan pendapatan.

2. Pengkajian lingkungan.

Pengkajian lingkungan melibatkan analisis SWOT-penilaian internal terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dan penilaian eksternal terhadap peluang dan ancaman yang di hadapi.

a. Penilaian internal.

Ini melibatkan analisis terhadap kekuatan (keahlian, sumber daya dan pencapaian) dan kelemahan organisasi, memutuskan bagaimana kekuatan dapat di eksploitasi dan kelemahan dapat diatasi dan menilai pengaruh tindakan yang di usulkan terhadap profitabilitas. Analisis tersebut mencakup:

- Keuangan
- SDM
- Pemasaran
- Operasional
- Manajemen

Sehubungan dengan itu di dalam Rencana Strategik Bisnis terdapat beberapa faktor penting yang berpengaruh pada Strategi Manajemen SDM. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah :

1. Filsafat Perusahaan dan Filsafat serta Kebijakan SDM

Filsafat organisasi/perusahaan yang mengkristal di dalam budaya organisasi/perusahaan berisi nilai-nilai/norma-norma yang mengatur cara berfikir, bersikap dan berperilaku

semua SDM di lingkungannya. Dengan kata lain Filsafat dan Kebijakan yang hidup secara dinamis di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan harus dijadikan pedoman dalam melaksanakan setiap dan semua kegiatannya sehari-hari.

Filsafat Tanpa Deskriminasi dalam Manajemen SDM mengandung nilai-nilai sebagai berikut :

- a. Menghargai perbedaan kemampuan, sifat/kepribadian SDM dll secara individu
- b. Memberi kesempatan dan dukungan yang sama dalam pengembangan SDM secara individual untuk berprestasi sesuai bidang kerja masing-masing
- c. Memberikan kebebasan yang sama pada SDM secara individual untuk membuat keputusan dalam hubungannya dengan hak dan kewajibannya dalam bekerja
- d. Mendorong kerjasama antar SDM yang dimiliki berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai kelebihan dan kekurangan masing-masing
- e. Membantu SDM sebagai individu sesuai potensi yang dimilikinya dan posisi masing-masing, dalam menyelesaikan masalah dan memenuhi kebutuhan untuk mewujudkan prestasi terbaik dalam bekerja
- f. Mendorong setiap SDM melakukan Evaluasi Diri mengetahui prestasi, peranan dan kekurangan atau kelemahan masing-masing dalam bekerja agar dapat

diatasi, untuk dipergunakan dalam menyusun dan melaksanakan perencanaan karier masing-masing.

2. Hasil Pengamatan Iklim/Lingkungan dan Program serta Kegiatan MSDM

Kondisi hasil pengamatan iklim/lingkungan seperti diuraikan di atas, yang berpengaruh pada bisnis perusahaan, berpengaruh langsung pada Strategi Manajemen SDM dalam menyusun program-program dan pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Beberapa diantaranya adalah dalam menyusun program pengembangan Kualitas Kehidupan kerja (Quality of Work Life disingkat QWL)

3. Visi, Tujuan Strategik dan Misi Organisasi/Perusahaan Proses Manajemen SDM

Visi adalah kondisi ideal yang ingin dicapai sebagai eksistensi organisasi/perusahaan di masa depan. Di samping itu Lonnie Helgerson yang dikutip oleh J. Salusu mengatajan bahwa Visi adalah gambaran kondisi masa depan dari suatu organisasi yang belum tampak sekarang, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang (anggota organisasi). Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan pada setiap orang (anggota organisasi) untuk memasuki masa depan. Visi organisasi harus dirumuskan oleh manajemen puncak (pucuk pimpinan) organisasi.

Visi menunjukkan bahwa eksistensi organisasi/perusahaan harus dipertahankan dan dikembangkan sesuai kondisi ideal yang diinginkan. Visi hanya dapat diwujudkan apabila tujuan strategik organisasi/perusahaan dapat dicapai serta bertahap melalui pencapaian sasaran-sasaran di dalam RENOP.

Strategi Manajemen SDM harus mampu mewujudkan Proses Manajemen SDM yang mampu mendukung pelaksanaan setiap bidang atau jenis bisnis yang telah dipilih dan ditetapkan sebagai Misi, agar Tujuan Strategik dapat dicapai dan Visi yang dimaksud adalah rangkaian kegiatan membantu manajer.

Proses SDM menuntut diciptakannya koordinasi jaringan kerja yang didasari kesadaran bahwa semua unit kerja/departemen dalam satu organisasi/perusahaan sama pentingnya dan harus saling membantu atau saling menunjang untuk mewujudkan keberhasilan dalam mencapai tujuan strategiknya.

D. Pengintegrasian Rencana Operasional (Renop) Dengan Perencanaan Sdm

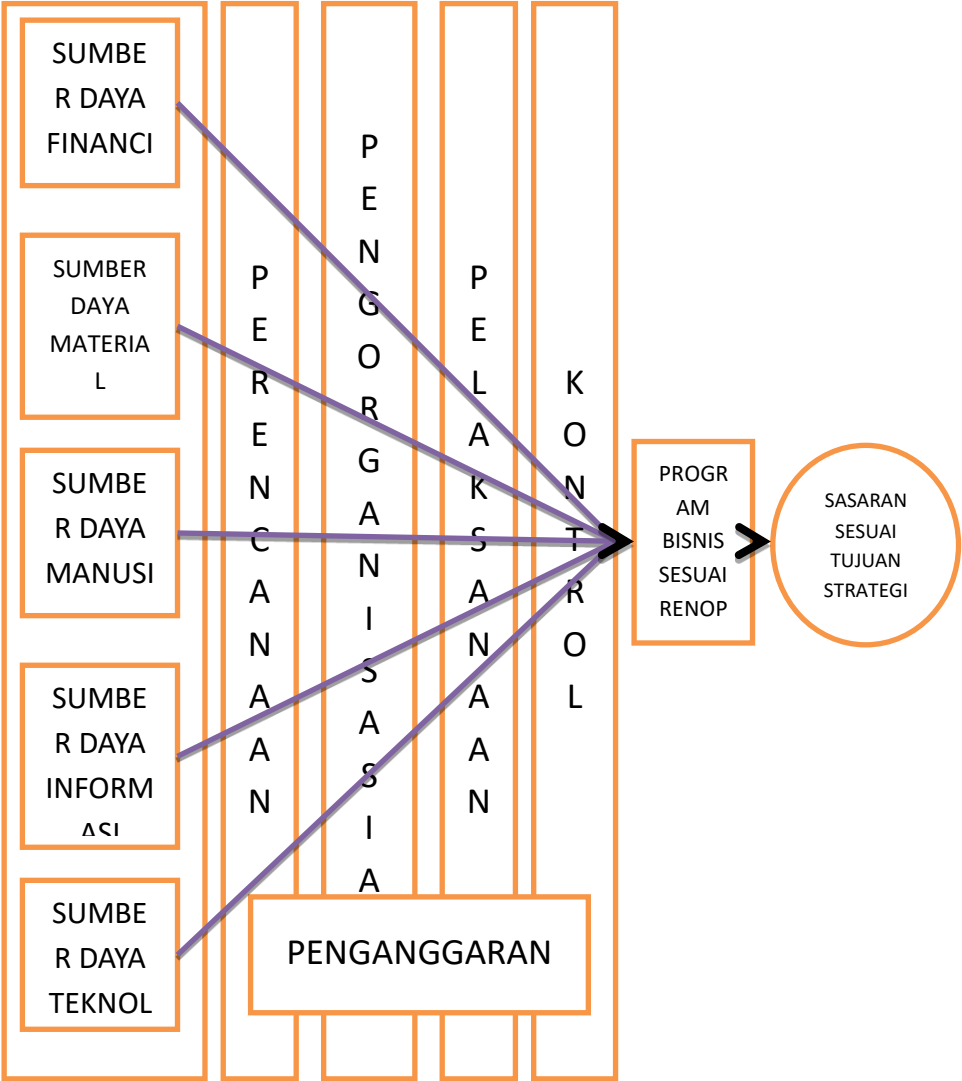
- 1 Secara real pengintegrasian Perencanaan SDM dengan Perencanaan Bisnis sebagai salah satu kegiatan Manajemen SDM harus dilakukan pada tahap Rencana Operasional (RENOP) sebagai perspektif bisnis jangka sedang

- 2 Pada tahap ini pengintegrasian harus dilakukan secara efektif dan efisien.
- 3 Prediksi operasional bisnis untuk jangka waktu yang terlalu lama sulit dilakukan, misalnya sampai 5 atau 10 tahun.
- 4 Perubahan lingkungan bisnis terutama kondisi ekonomi atau moneter negara seperti krisis ekonomi atau moneter, sangat besar pengaruhnya pada operasional bisnis.

Untuk itu dari diagram diatas, berarti pengintegrasian dapat dilakukan sebagai berikut :

- a. SDM di bidang produksi tergantung pada jenis produk lini (barang maupun jasa) yang dihasilkan oleh organisasi/perusahaan. SDM ini berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lain. Di antaranya ada yang membutuhkan para ahli dan spesialis bidang kimia, sedang yang lain memerlukan sarjana farmasi, atau sarjana teknik sipil atau sarjana teknik arsitektur, atau sarjana hukum dll.
- b. SDM Pelaksana kegiatan bisnis yang sama, untuk setiap organisasi/perusahaan sehingga cenderung membutuhkan yang dimiliki keterampilan/keahlian dan pengalaman yang relatif sama pula. Diantara SDM yang dibutuhkan itu adalah para ekonom untuk pekerjaan manajemen umum dan manajemen pemasaran termasuk penjabarannya seperti manajemen distribusi, promosi produk, pelayanan dll.

- c. SDM yang memiliki keterampilan/keahlian dan pengalaman di bidang keuangan (finance) termasuk perpajakan, hukum, tata laksana keuangan dll.
 - d. SDM yang memiliki keterampilan/keahlian dan pengalaman di bidang pengelolaan SDM dengan berbagai spesialisnya yang mencakup bidang Perencanaan SDM, Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Kinerja dan Supervisi, Sistem Upah, Penyelesaian Konflik dll
 - e. SDM bidang Kerja Penunjang/Teknis untuk memperlancar pelaksanaan semua bidang kerja tersebut di atas, yang memiliki keterampilan/keahlian dan pengalaman dalam bidang administrasi/perusahaan.
1. Sumber Daya Yang Dimiliki Perusahaan melalui Audit SDM
- a. Ada lima sumber daya yang harus diperhitungkan, sebagaimana terlihat pada diagram di halaman berikut ini. Kelima sumber daya itu adalah *Sumber Daya Finansial*, *Sumber Daya Material*, *Sumber Daya Manusia*, *Sumber Daya Informasi* dan *Sumber Daya Teknologi*



Gambar Program Peerencanaan Strategi Bisnis

Perencanaan Strategis SDM

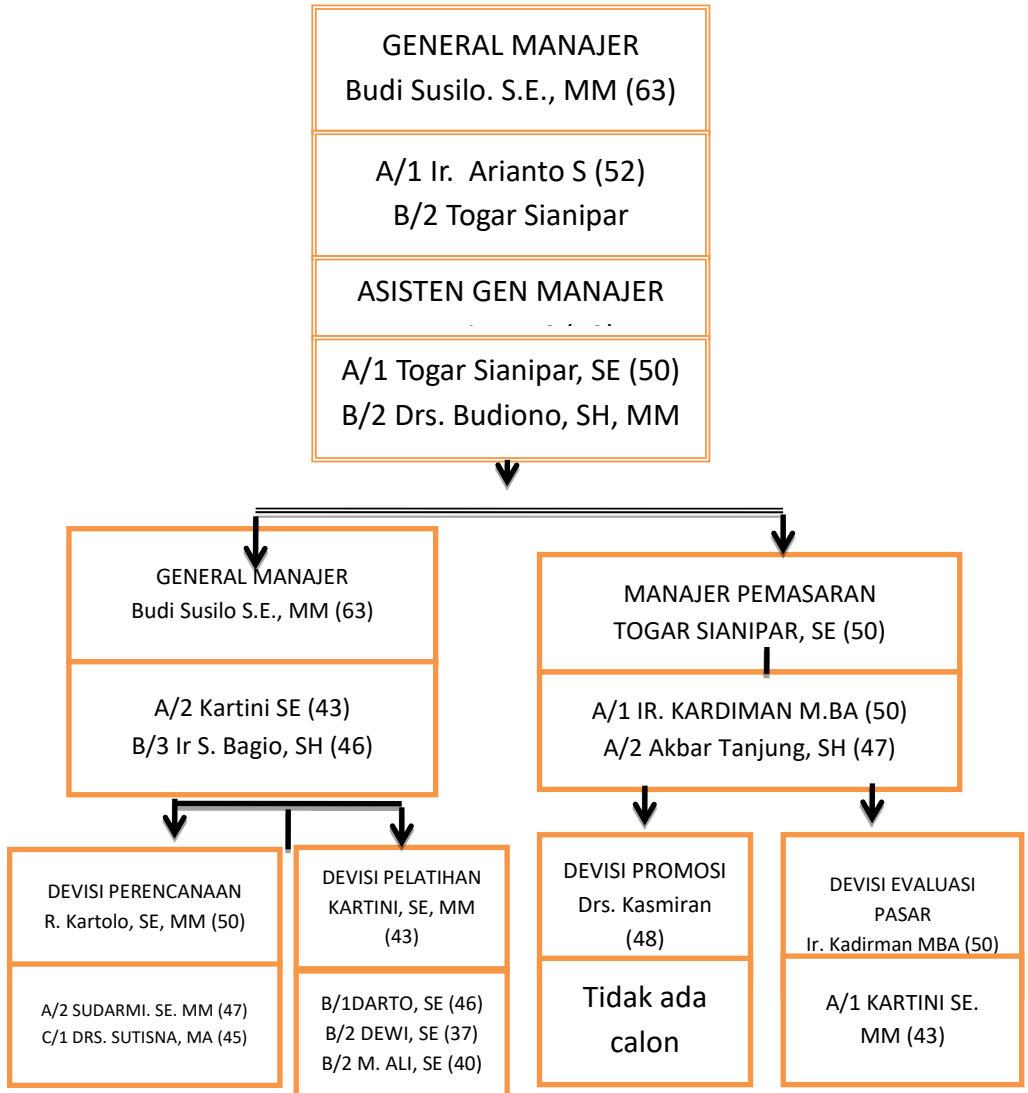


Diagram Chart Penempatan Ulang SDM Potensial

AUDIT SDM, (WORK FORCES ANALYSIS)
UNTUK PENDAYAGUNAAN SDM DALAM MELAKSANAKAN RENOP

.....
(NAMA ORGANISASI/PERUSAHAAN)

TANGGAL :.....

