

## PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Samsuni**

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Prodi MPI UIN Antasari Banjarmasin

Email: [samsunisamsuni21@gmail.com](mailto:samsunisamsuni21@gmail.com)

### ABSTRACT

*Human resource planning is part of the management process flow in determining the movement of the company's human resources, from the current position to the desired position in the future. Thus, the success of human resource planning will be determined by the accuracy of selecting strategies in designing the empowerment of the company's human resources and predicting future needs in accordance with the dynamics of the company's business growth and development. Viewed from a management process perspective, human resource planning is not just related to the staffing function. But more than that, human resource planning includes various functional operations in implementing human resource management which are aligned with the implementation of the company's strategic management.*

**Keywords:** Planning, resources, power, people

### ABSTRAK

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan dimasa depan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan sumber daya manusia akan ditentukan oleh ketepatan pemilihan strategi dalam merancang pemberdayaan sumber daya manusia perusahaan dan memprediksi kebutuhan dimasa depan sesuai dengan dinamika pertumbuhan dan perkembangan bisnis perusahaan. Dilihat dari sudut pandang proses manajemen, perencanaan sumber daya manusia bukan sekedar berkaitan dengan fungsi *staffing*. Namun lebih dari itu, perencanaan sumber daya manusia mencakup berbagai operasi fungsi dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia yang diselaraskan dengan penerapan manajemen strategik perusahaan.

**Kata Kunci:** Perencanaan, sumber, daya, manusia

### A. Pendahuluan

Strategi bisnis dimasa yang akan datang dipengaruhi oleh perubahan kondisi lingkungan strategik, yang menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menerjemahkan isu-isu aktual dalam perubahan guna mendukung rencana bisnis dimasa depan. Keselarasan antara perencanaan bisnis dan perencanaan sumber daya manusia dapat membangun kekuatan dan keunggulan bisnis. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan sumber daya manusia, antara lain globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi serta perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan kualitas tenaga kerja membuktikan perlunya perencanaan

sumber daya manusia. Dengan demikian proyeksi demografis terhadap angkatan kerja dimasa depan akan membawa implikasi bagian pengelolaan sumber daya yang efektif.

## **B. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011).

Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*Human resources*) untuk mencapai tujuan.

Andrew E Sikula memaparkan perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti menemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi (Anwar Prabu Mangkunegara, 2004).

Hal senada juga dikemukakan Sondang, bahwa yang menjadi fokus perhatian dalam perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia sumber daya manusia yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula (Sondang P. Siagian, 2010).

Perencanaan sumber daya adalah merupakan tenaga agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan (Malayu Hasibuan, 2006).

Kasmir dan Jakfar pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengadaan tenaga kerja meliputi penarikan, seleksi dan penempatan (Kasmir dan Jakfar, 2004).

Merencanakan pekerjaan atau personalia adalah proses menentukan posisi akan diisi didalam perusahaan, dan bagaimana cara mengisinya. Merencanakan personalia mencakup semua posisi yang harus diisi di masa depan, dari petugas pemeliharaan hingga CEO, namun kebanyakan perusahaan menggunakan perencanaan suksesi untuk

mengacu pada proses bagaimana mengisi pekerjaan eksekutif yang penting pada perusahaan.

Istilah perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen. Pada umumnya perencanaan merupakan kegiatan yang pertama dilakukan sebelum berlanjut pada fungsi-fungsi manajemen lainnya. Jika kita mengartikan kata perencanaan yang berakar dari kata “rencana” yang berarti hal yang belum dilakukan dan akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sementara sumber daya manusia dalam organisasi dapat dikatakan sebagai kekuatan yang meliputi anggota organisasi atau manusia itu sendiri.

Perencanaan sumber daya manusia telah menjadi bagian penting dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia. Dalam perkembangannya dewasa ini para ahli telah mendefinisikan pengertian dari perencanaan sumber daya manusia.

Jones & George mengungkapkan perencanaan ada identifikasi dan memilih tujuan yang sesuai dan berbagai macam tindakan. Jelas sekali dari pernyataan tersebut bahwa perencanaan dilakukan pada awal kegiatan dengan memikirkan berbagai cara agar kegiatan tersebut mencapai tujuannya (Gareth R. Jones & Jennifer M. Jones, 2006).

Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan pengertian dari *human resource planning* atau perencanaan sumberdaya manusia sebagai berikut: “PSDM Merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol.” (Malayu S.P. Hasibuan, 2013)

Seperti yang telah kita ketahui bahwasanya fungsi perencanaan adalah kegiatan yang pertama kali dilakukan pada saat kegiatan manajemen berlangsung. Termasuk dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia bagian perencanaan adalah hal yang diutamakan. Selain untuk pedoman dan dasar kontrol perencanaan juga dapat meminimalisir resiko di masa mendatang. Dengan berkurangnya resiko kemungkinan keberhasilan organisasi juga meningkat.

Sementara Surachman dan Ahmad Tarmiji mengungkapkan perencanaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan sebagai berikut: “Perencanaan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan strategi pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi atau lembaga pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.” (Surachman dan Ahmad Tarmiji, 2015)

Pada aspek perencanaan yang diungkap oleh Surachman dan Tarmiji lebih mengarah kepada strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pendidik dan kependidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Hal ini memungkinkan bahwa proses perencanaan ini sejatinya bertujuan untuk memenuhi tujuan organisasi itu sendiri.

Dalam prakteknya Gold mengungkapkan perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai penggunaan dari penentuan awal model, alat, teknik untuk memprediksi, rencana dan penyesuaian staf, daripada implementasi perharinya berdasarkan kontrak karyawan, dan kealamian lingkupan dari keterlibatan karyawan dan partisipasi pada

dunia kerja. Yang berarti adanya alat, model, teknik dan rencana *staffing* untuk nantinya diberlakukan pada karyawan dari mulai analisis kebutuhan sampai dengan keterlibatan pada pekerjaan yang dijalannya. Di sini Siagian mengenai masalah perencanaan sumber daya manusia ini lebih menekankan kepada langkah-langkah dalam manajemen guna menjamin ketersediaan tenaga kerja. Berikut yang diungkapkan Sondang P. Siagian: “Apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.” (Sondang P. Siagian, 2011) Di sini nilai ketepatan menjadi kata kunci agar terpenuhinya tujuan organisasi dan sasaran yang telah ditetapkan. Ini menjadi masuk akal ketika keakuratan dalam peramalan pada masa yang akan datang terhadap kebutuhan tenaga kerja pada suatu organisasi menjadi penunjang keberhasilan organisasi tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan pengertian perencanaan sumber daya manusia meliputi strategi, langkah- langkah, metode, teknik, analisis kebutuhan dan penentuan desain pekerjaan (*job design*) yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia, terlebih dahulu ada syarat-syarat yang harus dipenuhi. beberapa persyaratan perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut:

- 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*,
  1. 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 peruburuhan pemerintah (Akhmad Subekhi & Mohammad Jauhar, 2012).

Meski tidak semua perencanaan menggunakan syarat seperti diatas sebagai kebutuhan mutlak kegiatan perencanaan sumber daya manusia, setidaknya itu akan mempermudah seorang perencana untuk mengetahui kemampuan dan hal apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Dari syarat-syarat tersebut terlihat bahwa kemampuan seorang perencana sangat diperlukan sebagai orang yang mampu memprediksi kebutuhan di masa yang akan datang serta memiliki segudang kompetensi lain yang berkaitan dengan kegiatan perencanaan sumber daya manusia.

Setelah mengetahui persyaratan dari kegiatan perencanaan sumber daya manusia langkah berikutnya yang dapat kita ambil adalah dengan mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia.

Beberapa pengertian dari beberapa istilah strategi MSDM adalah sebagai berikut:

- a. *Strategic Management* is a process concerned with determining the *Future direction of an organization* and implementing decision *aimmed at achieving an organization's long and short - term objectives*. Manajemen strategi adalah suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi
- b. *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.
- c. *Manajemen sumber daya manusia strategis* dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan.

Ada dua aspek utama dalam strategi manajemen yaitu:

- a. Strategi perusahaan secara konsisten dalam memposisikan dirinya secara relatif terhadap para pesaing.
- b. Strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan yang sedang dihadapi saat ini.

## 2. Tujuan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada umumnya tujuan perencanaan sumber daya manusia sebagai penunjang kegiatan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan dan bermuaranya pada pencapaian tujuan organisasi. Berikut ada beberapa hal yang menjadi tujuan dari perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan yang dapat digolongkan kedalam beberapa poin:

- a. Penentuan kualitas dan kuantitas. Menentukan kualitas dan kuantitas pada karyawan untuk jabatan atau posisi tertentu.
- b. Jaminan Ketersediaan Tenaga Kerja. Jaminan disini untuk meminimalisir kemungkinan kekosongan pada suatu jabatan atau posisi terlalu lama sehingga dapat ditanggulangi dengan cepat.
- c. Efektifitas dan Efisiensi. Menghindari tumpang tindih pekerjaan, kekurangan, dan atau kelebihan pegawai. Selain itu juga dapat menghemat pembiayaan pegawai.