BAGIAN I

(DIISI OLEH DEPARTEMEN SDM)

1. Nama pekerja : 2. No. Pekerja 3. Nama Jabatan :
4. Pengalaman : Tahun Bulan 5. Umur :
..... tahun
6. Tahun dalam jabatan ini : Tahun
7. Pekerjaan lain di perusahaan ini :
 - a. Nama jabatan/pekerjaan : dari: s/d
.....
 - b. Nama jabatan/pekerjaan : dari: s/d
.....
 - c. Nama jabatan/pekerjaan : dari: s/d
.....

BAGIAN II

(DIISI OLEH PEKERJA)

8. Keterampilan yang dikuasai (tuliskan keterampilan yang dikuasai dibawah ini, meskipun tidak dipergunakan sekarang)
 - a. Keterampilan Utama :
 - b. Keterampilan penunjang :
9. Peralatan/mesin yang dikuasai penggunaanya :
10. Kemampuan dalam penggunaan komputer :
11. Kemampuan penggunaan teknologi lainnya :
12. Kemampuan Bahasa Asing :
 - a. Bahasa : Lancar:
Lisan/tulisan/membaca.
 - b. Bahasa : Lancar:
lisan/tulisan/membaca.
 - c. Bahasa : Lancar:
lisan/tulisan/membaca.
13. Tugas Pokok sekarang:
 - a.
 - b.
 - c.
14. Tugas tambahan di perusahaan ini
 - a.
 - b.

3. Pengintegrasian Struktur Organisasi dan Rencana Pengembangan Bisnis dengan Prediksi Jumlah dan Jenjang Jabatan Struktural serta Pembiayaan (Cost) SDM yang Disediakan.

MODEL RESUME PENEMPATAN ULANG

NAMA PERUSAHAAN

Penempatan Ulang untuk Jabatan :

Nama Pejabatnya sekarang : Usia : Thn

Akan Kosong : Sebabnya :

Tingkat gaji : ..pengalaman dalam jabatan ini selama :tahun

Perencanaan SDM seperti diuraikan di atas akan sangat menguntungkan karena :

- a) Mudah mendapat calon pekerja untuk jabatan/posisi menengah bawah dan bawah karena tersedia banyak calon di pasar tenaga kerja eksternal.
- b) Merupakan kegiatan pembinaan dan pengembangan karier sukses dari bawah ke atas (vertikal), yang akan meningkatkan motivasi kerja, motivasi berprestasi, loyalitas dan disiplin kerja, sehingga kontribusi SDM dalam usaha mencapai tujuan organisasi semakin meningkat pula.

- c) Prediksi Cost Produksi dan Laba Kompetitif dari Penjualan dengan Prediksi Jumlah dan Kualifikasi SDM
- d) Pengintegrasian kegiatan bisnis berdasarkan anggaran (Perspektif Tahunan) dengan pelaksanaan hasil perencanaan SDM
- e) Penetapan hasil kualifikasi

Contoh Pengimplementasian Renstra dan Renop Dalam Suatu Lembaga Atau Organisasi

Rencana operasional (Renop) sekolah merupakan rencana implementasi Rencana stratejik sekolah dalam kurun waktu satu tahun. Renop sering juga disebut Rencana tahunan. Renop berisi langkah-langkah operasional yang akan ditempuh selama satu tahun oleh sekolah, unit-unit, dan atau individu-individu staf dalam rangka mencapai tujuan operasional. Tujuan operasional merupakan jabaran dan tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan stratejik.

Rencana operasional disusun oleh unit-unit atau individu staf yang ada dalam struktur organisasi sekolah dan mengacu pada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Contoh dari rencana operasional antara lain: pengembangan kegiatan kurikuler, pengembangan kegiatan kesiswaan, peningkatan kerjasama dengan masyarakat, dan sebagainya.

Rencana operasional berfungsi sebagai alat yang digunakan oleh masing-masing unit penyusunnya sebagai: (1) penjamin bahwa program pengembangan akan terealisasi dalam kegiatan operasional sekolah sehari-hari, (2) pedoman pelaksanaan kegiatan semesteran, bulanan, mingguan, dan harian, dan (3) justifikasi rinci penyusunan Rencana Anggaran dan Belanja tahunan.

Perbedaan perencanaan operasional dengan perencanaan strategis menurut Hinsa Siahaan (2009) dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

	Perencanaan operasional	Perencanaan strategis
Pusat bahasan	Masalah-masalah pengoperasian	Kelangsungan dan Pengembangan jangka panjang
Sasaran	keuntungan ssekarang (Laba sekarang)	keuntungan diwaktu yang akan datang (Laba diwaktu yang akan datang)
Batasan	Lingkungan sumber daya sekarang	Lingkungan sumber daya waktu yang akan datang

Hasil yang diperoleh	Efisiensi, stabilitas	Pengembangan potensi mendatang
Informasi	Dunia bisnis ssekarang	Kesempatan di waktu yang akan datang
organisasi	Birokrasi / stabil	Wirausaha / fleksibel
kepemimpinan	konservatif	Menginspirasi perubahan radikal
Pemecahan masalah	Berdasarkan pengalaman masa lalu (resiko rendah)	Mengantisipasi, menemukan pendekatan-pendekatan baru (resiko tinggi)

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian Rencana Strategi (RENSTRA) dalam suatu lembaga atau organisasi!
2. Jelaskan pengertian Rencana Operasional (RENOP) dalam suatu lembaga atau organisasi
3. Bagaimana pengintegrasian Perencanaan SDM dengan Perencanaan Bisnis dalam suatu lembaga atau organisasi? Berikan contoh!

11

PENGINTEGRASIAN PSDM DENGAN PERENCANAAN BISNIS

A. Pengertian Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) ialah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan/manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan.

Karyawan tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal atau bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia (human relation), motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama (KKB), dan Collective Bargaining.

Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

Tujuan Pengintegrasian

Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Prinsip Pengintegrasian

Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.

Metode Pengintegrasian

Metode-metode pengintegrasian yang kita kenal adalah sebagai berikut :

- 1 Hubungan antar manusia (Human Relations)
- 2 Motivasi (Motivation)
- 3 Kepemimpinan (Leadership)
- 4 Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)
- 5 Collective Bargaining

B. Pengintegrasian Kegiatan Bisnis Berdasarkan Anggaran (Perspektif Tahunan) dengan Pelaksanaan Hasil Perencanaan SDM

Tahap ini merupakan akhir dari kegiatan mengintegrasikan perencanaan SDM dengan perencanaan Bisnis ,agar seluruh kegiatan memproduksi dan memasarkan produk sebuah perusahaan berlangsung efektif dan efisien serta produktifitas berkualitas. Akhir dari pengintegrasian adalah melakukan proses produksi dan memasarkan produk dengan berbagai jenis kegiatan , seperti pekerjaan di laboratorium atau di pabrik, mendesain produk baru, penggudangan, promosi melalui berbagai jenis advertensi.

Dari semua kegiatan tersebut akan diperoleh laba yang diharapkan dapat mencapai bahkan melampaui target setahun berjalan. Semua kegiatan harus dijadwalkan. Pencapaian target

laba berarti proses produksi dan pemasaran tahun berikutnya dapat dilanjutkan yang berarti eksistensi organisasi dapat dipertahankan bahkan dikembangkan.

Dari kemampuan memproduksi dan permintaan (*demand*) pasar dalam tahun berjalan dapat diprediksi kebutuhan atau permintaan (*demand*) SDM tahun depan atau tahun-tahun berikutnya. Oleh karena itu berarti juga laba diperoleh tidak sekedar digunakan untuk kegiatan memproduksi dan memasarkan, tetapi juga untuk kegiatan-kegiatan lain sebagai penunjang, seperti pembiayaan (*cost*) SDM, listrik, air, telepon, pengadaan dan pemeliharaan kendaraan dan lain-lain, yang harus diperhitungkan dalam biaya (*cost*) produksi, agar harga dasar dan harga penjualan produk (barang atau jasa) dapat disesuaikan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi / perusahaan.

Dengan memiliki SDM yang profesional di bidangnya masing-masing semua proses yang berisi kegiatan bisnis seperti diuraikan di atas akan dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, produktif dan berkualitas. Kondisi itu berarti juga prediksi pengadaan dan pendayagunaan SDM dalam Perencanaan SDM telah berhasil diintegrasikan dengan Perencanaan Bisnis. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM sangat penting, tetapi juga sangat menentukan keunggulan organisasi / perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan profesionalisme SDM

dalam melaksanakan tugas pokok masing-masing sangat tergantung pada penetapan kualifikasinya di dalam Perencanaan SDM.

Dari uraian pada BAB sebelumnya terlihat bahwa keberhasilan bisnis sebuah organisasi sangat ditentukan oleh terpenuhinya kualifikasi berupa SDM berkualitas dan kompetitif, baik dalam rangka mendayagunakan SDM dari sumber internal maupun eksternal.

C. Penetapan Kualifikasi Sdm Dalam Perencanaan SDM

Penetapan kualifikasi SDM yang dibutuhkan sangat bervariasi antara organisasi/perusahaan yang berbeda jenis bisnisnya. Variasi itu di antaranya disebabkan oleh perbedaan jenis keterampilan/keahlian SDM yang dibutuhkan karena perbedaan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan antara organisasi/perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Demikian juga kualifikasi SDM yang dibutuhkan di lingkungan sebuah perusahaan terdapat variasi yang tidak dapat dihindari, baik untuk jabatan/pekerjaan yang berbeda lininya maupun dalam satu lini yang berbeda jenjangnya. Kualifikasi itu tidak saja mengenai keterampilan/keahlian kerja, tetapi juga mengenai kemampuan manajerial yang secara struktural untuk jenjang jabatan yang sama meskipun berbeda lininya, secara relatif kualifikasinya harus sama. Penetapan kualifikasi kemampuan manajerial untuk setiap

jabatan yang berbeda jenjangnya pada satu lini di lingkungan sebuah organisasi / perusahaan harus berbeda satu dengan yang lain.

Demikian pula untuk jabatan fungsional atau pekerjaan professional yang bertanggung jawab melaksanakan proses produksi. Untuk setiap tingkatan atau pengalaman berdasarkan masa kerja dan tingkat pendidikan yang sama di perlukan kualifikasi keterampilan teknis yang relative sama. Meskipun berbeda-beda jenis pekerjaan dan pendidikannya. Contoh dua jenis pekerjaan produk lini yang jenjangnya sama harus di tetapkan kualifikasi ijazah dan pengalaman kerja yang sama, misalnya sama-sama berijazah S2 meskipun yang satu ahli kimia, dan satunya lagi ahli akuntan. Dalam bekerja semakin tinggi pekerjaannya semakin terlibat dalam pekerjaan manajerial dan semakin melepaskan pekerjaan teknis. Berikutnya sebagian dari tenaga professional yang mengawali bekerja pada bidang teknis, semakin lama masa kerja atau pengalamannya akan menjadi SDM ahli senior dalam bidang kerja produk lini.

Diagram di bawah ini menunjukkan bahwa makin tinggi posisi/jabatan berdasarkan struktur organisasi maka sifat pekerjaan menuntut semakin tinggi kemampuan manajerial. Jabatan tersebut biasanya dipercayakan pada SDM profesional dalam berbagai bidang keahlian. SDM tersebut dalam bekerja semakin tinggi pekerjaannya semakin terlibat dalam pekerjaan

manajerial dan semakin melepaskan pekerjaan teknis. Berikutnya sebagian dari tenaga profesional yang mengawali bekerja pada bidang teknis, semakin lama masa kerja atau pengalamannya akan menjadi SDM ahli senior dalam bidang kerja produk lini.

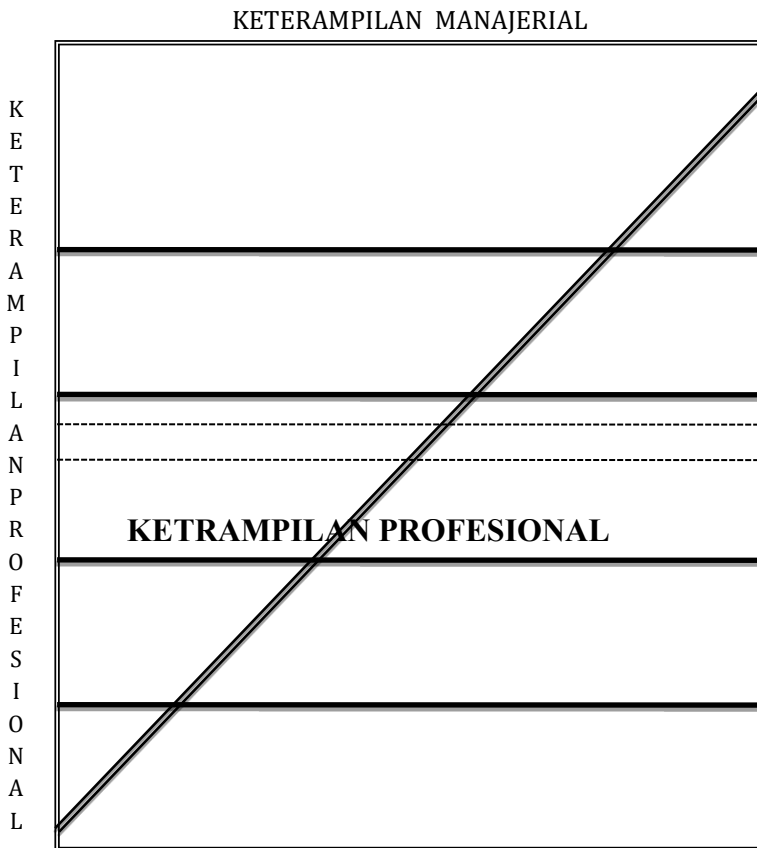


Diagram Variasi Keterampilan Manajerial, dan Keterampilan Teknis/ berdasarkan jenjang jabatan, pengalaman dan tingkat

Misalnya pada jabatan structural, manajemen tingkat I yang tertinggi di perlukan kemampuan manajerial sebesar 90% dan kemampuan teknis sebesar 10%, meskipun pejabatnya berasal dari SDM Profesional dalam bidang bisnis perusahaannya. Pada jabatan structural tingkat V yang terendah di perlukan 90% kemampuan teknis dan 10% kemampuan manajerial. Sedangkan pada jabatan structural, manajemen tingkat III di perlukan SDM dengan kemampuan berimbang antara teknis/professional 50% dan kemampuan manajerial 50%.

Pembagian jenjang jabatan structural itu pada setiap organisasi dapat berbeda, di antaranya dapat sampai 5 atau 6 jenjang dengan kepangkatan sebanyak 12 atau 13 jenjang bahkan ada yang lebih. Pengaturan jenjang kepangkatan dalam jenjang jabatan itu tidak sama pada setiap organisasi/perusahaan, yang di atur menurut kebutuhan sesuai dengan besar kecilnya skala perusahaan. Jenjang jabatan structural dan kepangkatan tersebut tidak termasuk jabatan Presiden Perusahaan, Dirut, General Manager. Ketiga jenjang jabatan tersebut biasanya di tentukan oleh pemilik perusahaan. Oleh karena itu biasanya tidak di masukkan dalam perencanaan SDM, yang juga berarti tidak di prediksi kapan akan terjadi kekosongan untuk di isi dan apa kualifikasinya.

Dalam perencanaan SDM di perlukan melakukan prediksi kualifikasi SDM yang di butuhkan oleh sebuah organisasi/perusahaan di masa depan. Prediksi tersebut tidak mudah, karena harus menetapkan karakteristik SDM yang memiliki kemampuan potensial dan mampu mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis di masa depan. Selanjutnya karena untuk jabatan manajerial setiap organisasi berbeda dalam menetapkan jumlah jenjang jabatan dan kepangkatannya, maka sulit untuk menetapkan kualifikasi SDM secara seragam.

Untuk itu perlu tolak ukur pembandingan tentang persyaratan yang di butuhkan dalam bekerja untuk lima jenjang pekerjaan. Persyaratan tersebut cenderung berlaku umum bagi setiap perusahaan. Penjenjangan jabatan/pekerjaan dalam daftar tersebut di buat untuk perusahaan dengan struktur organisasi yang flat dengan hanya 5 jenjang jabatan/pekerjaan. Implementasi penetapan kualifikasi dalam daftar tersebut mencakup, persyaratan pendidikan bagi S1, S2, dan S3 serta persyaratan pelatihan, pengalaman, inisiatif, dan kreativitas, dalam bidang jabatan atau pekerjaan bisnis yang relevan.Oleh karena itulah terdapat perbedaan kualifikasi SDM di dalam satu perusahaan dan antar perusahaan.

Selanjutnya karena untuk jabatan manajerial setiap organisasi berbeda dalam menetapkan jumlah jenjang jabatan dan kepangkatannya, maka sangat sulit untuk menetapkan kualifikasi

SDM secara seragam. Untuk itu diperlukan tolak ukur pembandingan tentang kualifikasi atau persyaratan yang dibutuhkan dalam bekerja untuk lima jabatan jenjang pekerjaan. Kualifikasi tersebut cenderung berlaku umum bagi setiap organisasi/ perusahaan, sebagaimana terdapat dalam daftar di bawah ini:

Tabel. Persyaratan Standar SDM di Perusahaan

JENJANG JABATAN	PERSYARATAN STANDAR	IMPLEMENTASI
V IV	Pekerjaan sederhana, banyak pengulangan, dilaksanakan dengan supervisi yang ketat, persyaratan pelatihan minimal, dan tanggung jawab kecil, kurang memerlukan inisiatif, kreatifitas dll Pekerjaan sederhana, banyak pengulangan, dilaksanakan dengan supervisi yang ketat, mempersyaratkan sedikit pelatihan atau keterampilan tingkat rendah/menengah bawah. Kadang-kadang memikul tanggung jawab dan memerlukan inisiatif sederhana	Pekerja tingkat bawah (penjaga, petugas tata usaha, sopir dll). SD, SMP, maksimal SMU pengalaman Nol tahun. Pekerja tingkat bawah atas (kepala urusan / seksi, mandor / pengawas bengkel dll) SMU dan SLTA kejuruan ditambah pelatihan.

III II	Pekerjaan sederhana, sedikit variasi supervisi umum, pelatihan intensif, keterampilan tertentu. Tanggung jawab teknis dan memerlukan inisiatif, kreativitas yang memadai Pekerjaan rata-rata kompleks. Bervariasi, supervisi umum, keterampilan tinggi, bertanggung jawab pada operasional pekerjaan, peralatan, keselamatan kerja, inisiatif dan kreatifitas/manajerial bidang bisnis perusahaan Pekerjaan kompleks, bervariasi, keterampilan tinggi (keahlian) dan manajerial tinggi/profesional, bertanggung jawab pada operasional pekerjaan, peralatan dan keselamatan kerja secara moral, dan memerlukan inisiatif , kreatifitas tingkat tinggi.	Pekerja tingkat menengah bawah (Kepala seksi Sub Bagian Bagian). Berijazah SMU/S.1 dan pengalaman minimal di bidang yang relevan Pekerja tingkat menengah dan menengah atas Manajer Departemen, Divisi, Direktorat dan pengalaman memadai atau S.2/S.3 yang relevan Pekerja tingkat atas/tinggi (General Manajer, Direktur, Direktur Utama. Presiden Perusahaan) tanpa syarat pendidikan dan pengalaman (tergantung pemilik perusahaan)
-------------------	---	--

Perencanaan Strategis SDM

No	FAKTOR	TINGKATAN			
		MINIMUM	RENDAH	RATA-RATA	TINGGI
1.	TANGGUNG JAWAB				
	a. Keselamatan orang	25	50	75	100
	b. Peralatan dan bahan	20	40	60	80
	c. Pelaksanaan Pelatihan	5	20	35	50
	d. Kualitas produk dan pelayanan	20	40	60	80
2.	PENDIDIKAN PENGALAMAN				
	a. Pengalaman Kerja	45	90	135	180
	b. Pendidikan dan Pelatihan	25	50	75	100
3.	KEGIATAN/USAHA				
	a. Fisik	25	50	75	100
	b. Mental	35	70	105	150
4.	KONDISI PEKERJAAN				
	a. Kondisi Tidak Menyenangkan	40	40	60	80
	b. Pekerjaan Berbahaya	40	40	60	80
	TOTAL				1.000

Diagram Matrik Sistem Point Berskala Empat

NO	FAKTOR	SANGAT RENDAH	RENDAH	RATA-RATA	TINGGI	SANGAT TINGGI
1.	PENDIDIKAN	20	40	60	80	100
2.	PENGALAMAN	25	50	75	100	125
3.	KOMPLEKTIFITAS PEKERJAAN	35	70	105	140	175
4.	HUBUNGAN KERJA	15	30	45	60	75
5.	KETERAMPILAN/ FISIK	5	10	15	20	25
	TOTAL	100	200	300	400	500

Diagram Matrik Sistem Point Beskala Lima

Contoh: (dengan menggunakan skala lima) :

Perencanaan Strategis SDM

No	FAKTOR	TEKNISI KOMPUTER	MANAJER PRODUKSI TKT IV	SUPERVISOR TKT III
1	PENDIDIKAN	60	60	80
2	PNGALAMAN	25	100	125
3	KOMPLEKSITAS PEKERJAAN	35	70	140
4	HUBUNGAN KERJA	15	60	60
5	KETERAMPILAN /FISIK	10	20	10
	JUMLAH	145	310	415

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan proses kegiatan bisnis berdasarkan anggaran (perspektif tahunan) dengan pelaksanaan hasil Perencanaan SDM
2. Jelaskan suatu proses kualifikasi SDM dalam Perencanaan SDM
3. Buatlah suatu proses perencanaan bisnis yang diimplementasikan dalam suatu kegiatan organisasi (terdapat Visi, Misi, Tujuan, peramalan SDM dan Biaya)

12

FAKTOR PERENCANAAN DAN PERMINTAAN SDM

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

A. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (Handoko)

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dramatis merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

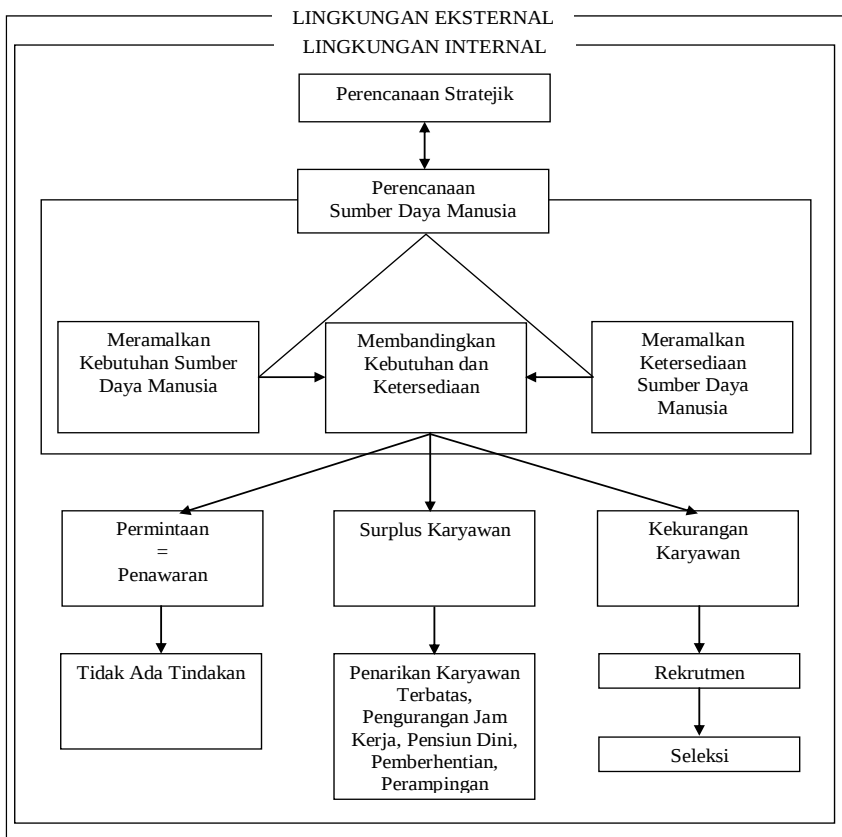
- a. Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh.

Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana stratejik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.



Bagan Kegiatan Perencanaan SDM

B. Faktor Penyebab Permintaan (Demand) SDM

Alasan atau sebab yang paling penting adalah kekurangan SDM dalam melaksanakan Perencanaan Bisnis, prediksi jumlah dan kualifikasi yang ditetapkan di dalam Perencanaan SDM jika dilaksanakan tidak akan dan tidak boleh menimbulkan masalah baru, yang akan menjadi beban organisasi/perusahaan sekarang dan di masa mendatang.

Faktor Internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM di dalam organisasi/ perusahaan untuk melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

1. Faktor Rencana Strategik (RENSTRA) dan Rencana Operasional (RENOP)
2. Faktor Prediksi Produk dan Penjualan
3. Faktor Pembiayaan (Cost) SDM
4. Faktor pembukaan bisnis baru (Pengembangan Bisnis)
5. Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan :
 - a) Desain Pekerjaan Mekanistik
 - b) Desain Pekerjaan Berurutan Secara Berkesinambungan
 - c) Desain Pekerjaan Ergonomik
 - d) Desain Pekerjaan Berdasarkan Jenis Kegiatan
6. Faktor keterbukaan dan keikutsertaan para manajer

Disamping keempat desain pekerjaan yang berpengaruh pada kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi/perusahaan, masih terdapat desain lain yang terdiri dari:

1 Desain pekerjaan otonum (individual)

Dalam pelaksanaan desain ini seseorang pekerja, mungkin saja bekerjasama atau dibantu pekerja/orang lain, namun harus bertanggung jawab secara individual atas proses dan hasil yang dicapai.

2 Desain Pekerjaan Tim

Desain ini dilakukan dengan membentuk tim kerja (tim work) baik yang bersifat permanen maupun secara temporer untuk menyelesaikan satu set pekerjaan. Desain ini disebut juga Tim Kerja dengan Manajemen Sendiri (Self Manage Team), yang anggotanya dalam bekerjasama harus mengatur sendiri manajemen dan kegiatannya tanpa tertentu.

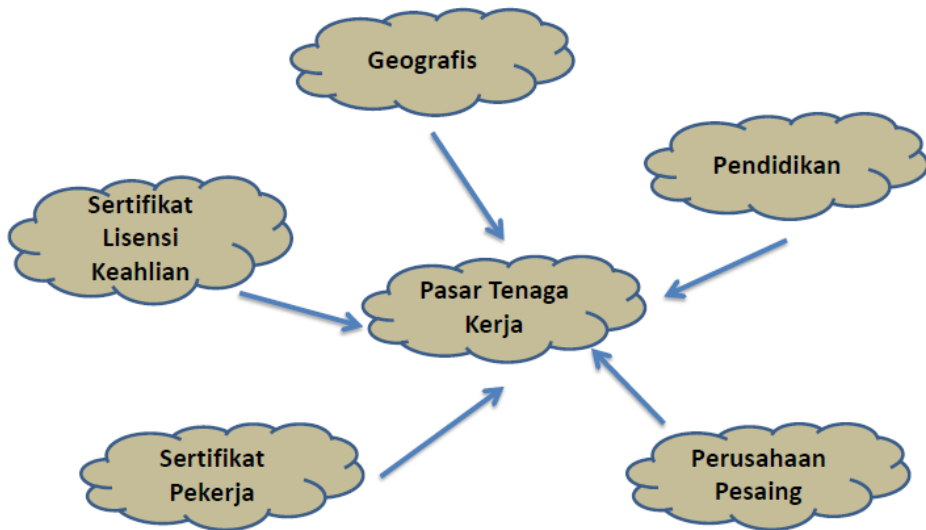
C. Faktor Eksternal Sebagai Sebab Permintaan (Demand) SDM

Faktor Eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada di luar kendali perusahaan. Yang berpengaruh pada RENSTRA dan RENOP, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pula pada perencanaan SDM. Fktor eksternal yang berpengaruh tersebut, pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai

sebab atau alasan permintaan (demand) SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan ini terdiri dari:

1. Faktor Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)
2. Faktor Sosial, Politik dan Hukum
3. Faktor Teknologi
4. Faktor Pasar Tenaga Kerja dan Pesaing

Keempat faktor eksternal penyebab permintaan (demand) SDM di lingkungan suatu organisasi/perusahaan tersebut.



Gambar Unsur-Unsur Pasar Tenaga Kerja yang berpengaruh pada Perencanaan SDM

D. Faktor Ketenagakerjaan

Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebuah organisasi atau perusahaan. Beberapa dari faktor ini adalah :

1. Jumlah, Waktu dan Kualifikasi SDM yang akan pensiun, yang harus dimasukan ke dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan/jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.
2. Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti/keluar dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi calon penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.
3. Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi/perusahaan yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat.

SOAL LATIHAN

- 1 Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan SDM!
- 2 Berikan contoh dalam faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan SDM dalam suatu organisasi atau lembaga
- 3 Jelaskan Faktor-Faktor yang menyebabkan permintaan SDM!
- 4 Sebutkan Faktor-Faktor internal yang menyebabkan permintaan SDM!

5 Sebutkan Faktor-Faktor internal yang menyebabkan permintaan SDM!

13

LATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Pengertian Pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9 adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan

Menurut Marzuki Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Sedangkan menurut Bernadian dan Rusell yang dikutip oleh Cardoso (1999), Pelatihan Tenaga Kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Supaya efektif pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

Secara ideal pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan. Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

B. Pengertian Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen personalia, pengembangan karyawan baru/lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode

ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan atau suatu instansi pendidikan saat ini maupun untuk masa depan. Setiap personil perusahaan/intansi pendidikan dituntut agar dapat bekerja secara efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing sebuah perusahaan/ instansi pendidikan semakin besar.