- d. Mempermudah Koordinasi, Integrasi, dan Sinkronisasi (KIS) agar produktifitas kerja meningkat.
- e. Sebagai Pedoman. Pedoman untuk melaksanakan fungsi dan kegiatan manajemen sumber daya lainnya seperti proses penarikan, seleksi, penjenjangan karir, dan lainnya.
- f. Dasar Penilaian. Dapat digunakan untuk dasar penilaian karyawan di masa mendatang (Marihot tua efendi Hariandja, 2002).

Di lain sisi Efendi juga mengutip pendapat bahwa perencanaan sumberdaya manusia memiliki tujuan berupa:

- a. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia,
- b. Menyesuaikan aktifitas sumber daya manusia dan kebutuhan manusia secara efisien
- c. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru dan,
- d. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

Jika dilihat dari tujuan perencanaan sumber daya manusia diatas pemanfaatan sumber daya manusia menjadi prioritas utama. Karena kelebihan sumber daya manusia tidak lebih baik dibanding kurangnya sumber daya manusia. Artinya kelebihan akan pegawai tidak menjamin suatu organisasi akan berjalan lebih baik, akan tetapi ini hanya akan berdampak pada pemborosan *budgeting* untuk pegawai. Bisa kita bayangkan jika suatu organisasi cukup membutuhkan 24 orang pegawai, sedangkan jumlah pegawai yang ada melebihi jumlah tersebut. Tentu saja kelebihan akan pegawai mempercepat pekerjaan yang ada di organisasi tersebut tapi kita lihat dampak pada beban kerja yang dapat dibagi rata terhadap pegawai lainnya. Mereka akan kekurangan beban kerja bahkan akan berada di bawah beban kerja yang standar atau seharusnya. Ini akan menimbulkan kekurangan pada beberapa bagian tertentu dan *overload* pada bagian lainnya.

Tujuan lainnya dari kegiatan perencanaan sdm ini adalah untuk efisiensi dalam proses penarikan atau *recruitment* jika dilihat pada kegiatan manajemen sumber daya manusia kegiatan penarikan ini berada setelah kegiatan perencanaan dilaksanakan. Tentu saja hal ini dikarenakan proses penarikan adalah tindakan awal yang dilakukan ketika suatu organisasi ingin melakukan proses pengadaan pegawai. Efisiensi disini dimaksudkan ketika proses penarikan dilaksanakan tidak terlalu memakan biaya dan sumber daya yang besar. Seperti halnya ketika melakukan perekrutan, pemilihan media untuk menyebar informasi terkait lowongan pekerjaan membutuhkan biaya terutama ketika harapan organisasi untuk menjaring calon-calon pegawai yang unggul dan tepat. Semakin luas cakupan wilayah untuk penarikan maka semakin besar biaya yang diperlukan. Maka dari itu kegiatan perencanaan ini harus mampu meminimalisir penggunaan sumber daya yang ada.

### 3. Langkah-Langkah Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan manajemen sumber daya manusia sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program Perusahaan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan strategis meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen. Unsur-unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan SDM antara lain adalah:

- a. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal, Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan? Apa kontribusi perusahaan pada SDM? Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan?
- b. Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan: Perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan?, Bagaimana dengan suplai SDM?, Bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan dikemudian hari? Bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi? Sudahkah diperhitungkan kekuatan, strategi dan kelemahan pesaing, bahkan strategi perusahaan lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan di masa mendatang?
- c. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul di sini adalah: Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan?, Faktor-faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan? Faktor-faktor SDM apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintangi perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi)?
- b. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan, dalam ini akan timbul pertanyaan penting lainnya: Apa tujuan pemasarannya? Bagaimana proyeksi laba, serta kapan investasi akan kembali? Apa dasar perhitungan penentuan target tersebut? Bagaimana pola marketingnya? Siapa segmen pasarnya?
- c. Menyusun strategi akhir, penting mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini: Program-program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut? Pertanyaan-pertanyaan di sini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan-pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan SDM yang benar dan berkualitas.

Beberapa prosedur perencanaan SDM yang sebaiknya dilakukan. Prosedur atau susunan langkah-langkah dipergunakan untuk mempermudah kegiatan itu sendiri, berikut prosedur perencanaan SDM:

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.

- b. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- c. Menetapkan beberapa alternatif.
- d. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
- e. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Sama seperti langkah-langkah yang sebelumnya pada poin prosedur PSDM diatas yang pertama dilakukan adalah menetapkan kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan. Disusul dengan kegiatan mengumpulkan informasi dan data terkait SDM, mengelompokkan, menganalisis dan selanjutnya dipilih alternatif yang paling baik agar nantinya dapat direalisasikan.