Jadi definisi pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan latihan. Selain itu pengembangan (*development*) juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan

kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

C. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

1. Tujuan Pelatihan

Berikut ini beberapa tujuan pelatihan tenaga kerja:

a. Memperbaiki Kinerja

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.

b. Memutakhirkan Keahlian para Karyawan

Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif

c. Mengurangi Waktu Belajar

Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid. Tidak ada alat seleksi yang mampu secara akurat memprediksi kesuksesan dan kegagalan karyawan sepanjang waktu, pelatihan sering diperlukan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan yang diprediksi dengan kinerja aktualnya.

d. Memecahkan Permasalahan Operasional

Persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjur. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

e. Promosi Karyawan

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan

personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

f. Orientasi Karyawan dalam Organisasi

Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak mengenakan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar, agar ada orientasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.

g. Memenuhi Kebutuhan Pertumbuhan Pribadi

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

2. Tujuan Pengembangan

Tujuan Pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin – mesin pemborosan berkurang, biaya produksi *relative* kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar

c. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

d. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan – rekan perusahaan bersangkutan.

e. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik

f. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian,

keterampilan dan prestasi kerja lebih baik. promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan presentasi kerja seseorang.

g. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skillnya lebih baik.

h. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relations-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

i. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, benefits) karyawan akan meningkat karena presentasi kerja mereka semakin besar .

j. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Adapun perbedaan Tujuan antara pelatihan dan pengembangan secara umum:

a. Pelatihan.

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini.

Sasaran: Peningkatan kinerja jangka pendek,

Orientasi: Kebutuhan jabatan sekarang,

Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif rendah.

b. Pengembangan.

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang,

Sasaran : Peningkatan kinerja jangka panjang,

Orientasi :

Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana,

Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif tinggi.

D. Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM

Jenis Pelatihan dan Pengembangan Keahlian, diantaranya adalah;

1. Pelatihan keahlian (skills training) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatibaannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. kriteria penilalan efekifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.
2. Pelatihan dan Pengembangan Ulang.

Pelatihan ulang (retraining) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet

3. Pelatihan dan Pengembangan Lintas Fungsional.

Pelatihan lintas fungsional (cross functional training) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan dan Pengembangan Tim.

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan dan Pengembangan Kreatifitas.

Pelatihan kreatifitas(creativity training) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan.

Program Pelatihan Dan Pengembangan

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen.

1. Metode praktis (*on the job training*)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa trade offs. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik: metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

- a. Efektivitas biaya.
- b. Isi program yang dikehendaki
- c. Kelayakan fasilitas-fasilitas
- d. Preferensi dan kemampuan peserta
- e. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
- f. Prinsip-prinsip belajar

Teknik-teknik on the job merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan

baru dengan supervise langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

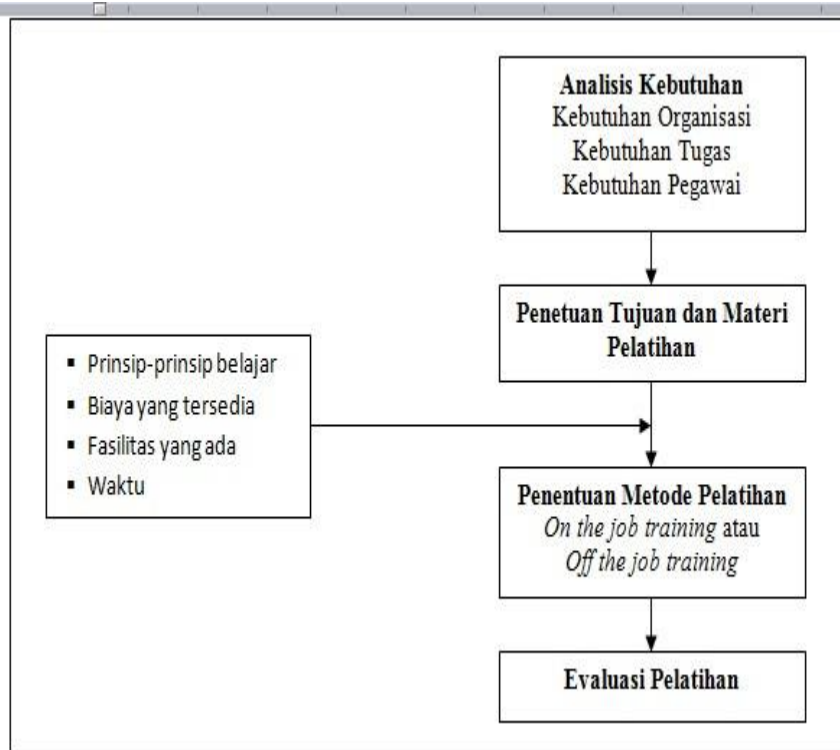
- a. Rotasi jabatan
- b. Latihan instruksi pekerjaan
- c. Magang (apprenticeships)
- d. Coaching
- e. Penugasan sementara

Teknik-teknik off the job, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

- a. Metode studi kasus
- b. Kuliah
- c. Studi sendiri
- d. Program computer
- e. Komperensi
- f. Presentasi

Implementasi program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Pata tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-

karyawan yang berkemampuan dan berkulitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar.



Gambar 13.1. Analisis Kebutuhan dalam Penentuan Metode Pelatihan

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian Pelatihan dalam Perencanaan SDM!
2. Jelaskan pengertian Pengembangan dalam Pengembangan SDM!
3. Apa perbedaan perbedaan Pelatihan dan Pengembangan?
4. Berikan contoh jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan!
5. Sebutkan tehnik-tehnik Pelatihan dan Pengembangan!

14

SISTEM INFORMASI SDM DAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

A. Pengertian Sistem Informasi SDM

Untuk membahas Sistem Informasi SDM dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM) harus diawali dengan menalar pengertian “Sistem” yang kemudian diintegrasikan dengan kata informasi yang dibatasi di bidang SDM dan Manajemen.

Konsep Sistem

Didalam konsep “sistem” secara integral terdapat empat konsep dasar yang harus diperjelas lebih dahulu. Empat konsep itu adalah tentang :

- 1) Pengertian atau definisi sistem
- 2) Ciri – ciri sebuah sistem
- 3) Jenis – jenis sistem, dan
- 4) Model – model sistem

1. Pengertian atau Definisi Sistem

Sumber daya manusia menurut Gomes (2000) adalah salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Sumber daya manusia menurut Hasibuan (2002) 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.

Sistem yang menyediakan informasi mengenai SDM perusahaan adalah sistem informasi sumber daya manusia atau HRIS (human resource information system). Nama system manajemen sumber daya manusia (human resource management system) atau HRMS juga semakin banyak digunakan. (MC leod : 44)

HRIS merupakan sistem informasi untuk mendukung kegiatan-kegiatan manajer di fungsi sumber daya manusia. Fungsi ini dulunya bernama fungsi department personalia sekarang diubah namanya menjadi fungsi SDM untuk menunjukkan bahwa manusia didalam organisasi adalah sumber daya ekonomis yang penting. (Jogiyanto HM , 2005: 249).

Pengertian menurut wikipedia.com, yang dimaksud sumber daya manusia adalah sebuah bentuk interseksi atau BAB antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM)

dan teknologi informasi. sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan atau enterprise resource planning (ERP).

Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basisdata yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basisdata yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih kaku dengan aturan-aturannya.

Sistem adalah totalitas dari bagian – bagian yang saling berhubungan. Sedang Whitten J.L (1989) mengatakan: *“Sistem is a set or arrangement of interdependent things or components that are related, form a whole, and serve a common pupose”*.

Disamping itu kamus besar bahasa Indonesia (1991) mengatakan bahwa “Sistem adalah perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk satu totalitas”.

2. Jenis Sistem

Berdasarkan pengertian sistem tersebut di atas Gordon B Davis, William A. Shoride beserta Dan Voich (dalam Tatang M. Amirin, 1996) membedakan beberapa jenis sistem. Di antaranya adalah sebagai berikut:

- a) Berdasarkan wujudnya (entity) sistem terdiri dari :
 - 1) Sistem Fisik yakni sesuatu yang memiliki bentuk fisik/material yang seluruh komponennya saling memiliki ketergantungan dalam mewujudkan fungsinya.
 - 2) Sistem Konseptual yakni suatu kesatuan konsep hasil pemikiran sebagai kemampuan psikologis manusia.
 - 3) Sistem Biologik yakni suatu kesatuan organis yang berfungsi untuk menjalankan kehidupan.
 - 4) Sistem Sosial yakni satu kesatuan manusia yang disebut kelompok sosial, yang didalamnya berlangsung interaksi antar manusia sebagai individu.
- b) Berdasarkan asal usul kejadiannya sistem terdiri dari :
 - 1) Sistem Alamiah yakni satu kesatuan yang berfungsi berdasarkan kejadiannya tanpa dipengaruhi atau diatur manusia.
 - 2) Sistem buatan manusia yakni satu kesatuan yang diciptakan manusia yang berfungsi dalam menjalankan kehidupannya.

c) Sistem berdasarkan daya (energi) gerak yang terdapat didalamnya, terdiri dari :

- 1) Sistem Mekanistik yakni suatu kesatuan yang dapat menghasilkan gerak secara teratur dan tertib.
- 2) Sistem Organistik yakni suatu kesatuan yang bersifat organis yang dalam menjalankan fungsinya memiliki berbagai kemungkinan yang berbeda dengan yang lain.

d) Sistem berdasarkan hubungannya dengan lingkungan, terdiri dari :

- 1) Sistem terbuka yakni satu kesatuan yang dalam menjalankan fungsinya saling berinteraksi dengan atau memiliki ketergantungan pada lingkungannya atau sistem – sistem lain di dalam supra sistem (disebut juga total sistem dan sub sistem).
- 2) Sistem tertutup sebagai kebalikan sistem terbuka, adalah satu kesatuan yang dalam menjalankan fungsinya tidak berinteraksi dengan lingkungannya atau sistem yang lain.

e) Karakteristik Sistem

Karakteristik Umum sebuah sistem adalah sebagai berikut :

1. Terarah pada Tujuan (Goal seeking) Sistem memiliki rangkaian kegiatan yang seluruhnya terarah pada satu tujuan
2. Tingkatan (Hierarchy) dalam arti terdiri dari beberapa sub sistem atau komponen sebagai bagiannya

3. Daya pembeda (differentiation) dalam arti setiap sub sistem atau komponen yang menjadikan sistem berbeda satu dengan yang lain, yang masing – masing memiliki daya dukung untuk terwujudnya fungsi sistem.
4. Saling keterkaitan dan berdiri sendiri (Interrelated and Interdependence) dalam arti setiap sub sistem atau komponen tidak tergantung satu dengan yang lain, meskipun saling memiliki keterhubungan dan saling mempengaruhi.
5. Sistem merupakan satu keseluruhan (Wholism) dalam arti semua sub sistem atau komponen yang membentuk sistem merupakan satu kesatuan atau keseluruhan yang tersusun (terorganisasi) secara kompleks
6. Setiap sistem berada dalam satu lingkungan berupa supra sistem (sistem besar atau total sistem) yang terdiri atas beberapa sistem dengan memiliki beberapa sub sistem atau komponen.
7. Sistem memiliki batas–batas (System Boundaries) yang memisahkannya dengan lingkungan atau sistem – sistem lain.
8. Sistem terbuka dalam batas–batas pemisah dari lingkungannya namun memperoleh masukan dari lingkungannya.
9. Sistem merupakan transformasi (transformation) dalam arti mampu merubah input dari lingkungannya menjadi output bagi lingkungannya pula.

10. Umpan balik dan koreksi (Feedback and correction) setiap sistem memerlukan umpan balik dan koreksi sebagai fungsi kontrol untuk mempertahankan dan kelangsungan eksistensi dan prestasinya.
11. Kondisi akhir yang sama (Equifinality) bahwa setiap sistem pada akhirnya memiliki kesamaan mencapai tujuan, meskipun bertolak dari sesuatu dan berfungsi dengan cara - cara yang berbeda.

B. Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Data dan informasi cenderung tidak dibedakan, meskipun sebenarnya kedua istilah tersebut berbeda maknanya antara satu dengan yang lain. Jeffrey L. Whitten (1998) membedakan kedua terminologi tersebut dengan mengatakan sebagai berikut :

“Data are raw fact in isolation. Data describe the business. These isolate fact convey meaning but generally are not useful by themselves. Information is data that has been manipulated to be useful to someone/ in others words, information must have value, or it is still data. Information tell people something they don’t already know of confirms something that they suspect”.

Informasi adalah data yang telah diinterpretasikan dan dimanifestasikan dalam bentuk tertentu, yang memiliki arti dan berguna bagi yang memerlukannya, dan mempunyai nilai nyata sebagai sarana dalam proses pengambilan keputusan. Misalnya

nilai tes hasil seleksi calon pekerja adalah data, akan menjadi informasi setelah dibandingkan dengan nilai batas lulus (passing grade), akan menjadi informasi tentang calon pekerja yang diterima dan yang ditolak.

Dari uraian tentang informasi dikaitkan dengan sistem sebagaimana telah diuraikan terdahulu, dibidang bisnis menurut Jeffry L.Whitten (1989) adalah *“An information system is a subsystem of business. Specifically it is an arrangement of interdependent human and machine component that interact to support the operational, managerial and decision – making information needs of the business and users”*

Sistem informasi merupakan sub sistem dsri sistem bisnis, yang harus berfungsi untuk mendukung aktivitas – aktivitas bisnis. Untuk itubdapat dibedakan antara Sistem Informasi untuk kegiatan operasional bisnis dan Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang harus digunakan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan bisnis.

Sejalan dengan uraian mengenai Sistem Informasi Manajemen (SIM) di atas, Raymond Mc Load (1986) mengatakan: *“The formal and informal system that provide past, present, and projection information in a written and oral form relating to the firms internal operations and its environment. It support the managers and employees and key environmental*

elements by furnishing information in the proper time frame to assist in decision making”

Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk mendukung kegiatan bisnis sebuah organisasi/perusahaan harus memiliki informasi tentang kondisi bisnis masa lalu. Sekarang dan proyeksi informasi untuk masa datang. Dengan demikian berarti Sistem Informasi Manajemen (SIM) antara lain memerlukan informasi tentang SDM sebagai salah faktor pendukung utama pelaksanaan operasional bisnis. Informasi tentang SDM itu harus dibuat secara lengkap, teratur dan tertib agar dapat dikembangkan untuk berbagai keperluan organisasi/ perusahaan dalam memecahkan masalah – masalah sekarang dan dimasa datang. Hasilnya berupa kumpulan informasi tentang kondisi SDM di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan yang disebut Sistem Informasi SDM.

Sistem Informasi SDM dapat diartikan sebagai satu kesatuan informasi mengenai kondisi SDM yang memiliki berbagai komponen berupa kondisinya di masa lalu, masa sekarang dan prediksi kondisinya masa depan di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan. Sistem Informasi SDM itu berisi data mentah (raw fact) seperti jumlahnya, dokumentasi nilai yang dicapainya waktu mengikuti seleksi, hasil penilaian kinerja setiap pekerja dll.

Disamping itu juga berisi informasi sebagai interpretasi dari data tentang SDM seperti informasi mengenai karakteristik

kepribadiannya, jenis dan tingkat keterampilan/keahliannya, kemampuan manajerialnya, prestasi kerjanya dll yang didokumentasikan secara individual. Data dan informasi itu secara keseluruhan diperoleh melalui proses menghipun atau mencatat, melakukan penelitian, mengklasifikasikan, menganalisis, menyimpan, mengatur, mengembangkan dan memelihara agar selalu siap dipergunakan dalam mengambil keputusan tentang SDM yang berhubungan dengan pelaksanaan operasional bisnis sebuah organisasi/perusahaan.

Data dan informasi di dalam Sistem Informasi SDM itu secara terpadu terdiri dari :

a) Data/ Informasi Formal yang diperoleh dari :

- 1) Formulir lamaran yang telah diisi oleh setiap pekerja kunci/ utama tentang kondisi dirinya pada awal bekerja di masa lalu. Lengkap dengan lampirannya seperti ijazah, riwayat hidup, rekomendasi, surat – surat penghargaan, piagam (jika ada) dll.
- 2) Data hasil test, interviu pada waktu diterima dan hasil pelatihan sebelum penempatan serta informasi berupa interpretasi mengenai semua data tersebut.
- 3) Hasil Audit SDM atau Analisa Tenaga Kerja (Work Force Analysis) sebagai data/ informasi tentang keadaan SDM sekarang, yang secara priodik harus diperbaharui agar selalu menjadi data/ informasi terkini (up to date).

4) Hasil Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau Penilaian Kinerja (Jon Performance Appraisal), sebagai data/informasi yang dapat dipergunakan untuk memprediksi pengembangan SDM di masa mendatang.

b) Data/Informasi Informal yang terdiri dari :

- 1) Hasil pencatatan insidental tentang SDM yang dilakukan oleh atasan masing – masing yang sekaligus merupakan data/informasi masa lalu dan sekarang.
- 2) Data yang diperoleh dari sumber – sumber yang relevan, seperti istri/suami, teman sekerja dll sebagai data/informasi masa lalu dan sekarang.

Semua data/informasi tersebut dianalisis dan diklasifikasikan serta disimpan/ dipelihara yang menurut jenisnya dapat dibedakan sebagai berikut :

- 1) Data/ Informasi pribadi (biodata) yang mencakup nama, tempat/tanggal lahir (umur), alamat, ras, suku, kebangsaan, belum menikah/menikah (nama suami/istri, tanggal menikah, usia bekerja/tidak bekerja) bagi duda/janda catatan nama mantan suami/istri dan sebab perceraian seperti bercerai hidup atau meninggal dunia, jumlah anak dll, data orangtua (nama, usia, alamat dll, jumlah saudara kandung, sdr tiri/jika ada) dll. Untuk keseragaman kemudahan penggunaannya, sebaiknya menggunakan formulir berupa formulir riwayat

hidup yang dibakukan, jauh lebih baik jika menggunakan format komputer.

- 2) Data/informasi tentang kemampuan kerja, seperti pendidikan formal (tamat atau tidak tamat) perguruan tinggi lengkap dengan keterangan program studi/jurusan, transkrip termasuk Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), hasil test seleksi calon pekerja, hasil kegiatan kursus-kursus, pelatihan-pelatihan, keterampilan/keahlian/spesialisasi, data tes intelegensi, dll.
- 3) Data tentang kepribadian, seperti hasil tes kepribadian (personality test), tes bakat (uptitude test), tes sikap (attitude test), tes kejujuran (polygraph), tes hubungan sosial, sifat – sifat, tinggi badan, berat badan, ciri – ciri khusus dll. Jika tidak ada hasil tes tersebut dapat dilengkapi dengan data hasil pengamatan, keterangan orang tua, istri/ suami, teman akrab, data hasil pencatatan insidental dll.
- 4) Data/informasi tentang pengalaman kerja, bidang/ jenis pengalaman dan lamanya, kepangkatan (senioritas), jabatan, pengembangan, karier, pengalaman diluar bidang kerja seperti bidang sosial politik, sosial budaya, kemasyarakatan dll.
- 5) Data/informasi tentang prestasi kerja, baik yang menonjol maupun surat – surat penghargaan, terutama yang terkait langsung atau tidak langsung dengan kegiatan bisnis, catatan kegagalan dalam bekerja. Perusahaan lain, pemerintah dan badan – badan di bidang ekonomi di dalam dan di luar negeri.

Disamping itu juga termasuk di dalamnya berupa hasil penilaian kinerja/penilaian pelaksanaan pekerjaan, yang menunjukkan kelebihan dan kekurangan dalam bekerja.

- 6) Data/informasi tentang aktivitas - aktivitas di dalam dan di luar perusahaan, yang berhubungan atau tidak dengan tugas pokok dalam bekerja., seperti pengurus serikat bekerja seperti pengurus serikat pekerja, partai politik, olahraga, keagamaan, kesenian dan kebudayaan, organisasi sosial kemasyarakatan, dll
- 7) Data/Informasi mengenai kesehatan fisik, termasuk penyakit yang pernah atau sedang diderita (khususnya yang berpengaruh pada pelaksanaan pekerjaan).
- 8) Informasi mengenai kehidupan keluarga, seperti harmonis atau tidak hubungan sebagai suami istri, ayah ibu anak, beban ekonomi keluarga khususnya jika ada orang lain yang menjadi tanggungan (orang tua, mertua, keponakan, dll), istri bekerja atau tidak, tingkat pendidikan istri, gaya hidup keluarga, dll.
- 9) Informasi tentang gaji dan penghasilan lainnya (jika ada), termasuk tunjangan, insentif, bonus, fasilitas dari perusahaan seperti kendaraan dinas, perumahan, dll.
- 10) Informasi mengenai kasus-kasus penting yang pernah dialami, seperti pernah terkena sanksi/ hukuman disiplin, pelanggaran hukum dimasyarakat, perselisihan perburuhan dll.

- 11) Informasi mengenai hobby, kebiasaan (seperti kikir, pemboros dll), usaha lain untuk menambah penghasilan (mengajar, memberi kuliah), sedang meneruskan pendidikan, bisnis keluarga, kecenderungan untuk pindah ke perusahaan lain, cara menggunakan waktu senggang/hari libur, dll.
- 12) Informasi-informasi khusus berupa hasil pencatatan atasan mengenai kemampuan bekerja sama (tim kerja, moral, sikap sosial, reputasi dalam bergaul di perusahaan dan lingkungan tempat tinggal, di masyarakat (peminum/pemabuk, penjudi, pemarah, atau bukan dll), kreativitas, inisiatif, kesediaan menolong dll.
- 13) Data/informasi lain yang dipandang perlu.

C. Pengelolaan Sistem Informasi SDM

Dari data informasi dalam Sistem Informasi SDM tersebut di atas jelas bahwa Departemen SDM yang menjadi pengelola harus mampu mempertahankannya karena banyak yang menyangkut kehidupan pribadi SDM Kunci/Utama sebagai orang-orang penting dan terhormat di perusahaan. Oleh karena itu Manajemen Puncak harus menunjuk dan mengangkat seorang atau lebih penanggung jawab dan pelaksana Sistem Informasi SDM yang dapat dipercaya dan jujur serta memiliki kemampuan untuk merahasiakannya.

1. Struktur dan SDM di era Teknologi dan Informasi

Sejak teknologi computer dikembangkan sebagai penopang system informasi, telah lahir sejumlah perubahan, mulai dari system bisnis, pola transaksi hingga struktur pengorganisasian dan manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Struktur pengorganisasian yang sangat birokratis, dan pyramidal yang selama ini dibentuk telah mulai bergeser menjadi tahapan birokrasi lebih flat. Artinya tahapan birokrasi berkurang dan lebih sederhana.

Perkembangan terakhir system jaringan yang telah memungkinkan terjadinya distribusi data dan informasi dengan mobilitas tinggi, telah mengakibatkan praktek struktur pengorganisasian SDM mengalami perubahan yang sangat besar, dimana pekerjaan atau proses transaksi dapat didistribusikan dari berbagai terminal, namun data tetap terintegrasi menjadi satu kesatuan. Dengan demikian, dalam mengerjakan suatu pekerjaan, SDM tidak lagi terikat oleh tempat. Barangkali mereka melakukan pemantauan atau pengendalian dari rumah atau dari computer notebook yang dapat dibawa kemana saja.

2. Karir dibidang teknologi informasi

Secara umum karir dibidang teknologi informasi atau computer dapat dibedakan menjadi sebagai berikut :

- a. Ahli S1 yaitu seorang ahli dalam melakukan analisa dan menyusun suatu program atau system informasi. Ahli S1 ini dapat dikelompokkan menjadi system analis dan pemograman.
- b. Ahli ilmu computer, yaitu seorang yang mampu mengembangkan system computer baik software maupun hardware.
- c. Ahli hardware, yaitu orang yang memiliki keahlian dala merakit, menginstal, dan melakukan perawatan secara teknis peralatan-peralatan computer, termasuk didalamnya jaringan computer dan internet.
- d. Operator, yaitu orang yang bertugas untuk mengoperasikan dan mengawasi system computer dan S1 yang diimplementasikan didalam perusahaan. Disamping itu, ia juga bertugas untuk memasukan data-data awal maupun data transaksi.

3. Persiapan SDM

System informasi berbasis TI tidak dapat diimplementasikan secara utuh tanpa dukungan dari SDM, perusahaan dan pihak eksternal, seperti supplier dan konsumen sebagai pengakses system. Oleh karena itu, dibutuhkan persiapan SDM secara baik dan teritegrasi.

Tidak mudah untuk mempersiapkan SDM internal perusahaan apalagi eksternal yang berada diluar pengaruh

langsung para pemimpin perusahaan. Untuk memulai persiapan bagi SDM. Pimpinan perusahaan dapat menempuh bebrpa kebijakan sebagai berikut;

- a. Memperbarui system perekrutan staf, baik karakteristiknya, metode penyaringannya, maupun media yang digunakan. Misalnya dengan memanfaatkan internet untuk menerima surat lamaran.
- b. Memberikan pelatihan terhadap SDM internal yang telah ada dengan terlebih dahulu melakukan sosialisasi dan motivasi bahwa penggunaan teknologi bukan untuk menggusur atau memperberat pekerjaan mereka. Melainkan untuk mempermudah dan meningktkan daya saing.
- c. Sementara bagi SDM eksternal, perusahaan dapat melakukan sosialisasi melalui media-media cetak atau surat-surat yang intinya memperkenalkan SI berbasis TI yang diterapkan dan bagaimana mengoperasikanya.

4. Evaluasi SDM

Proses evaluasi SDM merupakan bagian dari MSDM. Tujuan evaluasi adalah untuk melihat efektivitas proses MSDM. Khuhsnya dalam hal ini adalah evaluasi terhadap kemampuan untuk beradaptasi terhadap teknologi yang diimplementasikan terhadap perusahaan.

Bagi SDM internal, penilaian tersebut dapat meliputi kemampuan untuk memahami dan keberaniannya dalam

mengoprasikan teknologi itu, serta sejauh mana mereka memanfaatkan dan mengeksplorasi teknologi. Sementara itu, bagi SDM eksternal penilaian dapat meliputi kemampuannya untuk memahami dan keberaniannya untuk menggunakan teknologi baik dalam melakukan transaksi maupun memasukan data-data penting lainnya.

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian sistem informasi SDM!
2. Jelaskan Jenis-Jenis Sistem Informasi SDM!
3. Jelaskan fungsi Sistem Informasi SDM menurut pendapat Anda!

15

KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan komponen paling penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai/langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh serta memelihara karyawan dengan baik.

Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat ketidakpuasan dalam pembayaran akan mengurangi kinerja, peningkatan, keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti ketidakhadiran dan sebagainya. Berikut beberapa pengertian kompensasi yaitu :

1. Menurut Cardoso (1999), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsisten internal dan konsisten eksternal. Konsisten internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sedangkan konsisten eksternal berkaitan dengan tuingkat struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi.
2. Menurut Marihot Tua E.H. (2005), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.
3. Menurut S.Mangkuprawira (2011), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

B. Tujuan Kompensasi

Suatu organisasi dalam memberikan sejumlah kompensasi kepada karyawannya, tentu saja mempunyai maksud atau tujuan-tujuan tertentu, dimana tujuan tersebut merupakan konsekuensi yang harus dipikul oleh para karyawan.

Menurut T.Hani Handoko (1995) dalam Sunyoto (2012: 155-156) tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi adalah:

1. Memperoleh personalia yang qualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempetahankan para karyawan yang ada sekarang

Jika tingkat kompensasi yang tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan,

tanggungjawab baru dan perilaku-perilaku lainndapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada karyawan.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen sumber daya manusia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memerhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

C. Faktor yang Mempengaruhi Penetapan Kompensasi

Istilah adil berarti bukan saja adil bagi masing-masing pegawai terhadap pegawai yang lainnya, berhubungan dengan sulitnya pekerjaan dan beratnya tanggung jawab, tetapi juga adil bagi perusahaan yang bersangkutan. Untuk tercapainya keadilan tersebut, maka ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penetapan tingkat upah seorang pegawai, yaitu pendidikan, pengalaman, tanggungan, kemampuan perusahaan,

keadaan ekonomi, dan kondisi-kondisi pekerjaan Moekijat (1999) dalam Sunyoto (2012: 157-158).

1. Pendidikan, Pengalaman, dan Tanggungan

Ketiga faktor tersebut harus mendapatkan perhatian. Bagaimanapun juga tingkat upah seorang sarjana dari yang belum sarjana harus dibedakan, demikian pula antara yang berpengalaman dengan yang belum berpengalaman. Masyarakat umum sudah menganggap suatu keadilan bahwa pegawai yang mempunyai tanggungan keluarga besar mempunyai upah yang lebih besar dari kawan sekerjanya yang mempunyai tanggungan keluarga yang kecil.

2. Keadaan Ekonomi

Keadaan ekonomi atau ongkos hidup adalah salah satu faktor penting dalam realisasi keadilan dalam pemberian upah.

3. Kondisi-kondisi Pekerjaan

Orang yang bekerja di daerah terpencil atau di lingkungan pekerjaan yang berbahaya harus memperoleh upah yang lebih besar daripada mereka yang bekerja di daerah yang ada tempat-tempat hiburan atau di lingkungan pekerjaan yang tidak berbahaya.

D. Langkah-langkah Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang pasti, tidak hanya memberikan rasa bagi pegawai atau karyawan saja, tetapi bagi perusahaan

dapat digunakan untuk menetapkan berapa besar anggaran biaya pegawai yang harus dikeluarkan oleh perusahaan secara periodik. Untuk penentuan komposisi tersebut, ada beberapa langkah yang dapat digunakan, yaitu menganalisis jabatan, mengevaluasi jabatan, melakukan survei gaji dan upah, dan menentukan tingkat gaji (Marihut Tua, 2005) dalam Sunyoto (2012: 158-161).

1. Menganalisis Jabatan

Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

2. Mengevaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji. Dalam menentukan penilaian pekerjaan ditemukan beberapa metode, yaitu:

- a. Metode pemeringkatan (job ranking) adalah menilai tingkat kepentingan secara umum dari suatu pekerjaan

- dibandingkan dengan yang lain atau mengurutkan pekerjaan menurut tingkat kepentingannya dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan, yaitu job description, job specification, dan job performance standard, kemudian secara subyektif pekerjaan mana yang lebih penting diurutkan dibandingkan dengan yang lain.
- b. Metode pengelompokan (job grading) adalah menetapkan suatu pekerjaan dalam kategori atau klasifikasi atau kelompok. Kelompok-kelompok itu disebut kelas jika berisi jabatan yang sama, dan disebut tingkatan jika berisi jabatan yang berbeda tetapi mempunyai kesulitan yang sama.
 - c. Metode perbandingan faktor-faktor adalah membandingkan beberapa faktor dalam pekerjaan yang dapat dikompensasikan, misalnya beberapa pekerjaan kunci dibandingkan dengan beberapa faktor yang dapat dikompensasi seperti tanggung jawab, skill, tingkat usaha, dan kondisi kerja.
 - d. Metode penentuan poin (point system) adalah dilakukan dengan cara menentukan point atau angka untuk faktor-faktor yang dapat dikompensasikan, berbeda dengan perbandingan faktor-faktor yang langsung menentukan tarif gaji untuk setiap faktor. Perbedaan lain setiap faktor

dapat di kompensasi dipecah dalam bentuk subfaktro yang lebih rinci.

3. Melakukan Survey Gaji dan Upah

Survei gaji dan upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji dan upah. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji dan upah yang berlaku, membuat kuesioner secara formal dan sebagainya.

4. Menentukan Tingkat Gaji

Untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji, misalnya untuk penggunaan metode poin, faktor-faktor pekerjaan telah ditentukan poinnya dan jabatan-jabatan kunci telah diketahui harga pasarnya berdasarkan survey yang dilakukan. Selanjutnya berdasarkan poin yang sudah ditentukan dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan seperti job

description, job specification, dan job performance standart, setiap pekerjaan ditentukan poinnya.

E. Imbalan Intrinsik dan Ekstrinsik

Ada dua jenis imbalan, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Kendatipun imbalan intrinsik berbeda dengan imbalan ekstrinsik, kedua imbalan itu sangat berkaitan. Penyediaan imbalan ekstrinsik memberikan imbalan intrinsik bagi penerimanya. Contohnya adalah seorang karyawan yang menerima imbalan ekstrinsik dalam bentuk kenaikan gaji mungkin pula mengalami perasaan pencapaian pribadi (imbalan intrinsik) dengan mempersepsikan kenaikan gaji itu sebagai tanda prestasi kerja yang baik (Simamora, 2004) dalam Sunyoto, (2012: 161).

1. Imbalan Intrinsik

Pengertian dari imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya.

Imbalan ekstrinsik berpotensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu di dalam organisasi, dan memiliki beberapa manfaat sebagai alat imbalan dan motivasi

kerja yang efektif. Manfaatnya melekat pada kenyataan, bahwa imbalan instrinsik adalah self administered dan dialami langsung akibat pelaksanaan pekerjaan yang efektif.

Alat utama untuk memperkuat kemungkinan bahwa orang-orang akan mendapatkan imbalan instrinsik dari pekerjaan mereka terletak dalam cara-cara organisasi merancang pekerjaan anggota-anggotanya. Sifat pekerjaan itu sendiri tampaknya merupakan determinan utama dari tingkat kemampuan seseorang untuk mengalami imbalan intrinsik. Oleh karena itu instrumen utama untuk meningkatkan motivasi dan kinerja melalui aplikasi imbalan intrinsik terletak pada rancangan pekerjaan itu sendiri.

2. *Imbalan Ekstrinsik*

Imbalan ekstrinsik dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti kinerja sebuah aktivitas secara alamiah atau secara inheren, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Sebagian besar imbalan ekstrinsik dikendalikan dan dibagikan secara langsung oleh organisasi dan lebih berwujud daripada imbalan intrinsik.

Imbalan ekstrinsik sering diaplikasikan oleh organisasi dalam usaha untuk memengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Uang merupakan imbalan ekstrinsik yang paling sering digunakan di dalam organisasi dan diberikan dalam bermacam-macam

bentuk dan dengan berbagai jenis. Gaji, bonus, dan program pembagian keuntungan merupakan indikasi di mana uang dimanfaatkan sebagai imbalan ekstrinsik di dalam organisasi.

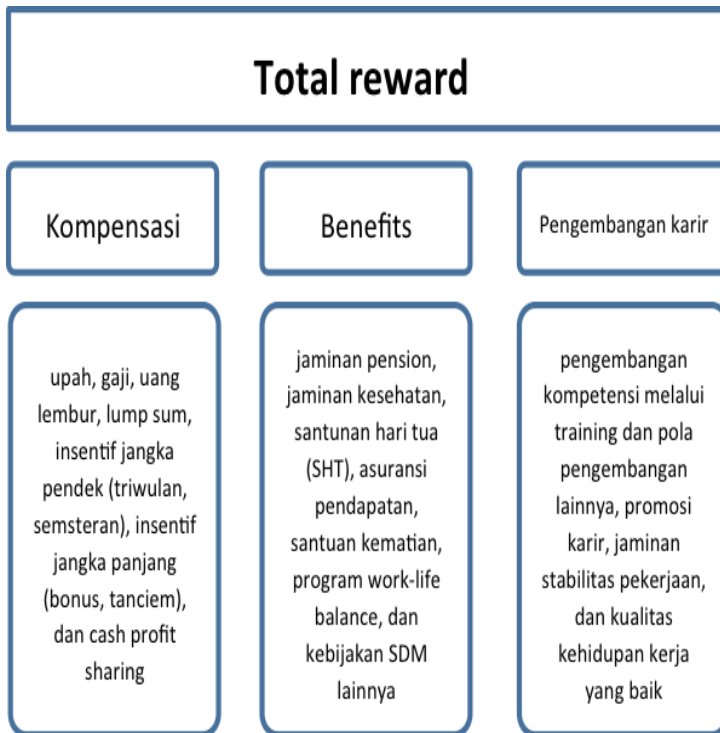
F. Kompensasi dan Kepuasan

Kepuasan (satisfaction) merupakan istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan bayaran oleh karenanya, mengacu pada sikap suka atau tidak suka terhadap sistem kompensasi organisasi. Edward Lawler dikutip oleh Simamora (2004) membuat sebuah model berdasarkan teori ekuitas yang mulai menjelaskan sebab-sebab kepuasan dan ketidakpuasan gaji.

Menurut Lawler, perbedaan antara jumlah yang diterima oleh para karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain menyebabkan penyebab langsung kepuasan ataupun ketidakpuasan gaji. Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya setara, maka terdapat kepuasan gaji. Antisipasi kepuasan gaji akan memengaruhi keputusan karyawan tentang seberapa keras dia akan bekerja.

Kompensasi memengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang memungkinkan kalangan karyawan menyesuaikan perilakunya belakangan. Jika mereka menyimpulkan bahwa mereka dibayar terlalu sedikit, mereka mungkin akan sering absen atau mengundurkan diri. Sekiranya para karyawan menyadari bahwa mereka ternyata dibayar sangat

mahal, mereka mungkin akan bosan atau mengompensasiannya dengan bekerja lebih keras.



Gambar Kompensasi Karyawan

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian kompensasi menurut 2 ahli dan jelaskan menurut pendapatmu sendiri!
2. Jelaskan Tujuan diberikannya kompensasi bagi karyawan!
3. Sebutkan Faktor-Faktor yang mempengaruhi Penetapan Kompensasi!
4. Jelaskan Langkah-langkah Penentuan Kompensasi!

16

METODE PERENCANAAN SDM

A. Metode Kuantitatif

Metode prediksi kuantitatif dilakukan untuk memprediksi jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi/perusahaan. Metode ini hanya dapat digunakan apabila organisasi/perusahaan memiliki data kuantitatif yang lengkap sesuai variabel yang akan dipergunakan dalam memprediksi. Prediksi tentang jumlah (kuantitatif) berupa permintaan (demand) melalui perhitungan statistika. Jika ditetapkan sebagai keputusan, pada dasarnya merupakan keputusan yang memiliki tingkat keakuratan tinggi (Certainty) sebagaimana telah diuraikan dalam spektrum pengambilan keputusan pada bab terdahulu.

Teknik prediksi dalam Metode Kuantitatif antara lain adalah:

1. Teknik Rata-rata Bergerak (Moving Average).
2. Teknik Eksponen Penentu (Exponential Smoothing).
3. Teknik Proyeksi Kecenderungan (Trend Projection)
4. Teknik Regresi (Regresion)

5. Teknik Program Hubungan Linier (Linier Programming)
6. Model Perkiraan Hambatan (Actuarial Model)
7. Teknik Matrik Peluang (Probability)
8. Teknik Simulasi (Simulation)
9. Model Makrov dengan Urutan Prioritas (First-Order Makrow Model)
10. Model Semi Makrov (Semi-Makrov Model)

Beberapa karakteristik perhitungan kuantitatif dalam memprediksi permintaan (demand) SDM sebagai berikut :

1. Metode kuantitatif cocok digunakan untuk perusahaan berskala besar dan menengah karena jumlah dan jenis jabatan/pekerjaan cukup banyak dan bervariasi, sehingga kebutuhan (demand) SDM akan cukup besar. Untuk itu prediksi permintaan (demand) SDM
2. Metode kuantitatif memerlukan atau hanya dapat digunakan apabila data kuantitatif dari variabel lain diasumsikan berkorelasi dengan atau berpengaruh pada prediksi permintaan (demand)
3. Prediksi permintaan (demand) SDM secara kuantitatif hanya akurat dilakukan dalam kondisi lingkungan bisnis normal (tidak dalam kondisi krisis ekonomi atau krisis moneter dll) dan pasar tenaga kerja stabil.
4. Penggunaanya dilingkungan perusahaan multi nasional cenderung harus menghadapi hambatan berupa karakteristik

sosial budaya yang berbeda-beda antar negara tempat perusahaan cabangnya melakukan operasional bisnis.

5. Teknik perhitungan kuantitatif memiliki keterbatasan umum.
6. Tidak ada teknik di dalam metode kuantitatif dan juga metode kualitatif.

B. Metode Kualitatif

Metode kualitatif merupakan proses memprediksi permintaan (demand) SDM di masa mendatang dengan mempergunakan pengalaman, keyakinan, intuisi, keahlian mengestimasi jumlah dan kualifikasi SDM tanpa menggunakan data kuantitatif, dalam arti tidak dianalisa melalui perhitungan statistika/matematika.

Kebaikan metode ini terletak pada kemampuannya menelusuri kondisi semua variabel yang mudah berubah-ubah dalam memprediksi permintaan (demand) SDM, sehingga selalu mengkaji jumlah dan kualifikasi SDM berdasarkan kondisinya yang terkini (up to date). Disamping itu pengalaman, keyakinan, intuisi, dan keahlian mengestimasi dll tidak statis, tetapi selalu dapat berkembang, bertambah baik dan lengkap, sehingga memungkinkan pertimbangan.

Ada 2 (dua) teknik dalam metode Kualitatif , yaitu:

1. *Teknik Kelompok Besar (Large Group)*

Teknik ini dilakukan dengan masukan-masukan tentang memprediksi dihubungkan dengan kondisi organisasi/perusahaan & para ahli dan atau tokoh yang berpengalaman dalam bidang SDM dan dalam bidang yang relevan, baik dari dalam ataupun luar.

2. Teknik Kelompok Kecil (*Nominal Group Techniques*)

Teknik ini dilakukan melalui diskusi secara tatap muka antara sejumlah kecil para ahli dalam bidangnya masing-masing, dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan untuk memprediksi permintaan (demand) SDM di masa depan.



Dari gambar di atas menunjukkan perlunya suatu metode yang tepat dalam mewujudkan suatu visi dan misi perusahaan.

SOAL LATIHAN

- 1.** Jelaskan metode kuantitatif dalam Perencanaan SDM!
- 2.** Jelaskan metode kualitatif dalam Perencanaan SDM!
- 3.** Membedakan metode kuantitatif dan kualitatif dalam Perencanaan SDM!

17

ANALISIS PEKERJAAN, PERENCANAAN SDM, REKRUTMEN DAN SELEKSI SEBAGAI SATU PAKET

A. Analisis Pekerjaan

1. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan terdiri atas dua kata, analisis dan pekerjaan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan pekerjaan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryo, 2002:127)

Analisis pekerjaan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. Menurut Flippo (1994), “Analisis pekerjaan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu.” Flippo menekankan bahwasanya ada dua kegiatan utama dalam analisis pekerjaan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan dan mempelajarinya lebih mendalam.

Menurut Dessler (2006) analisis pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut).

Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan, (1) aktivitas pekerjaan, (2) perilaku manusia, (3) mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan, (4) standar prestasi, (5) konteks pekerjaan, dan (6) persyaratan manusia.

2. Tujuan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis pekerjaan, yang juga merupakan tujuan dari dilakukannya analisis jabatan. Adapun tujuan analisis pekerjaan yaitu, (1) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat, (2) memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja, (3) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif (Sastrohadiwiryo).

Sedangkan menurut Flippo (1994), hasil-hasil dari analisis pekerjaan, seperti uraian dan spesifikasi pekerjaan akan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut, (1) pengabsahan atas prosedur-prosedur pengangkatan, (2) pelatihan, (3) evaluasi pekerjaan, (4) penilaian prestasi, (5) pengembangan karir, (6) organisasi, (7) pengenalan, (8) penyuluhan, (9) hubungan perburuhanm dan (10) penataan kembali pekerjaan.

Sebuah penelitian yang dikemukakan oleh Flippo terhadap 899 perusahaan menunjukkan bahwa hasil proses analisis pekerjaan dipergunakan untuk, membuat rincian kerja (75%), pelatihan (60%), penyusunan tingkat upah dan gaji (90%), menilai personalia (60%), pemindahan dan promosi (70%), pengorganisasian (50%), orientasi karyawan baru (36%), penyuluhan (25%), dan seterusnya.

3. Metode Analisis Pekerjaan

Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana metode yang digunakan dalam menganalisis pekerjaan? Menurut Sastrohadiwiryono (2002), metode yang biasa digunakan dalam analisis pekerjaan adalah metode kuesioner, metode wawancara, metode pencatatan rutin, dan metode observasi.

Metode kuesioner digunakan sebagai alat pengumpul data secara tertulis dibagikan kepada tenaga kerja operasional atau para kepala departemen, untuk mengisi keterangan dan fakta yang diharapkan. Pada umumnya kuesioner memuat (1) pertanyaan mengenai pekerjaan yang dilakukan, (2) tanggung jawab yang diberikan, (3) kecakapan, keahlian, atau pelatihan yang diperlukan, (4) kondisi yang diharapkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan (5) figur atau jenis yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.

Metode wawancara dilakukan dengan tenaga kerja operasional atau dengan kepala departemen mereka, dan dapat juga dengan kedua-duanya. Di samping itu, para penyelia sering ditugaskan untuk memperoleh data analisis pekerjaan. Keuntungan dari metode ini adalah penyajian keterangan dan fakta dari pihak pertama. Namun metode ini sangat membutuhkan waktu yang cukup lama.

Metode selanjutnya yang dapat digunakan dalam analisis data yaitu metode pencatatan rutin. Dalam metode ini, tenaga kerja diperintahkan mencatat hal yang dikerjakan tiap hari secara

rutin, alokasi yang dibutuhkan, saat dimulai dan saat akhir tiap-tiap tugas itu dilakukan. Alokasi waktu yang lama, dan pengerjaan yang cermat dan rutin merupakan kelemahan dari metode ini.

Metode observasi pada umumnya dilakukan oleh *job analyst* yang sebelumnya memperoleh pelatihan dan upgrading secara khusus. Metode observasi biasanya tidak dilakukan bersamaan dengan metode wawancara *job analyst* mengadakan observasi terhadap masing-masing pekerjaan dan mengadakan wawancara dengan tenaga operasional serta kepala departemen mereka.

B. Perencanaan SDM

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan perlu didukung dengan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki kinerja yang 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.

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

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

C. Rekrutmen Dan Seleksi

1. Pengertian Rekrutmen

Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas

manajer suatu perusahaan adalah mengisi jabatan dengan mencari manajemen sumber daya manusia yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu.

Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu ada dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (*eksternal*) organisasi dan sumber dari dalam (*internal*) organisasi.

Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui berbagai tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan karyawan bertujuan untuk menyediakan karyawan yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan di perusahaan (Malthis : 2001).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai

jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam perusahaan. Aktifitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan kemampuannya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktifitas rekrutmen dapat membengun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak dalam organisasi tersebut.

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2004) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Aktifitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan. Hal ini memerlukan keahlian bagi manajer organisasi untuk jeli dan teliti dalam mengamati tahap demi tahap rekrutmen untuk mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut guna membantu mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan jauh sebelumnya.

Handoko (2008) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Lebih jauh lagi, Rivai (2009) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan pekerjaan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika proses rekrutmen berhasil atau dengan kata lain banyak pelamar yang memasukan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para calon pelamar.

2. Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Handoko (2008), proses rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti: *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evalution*, dan *Job Classification*. Uraiannya adalah sebagai berikut :

a. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

b. *Job Description (Uraian Jabatan)*

Menurut Yoder (2010) mengatakan uraian jabatan adalah mengikhtisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan penjelasan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diberikan.

c. *Job Spesification (Persyaratan Jabatan)*

Persyaratan jabatan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Moekijat : 2010)

d. *Job Evalution (Penilaian Jabatan)*

Menurut Moekijat (2010) mengatakan penilaian jabatan adalah penilaian kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari suatu jabatan lainnya.

e. *Job Classification (Penggolongan Jabatan)*

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat : 2010)

3. Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

a. Sumber Internal

Sumber internal menurut Hasibuan (2008) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Adapun kebaikan dari sumber internal adalah :

- 1) Tidak terlalu mahal.
- 2) Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi karyawan yang ada.
- 3) Karyawan telah terbiasa dengan suasana dan budaya perusahaan.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

- 1) Pembatasan terhadap bakat-bakat.

- 2) Mengurangi peluang.
- 3) Dapat meningkatkan puas diri.

Adapun sumber-sumber internal melalui :

- 1) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Program*)
Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerjaan yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat.
- 2) Perbantuan Pekerja (*Departing Employees*)
Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

b. Sumber Eksternal

Menurut Hasibuan (2008) mengatakan bahwa sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan. Sumber-sumber eksternal berasal dari :

- 1) Kantor penempatan tenaga kerja
- 2) Lembaga-lembaga pendidikan
- 3) Referensi karyawan atau rekan
- 4) Serikat-serikat buruh
- 5) Pencangkokan dari perusahaan lain
- 6) Nepotisme atau *leasing*

- 7) Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan melalui media massa
- 8) Dan sumber-sumber lainnya.

4. Sikap Dalam Rekrutmen

Nawawi (2008) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen karyawan. Keempat sikap tersebut adalah :

- a. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksklusif di lingkungan organisasi/perusahaan untuk meniadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan pekerja.
- b. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, rekrutmen ini dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
- c. Rekrutmen berdasarkan prioritas, rekrutmen ini dilakukan dengan cara mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
- d. Rekrutmen dengan penjatahan, rekrutmen ini dilakukan dengan cara menetapkan jatah terhadap kelompok tertentu.

Berdasarkan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan penentuan staf sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis

kelamin yang sering kali menjadi masalah dapat dijadikan salah satu faktor dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak calon pelamar.

5. Metode-Metode Rekrutmen

Metode yang diterapkan pada proses rekrutmen akan berpengaruh sangat besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode calon karyawan baru, dibagi menjadi metode terbuka dan metode tertutup.

a. Metode Terbuka

Metode terbuka adalah dimana rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa baik cetak atau elektronik, ataupun dengan cara dari mulut ke mulut (kabar orang lain) agar tersebar ke masyarakat luas. Dengan metode terbuka ini diharapkan dapat menarik banyak lamaran yang masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* menjadi lebih besar.

b. Metode Tertutup

Metode tertutup yaitu dimana rekrutmen diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

2. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Menurut Rivai (2011 : 159) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

Selanjutnya, menurut Simamora (2004) mengatakan seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan. Apabila dilaksanakan dengan prinsip-prinsip manajemen SDM secara wajar, maka proses

seleksi akan dapat menghasilkan pemilihan karyawan yang dapat diharapkan kelak memberikan kontribusi yang positif dan baik.

b. Dasar dan Tujuan Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang digariskan oleh internal ataupun eksternal perusahaan supaya hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Dasar-dasar itu antara lain :

- 1) Kebijaksanaan perubahan pemerintah
- 2) Seleksi penerimaan karyawan baru hendaknya berdasarkan dan berpedoman kepada Undang-Undang Perubahan Pemerintah.
- 3) Job spesifification

Dalam spesifikasi, telah diterapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman untuk melakukan seleksi, prinsipnya adalah “the right man on the right place and the right man behind the riht gun”. Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya pada apa yang akan dijabat, baru siapa yang akan menjabatnya.

Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut.

- 1) Ekonomi rasional

Tindakan ekonomi hendaknya atas dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasilnya juga efektif dan dipertanggungjawabkan.

2) Etika sosial

Seleksi harus dilakukan dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

Seleksi merupakan proses yang sangat penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

- a. Karyawan yang memiliki potensi
- b. Karyawan yang disiplin dan jujur
- c. Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan
- d. Karyawan yang terampil
- e. Karyawan yang kreatif dan dinamis
- f. Karyawan yang loyal
- g. Mengurangi *turnover* karyawan
- h. Karyawan yang sesuai budaya organisasi

- i. Karyawan yang dapat bekerjasama di dalam perusahaan
- j. Karyawan yang mudah dikembangkan untuk masa depan

c. Kriteria dan Langkah-Langkah Seleksi

Menurut Rivai (2011 : 161) proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, dan ujian fisik.

Perusahaan tertentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam berbagai kategori, yaitu :

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kerja
4. Pusat pelatihan
5. Biodata
6. Refrensi

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu :

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blanko lamaran
3. Pemeriksaan refrensi

4. Wawancara pendahuluan
5. Tes penerimaan
6. Tes psikolog
7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak
10. Penempatan karyawan yang sesuai

d. Cara Seleksi

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu :

1. Seleksi Non Ilmiah

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasari pada pemikiran dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dan jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal :

- a) Surat lamaran bermaterai atau tidak
- b) Ijazah sekolah dan jumlah nilainya
- c) Surat keterangan kerja dan pengalaman
- d) Refrensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- e) Wawancara langsung dengan yang bersangkutan

- f) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- g) Keturunan dari pelamar
- h) Tulisan tangan pelamar

2. Seleksi Ilmiah

Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta pedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mencakup pada hal-hal berikut :

- a) Metode kerja yang sistematis
- b) Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
- c) Berorientasi pada prestasi kerja
- d) Berpedoman pada undang-undang perburuhan
- e) Berdasarkan kepada analisis jabatan dan ilmu sosial lainnya

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi

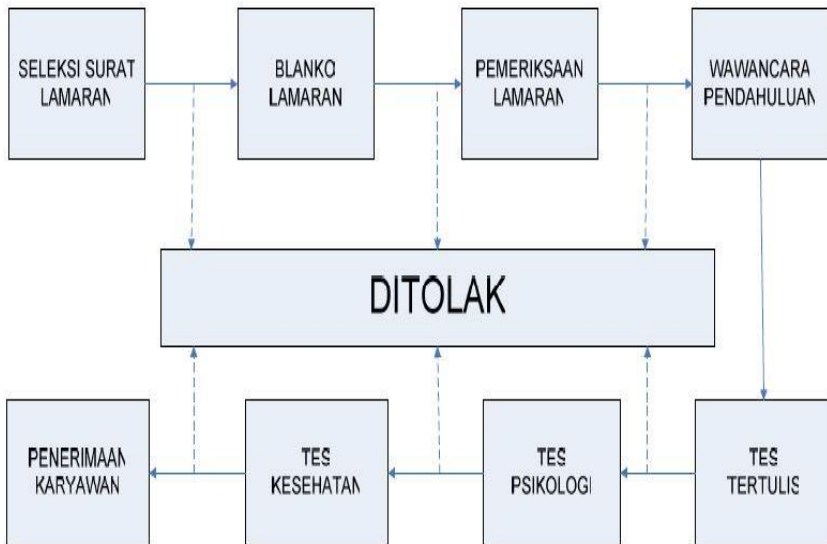
Simamora (2004) menjelaskan bahwa proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi. Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu :

- 1) Konsekuensi yang salah perhitungan
- 2) Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen

- 3) Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama
- 4) Pendekatan seleksi yang berbeda pada umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi dijenjang yang berbeda didalam perusahaan
- 5) Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba dapat mempengaruhi proses seleksi



Gambar Proses Rekrutmen dan Seleksi Umum



Gambar Proses Rekrutmen dan Seleksi Umum

SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian analisis pekerjaan! Dan berikan contohnya!
2. Jelaskan menurut pendapat Anda pengertian Perencanaan SDM!
3. Jelaskan proses rekrutmen dan seleksi dalam suatu organisasi atau lembaga!

18

ULASAN KONSEP-KONSEP DALAM PERENCANAAN SDM

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu Human Resource Departement.

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan asset & berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dpt diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2000).

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi

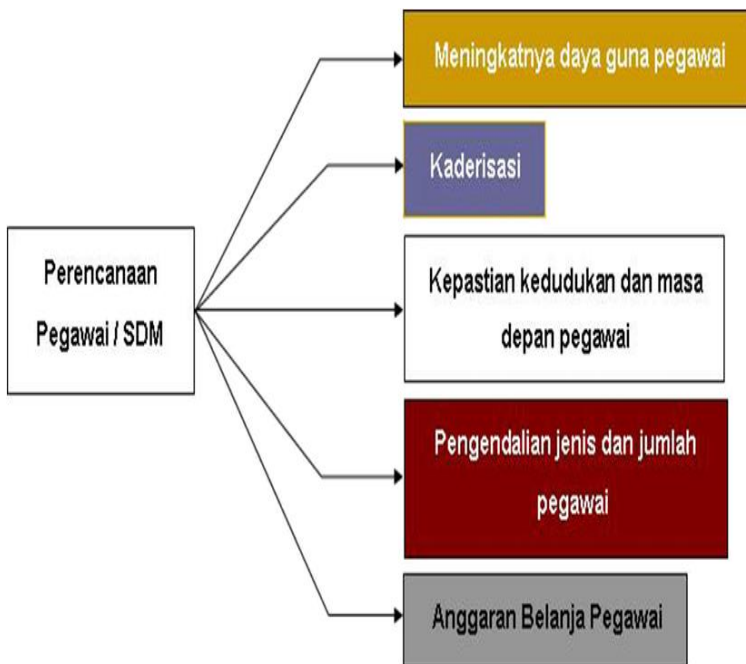
tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang.

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan Sumber Daya Manusia. Sebelum melangkah untuk menjelaskan metode prediksi dalam Perencanaan SDM, perlu direviu terlebih dahulu beberapa konsep penting uraian dalam BAB-BAB terdahulu sebagai dasar uraian pada BAB berikutnya.

Sebagaimana telah kita pelajari dari awal BAB dijelaskan bahwa perencanaan merupakan proses pemenuhan Tenaga Kerja sesuai dengan kebutuhan (kuantitas) organisasi pada waktu yang

tepat, termasuk aktivitas merencanakan jumlah, jenis dan kualitas Tenaga Kerja / pegawai dimasa depan; dan merancang program implementasinya seperti penarikan, seleksi, kompensasi, pelatihan, pengembangan SDM dan kebutuhan pemenuhan informasi Tenaga Kerja / pegawai untuk keperluan perencanaan strategi bisnis



Gambar Perencanaan Pegawai

A. Reviu Konsep-Konsep dalam Perencanaan SDM

1. Perencanaan SDM adalah proses mengambil keputusan, yang diartikan sebagai rangkaian kegiatan memilih

alternatif untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai satu atau beberapa tujuan.

2. Dengan demikian berarti juga keputusan yang ditetapkan dalam Perencanaan SDM harus dimulai dari kegiatan memperjelas kondisi SDM yang dimiliki (tugas eksplansif) pada masa sekarang, dilanjutkan dengan memprediksi permintaan (demand) dan persediaan (supply) SDM, baik jumlah (kuantitatif) maupun kualifikasinya (kualitatif) sebagai tugas prediktif.
3. Perencanaan SDM bersifat kauntitatif dalam bentuk prediksi jumlah SDM dan bersifat kualitatif dalam bentuk kualifikasi SDM yang dibutuhkan sebuah organisasi/perusahaan.
4. Oleh karena bisnis merupakan kegiatan yang harus merespon kondisi lingkungan yang cepat berubah dan berkembang, serta tujuan organisasi/perusahaan tidak saja untuk mempertahankan, tetapi juga untuk mengembangkan eksistensinya.
5. Dengan demikian berarti perencanaan SDM harus diintegrasikan dengan Perencanaan Bisnis, berupa Rencana Strategik (RENSTRA) terutama dengan Rencana Operasional (RENOP) agar seluruh program bisnis dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

6. Untuk memperoleh SDM yang jumlah dan kualifikasinya akan ditetapkan dalam Perencanaan SDM, perlu dimiliki data/informasi SDM melalui Sistem Informasi SDM seperti data rekrutmen, promosi, pensiun, berhenti dll.

B. Reviu Urgensi MSDM dalam Organisasi Perusahaan

Para era teknologi informasi, seluruh elemen dalam dunia bisnis harus serba terukur. Karenanya, kegiatan bisnis/ekonomi harus berbasis iptek. Aset-aset penting perusahaan bukan lagi hal-hal yang bersifat fisik seperti tanah, mesin, gedung dan property lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti penguasaan teknologi informasi, persepsi pasar, citra perusahaan, hak paten, relationship, merek dll. Kesemuanya itu tercipta dengan daya intelegensi, kreativitas dan imajinasi tinggi.

Keseluruhan unsur penting tersebut sangat ditentukan oleh man, kualitas SDM. Karenanya agar perusahaan dapat bersaing, maka pengelolaan SDM menjadi sangat penting. SDM yang diperlukan adalah manusia yang update, memiliki jiwa inovasi yang tidak pernah berhenti untuk belajar dan meningkatkan kemampuan diri serta memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja dan berkarya.

Kuncinya adalah pada pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM yang profesional, akan menghantarkan sumber daya yang

dimiliki menjadi manusia-manusia produktif. Pengelolaan yang professional, melihat manusia sebagai bagian dari satu system. Karenanya diperlukan langkah-langkah yang runut dari mulai rekrutmen sampai dengan berbagai upgrading untuk mencapai spek SDM yang dapat mewujudkan cita-cita dan tujuan perusahaan.

Manajemen SDM diartikan sebagai upaya pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Fokusnya pada 3 fungsi yaitu :

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi pemadu: memadukan sumberdaya manusia dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan

Tujuan akhir dari MSDM adalah meningkatkan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan bahwa seluruh aspek organisasi telah legal.

Menurut penulis buku Manajemen Pengelolaan dan Pengembangan SDM, SDM dimenej dan dikembangkan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan SDM dimaksudkan untuk mendapatkan sumber daya yang akan menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan bermula dari pengidentifikasian berbagai persoalan, ancaman, peluang baik dalam maupun luar organisasi. Kegiatan yang harus dilakukan yaitu : inventarisasi persediaan SDM, memprediksi kebutuhan SDM, menyusun rencana SDM dan menotor serta evaluasi SDM.

Perencanaan ini diperlukan oleh pihak individu maupun organisasi perusahaan. Bagi individu untuk membantu peningkatan kompetensi dan pengembangan karier. Sedangkan bagi organisasi untuk mendapatkan calon pekerja yang memenuhi kualifikasi.

Dalam perencanaan perlu dipertimbangkan factor-faktor sebagai berikut:

- a) Faktor internal yang meliputi, rencana strategis organisasi, anggaran, estimasi produksi, perluasan usaha dan tugas-tugas pekerjaan perusahaan.
- b) Faktor eksternal: situasi ekonomi, social budaya, politik, peraturan perundang-undangan , teknologi dan pesaing.

2. Rekrutmen dan seleksi

Langkah ini merupakan upaya untuk mencari, menemukan dan menarik orang untuk dijadikan pekerja. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk tujuan ini antara lain dengan memanfaatkan pekerja lama, pelamar, pengumuman terbuka atau melalui organisasi-organisasi profesi, jika yang dibutuhkan adalah kaum profesional tertentu seperti: Perhimpunan MSDM Indonesia, Indonesia Marketing Association (IMA), Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI), Ikatan Finansial Eksekutif Indonesia (IFEI), Ikatan Sekretaris Indonesia, Persatuan Insinyur Indonesia (PII) dll. Setelah calon tersedia, langkah berikutnya adalah penyeleksian.

Jenis tes yang diberikan sesuai dengan persyaratan jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan. Secara umum meliputi tes kemampuan numeracy (penghitungan secara tepat dan teliti), tes intelegensi dasar, tes ketrampilan teknis, pengetahuan umum, tes psikologi, tes daya tahan fisik. Proses ini penting untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan atau yang diinginkan organisasi/perusahaan dengan apa yang didapat secara tepat.

3. Pengembangan SDM

Pengembangan dimaknai sebagai proses penyiapan individu-individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memecahkan persoalan yang dihadapi dalam

pekerjaan. Sedangkan pelatihan membantu meningkatkan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam tugas.

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan ketrampilan para pekerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal, sehingga terlaksana tugas-tugas secara efisien, efektif dan produktif. Adapun sasarannya adalah untuk meningkatkan produktivitas, mutu kerja, moral kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan kualitas pribadi pekerja.

4. Pengelolaan

Dalam mengelola SDM, perlu diperhatikan bahwa manusia sebagai unsur produksi yang memiliki pikiran, perasaan, nafsu, angan-angan/cita-cita. Sehingga memandang manusia harus secara holistic dan manusiawi. Oleh karena itu perlu diwujudkan hal-hal sebagai berikut

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan adalah sikap pekerja terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, imbalan kerja, hubungan antar pekerja dan perusahaan dan hal-hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis yang berwujud perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas.

Para pengelola SDM harus memperhatikan kepuasan pekerjaan karena alasan sebagai berikut: adanya hubungan

kepuasan dengan kinerja, tingkat kesehatan, keberlangsungan tenaga kerja (tetap bertahan) dan produktivitas.

Beberapa hal yang memengaruhi kepuasan kerja dapat berupa fisik seperti gaji, fasilitas dan jaminan masa depan, atau hal-hal yang non fisik seperti kesempatan untuk maju, keamanan pekerjaan, kesehatan, manajemen perusahaan, pengawasan, kondisi pekerjaan, komunikasi.

b. Disiplin

Sikap disiplin adalah kesediaan dan kerelaan seseorang untuk menaati dan menjalankan norma-norma atau aturan yang berlaku. Pembentukan kedisiplinan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan mencegah pemborosan waktu dan energi serta mencegah berbagai kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan ketidakhati-hatian. Disiplin adalah upaya untuk mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan kurang perhatian, ketidakmampuan dan keterlambatan.

Beberapa hal yang memengaruhi disiplin antara lain: besarnya pemberian kompensasi, keteladanan pimpinan, aturan yang pasti, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, pengawasan dan perhatian terhadap pekerja, penciptaan kebiasaan-kebiasaan tegaknya disiplin.

Disiplin menggambarkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugasnya, karena itu sangat berpengaruh kepada produktivitas yang dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi/perusahaan.

c. Produktivitas

Produktivitas merupakan sikap mental manusia untuk selalu meningkatkan kualitas hidup dan penghidupannya dalam segala bidang sehingga menjadi pribadi yang dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan. Aspek-aspek yang menentukan produktivitas antara lain: kemampuan manajemen tenaga kerja, efisiensi tenaga kerja dan kondisi lingkungan pekerjaan.

Produktivitas Pekerja dapat diukur dengan melihat indikator-indikator sebagai berikut: Kemampuan melaksanakan tugas, meningkatnya hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, selalu berusaha meningkatkan mutu pekerjaan dan bertindak efisien.

Faktor yang mempengaruhi produktivitas seseorang diantaranya pelatihan, mental dan kemampuan fisik serta hubungan dengan pimpinan. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan upaya-upaya sebagai berikut: perbaikan terus menerus, peningkatan mutu hasil pekerjaan dan pemberdayaan SDM.

d. Motivasi

Motivasi adalah cara untuk mendorong gairah kerja bawahan agar mau bekerja keras mengerahkan segala segala kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan demikian motif memiliki dua unsur, yaitu daya dorong untuk berbuat dan sasaran yang akan diarahkan oleh perbuatan tersebut.

Dari pengertian diatas, motivasi mengandung 3 hal yang penting:

- 1) Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional, termasuk individu yang bersangkutan. Maksudnya, bila tujuan organisasi tercapai, maka tujuan dirinyapun akan tercapai.
- 2) Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu, yaitu kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi.
- 3) Kebutuhan yang belum tepuaskan akan dapat menimbulkan ketegangan yang pada gilirannya akan menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu.

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh factor internal dan eksternal. Faktor internal berupa keinginan untuk dapat hidup, memiliki sesuatu, memperoleh penghargaan, memperoleh pengakuan dan keinginan berkuasa. Faktor

eksternal berupa kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggungjawab dan peraturan yang fleksibel.

Pemberian motivasi merupakan kewajiban bagi seorang pimpinan terhadap bawahan atau karyawannya, agar mereka dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

e. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bobot kemampuan individu dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ditetapkan dalam pekerjaannya. Dalam kata lain sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari aktivitas kerjanya.

Pembinaan prestasi kerja diarahkan kepada aspek-aspek sebagai berikut: hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap dan disiplin waktu (kehadiran).

Penilaian prestasi kerja dimaksudkan untuk memahami lebih jauh, apakah para pekerja dan unsur yang terkait dengannya sudah bekerja sesuai dengan yang diharapkan atau belum. Hasil dari penilaian merupakan bahan bagi manajemen untuk peningkatan kualitas SDM yang dimiliki.

f. Pengembangan karier

Pengembangan karier adalah proses yang diciptakan untuk membantu para pegawai agar lebih meningkatkan kariernya. Kesuksesan karier dapat dipengaruhi oleh 2 aspek,

pertama kemampuan dan kemauan untuk melihat jauh ke depan, kedua keuletan dari individu yang bersangkutan.

Pengembangan karier adalah untuk memperoleh jenjang karier dengan tujuan: memberikan kepastian arah karier jabatan, meningkatkan daya organisasi untuk menarik pegawai yang berkualitas, memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program pengembangan karier dan memudahkan administrasi kepegawaian dalam promosi, rotasi maupun demosi jabatan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk uang, materi, fasilitas atau kesempatan berkarir.

Kompensasi bertujuan untuk menghargai prestasi kerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, mendapatkan karyawan yang bermutu, pengendalian biaya dan memenuhi peraturan ketenagakerjaan.

Dampak pemberian kompensasi terhadap pegawai antara lain: meningkatkan kinerja dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan, menekan jumlah ketidakhadiran dan mengurangi intervensi pihak-pihak lain sehingga berdampak positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

h. Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, sikap, perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya. Aspek-aspek yang terkandung dalam kompetensi adalah: pengetahuan (knowledge), pemahaman (understanding), kemampuan (skill), nilai (value), sikap, (attitude) dan minat (interest).

Komponen kompetensi berupa motif, karakter pribadi konsep diri dan pengetahuan akan memunculkan prestasi kerja. Dengan demikian kompetensi merupakan tindakan yang disengaja yang mendorong sejumlah motif, karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil.

Kompetensi manajerial dalam perusahaan sangat diperlukan karena dapat menggali potensi sumber daya-sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan, mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi serta menciptakan produk yang diinginkan konsumen. Kesemuanya itu akan memberi nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan dan daya saing.

5. Leadership dalam MSDM

Buku ini ditutup dengan pembahasan leadership atau kepemimpinan. Maknanya seluruh proses pengelolaan SDM, kuncikerhasilannya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan

diartikan sebagai kemampuan atau seni untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia untuk mengerahkan segala kemampuannya yang terbaik agar tercapai tujuan organisasi/perusahaan.

Fungsi pemimpin dalam organisasi adalah sebagai perencana, pengorganisasi, penggerak dan pengendali. Dengan demikian menempati posisi dan peranan kunci baik secara internal organisasi maupun eksternal. Peranannya meliputi 3 bentuk yaitu interpersonal, informasional dan problem solver. Interpersonal maknanya kemampuan untuk menjalin komunikasi insani, baik dengan bawahan, satu level, atasan maupun pihak-pihak lain yang terkait.

Informasional artinya kemampuan untuk memantau, menguasai dan mengendalikan arus informasi yang terkini baik yang berkaitan dengan internal maupun eksternal organisasi. Sebagai problem solver, seorang pemimpin diharapkan terus melakukan kajian terhadap eksistensi organisasi yang dipimpinnya sehingga menjadi bahan untuk mengambil keputusan-keputusan untuk membawa organisasi/perusahaan kearah yang lebih baik.

SOAL LATIHAN

1. Berikan contoh implementasi Perencanaan SDM dalam suatu lembaga atau dunia kerja!
2. Berikan contoh implementasi RENSTRA dalam suatu lembaga atau dunia kerja!
3. Berikan contoh implementasi RENOP dalam suatu lembaga atau dunia kerja!

DAFTAR PUSTAKA

- Alfajar, S., & Heru, T. (2013). *Manajemen SDM Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Anthony, R. N., & Govindrajan, V. (2008). *Management Control System*. Jakarta: Tjakrawala Kurniawan, Salemba Empat.
- Baron & Byrne. 2005. *Social Psychology (10th ed)*. Pearson Education, Inc.
- Brew, P. (1999). Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning. *Strategic Management Journal* 20, 889–913.
- Crumpton, M. A. (2015). *Strategic Human Resource Planning*. Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, UK: Elsevier Ltd.
- Dale, Y. (1981). *Personnel Management and Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.

- Dessler, G. (2003). *Human Resources Management*. Florida: Prentice-Hall. Inc .
- Flippo, Edwin.B, *Personnel Management*, Mc Graw – Hill Book Company
- Janis, I. L, & Mann, L. 1987. *Decision making : A Psychological analysis of conflict, choice, and commitmen*. New York: Free Press.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BFFE.
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kerzner, H. (2001). *Startegic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, H., & Bruce. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review* , 107–114.
- Morgan, C. T.. *Introduction to Psychology 7th ed*. Singapore : Mc. Graw Hill Inc, 1986

- Nawawi, H. (2012). *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. (2002). *Human Resources Strategic Planning For Personnel Management*. Massachusetts 01002: Human Resource Development Press, Inc.
- Rustiadi, e. (2010). *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. Jakarta: Crestpent Pres dan Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service), 2013.
- Suherman, E. (2012). *Kiat Sukses Membangun SDM Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsi, I. S. U, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta : Bumi Aksara, 1995
- Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju: Bandung.

Torrington, D., & Huat, T. C. (1998). *Human Resource Management for Southeast Asia and Hongkong*. Singapore: Prentice Hall, Simon & Schuster.

Taylor, R. N, *Behavioral Decision Making*. London : Scott, Foresman Company, 1994.

Tentang Penulis



Rahmi Hermawati, Lahir di Jakarta, 3 Oktober 1972. Menyelesaikan pendidikan Sarjana di Universitas Negeri Jakarta (1997), melanjutkan Studi S2 di Universitas Pamulang (2014), dan saat ini tercatat sebagai Mahasiswa Program Doktorat di Universitas Pakuan Bogor sejak tahun 2018. Sejak tahun 2012 – 2014 menjabat sebagai HR & GA Manager at PT Titian Rantai Unggul (TRU), dan 2015 – 2019 menjabat sebagai HR & GA Manager di PT Mandiri Utama Sejahtera, kemudian Tahun 2014 tercatat sebagai Dosen tetap Universitas Pamulang. Email yang bisa dihubungi; rahmi_herma@yahoo.com dan rahmi.hermawati@gmail.com