#### 4. Tingkatan Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan strategis berhubungan dengan perspektif jangka panjang, dan secara otomatis mengalir ke dalam perencanaan operasional perusahaan. Perencanaan operasional memiliki perspektif jangka menengah dan pendek, yang berkaitan dengan program tertentu yang merencanakan jenis, jumlah SDM yang dibutuhkan, struktur organisasi, rencana suksesi dan pengembangan SDM, di samping rencana-rencana tertentu untuk menetapkan rencana strategis. Dengan demikian, perencanaan strategi pada dasarnya sejajar dengan proses perencanaan bisnis. Dalam praktiknya perencanaan strategi terkadang dikaburkan dengan perencanaan operasional.

#### 5. Analisis Kebutuhan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan perencanaan terhadap sumber daya manusia sesuai dengan tujuan perencanaan sumber daya manusia diatas yaitu menentukan kualitas dan kuantitas. Sedangkan untuk menentukan kualitas dan kuantitas maka, kita harus mengetahui spesifikasi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan. Istijanto dalam bukunya tentang SDM mengungkapkan ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur jumlah karyawan. Salah satu dari pendekatan tersebut adalah metode beban kerja.

Selanjutnya, untuk mengetahui jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa mendatang dapat juga menggunakan metode peramalan atau perkiraan dari manajer seperti yang diungkapkan oleh efendi kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh manajer puncak kemudian diberikan ke manajer bawahnya untuk ditanggapi, atau sebaliknya, manajer paling bawah diminta untuk menentukan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke manajer yang lebih tinggi untuk disimpulkan dan di revisi.

Selain beberapa pendekatan di atas, untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai dapat digunakan juga analisis kecenderungan. Analisis kecenderungan ini diungkapkan juga oleh efendi sebagai salah satu cara untuk menganalisis kebutuhan pegawai, analisis kecenderungan ini dilakukan dengan cara:

- a. Ekstrapolasi, yaitu mengasumsikan bahwa tingkat perubahan pada masa lalu sama dengan yang akan datang, misalnya jika masa lalu rata-rata kebutuhan

pegawai adalah 20 orang setiap bulan pada dua tahun terakhir, maka untuk tahun depan dibutuhkan sebanyak 240 orang.

- b. Indeksasi, yaitu menghitung bahwa rasio antara jumlah pegawai dan jumlah penjualan atau produksi pada masa yang lalu sama dengan masa yang akan datang. Misalnya, pada tahun lalu untuk memproduksi 10.000 unit barang dibutuhkan tenaga kerja operasi sebanyak 100 orang, sehingga rasio *output* dengan produksi adalah 1:100. Bila diperkirakan tahun depan produksi naik menjadi 15.000 akibat adanya permintaan yang meningkat, maka dapat diperhitungkan bahwa kebutuhan tenaga yang harus dipersiapkan adalah sebesar 150 orang (Marhot tua efendi Hariandja).

Berdasarkan kutipan di atas jika dikondisikan untuk menentukan jumlah pegawai, yang paling memungkinkan adalah ekstrapolasi dikarenakan organisasi penyedia layanan pendidikan adalah organisasi yang menghasilkan jasa tidak dapat ditentukan jumlah pasti produksi atau ukuran barang yang dihasilkan.

Di samping untuk menentukan kuantitas atau jumlah pegawai perencanaan sdm juga bertujuan menentukan kualitas pegawai yang dibutuhkan. Dan untuk menentukan kualitas pegawai yang dibutuhkan maka perlu dilakukan analisis jabatan yang akan menghasilkan analisis gambaran jabatan. Analisis Jabatan atau pekerjaan sendiri menurut Robin diartikan sebagai kegiatan

“Menyusun Penggambaran yang rinci atas tugas-tugas yang tercakup dalam pekerjaan tertentu, menentukan hubungan pekerjaan tertentu dengan pekerjaan-pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses (Stephen P. Robbins, 2006).

Analisa jabatan menghasilkan gambaran jabatan yang nantinya dapat dipergunakan untuk pencarian tenaga kerja atau pun perencanaan tenaga kerja. Ada beberapa metode analisis jabatan yang cukup terkenal menurut Robin, diantaranya:

- a. Observasi, penganalisis melihat karyawan langsung atau meninjau tim karyawan dalam pekerjaan.
- b. Interview, Menyeleksi pelaksana pekerjaan diinterview secara ekstensif, dan pengaruh jumlah yang diinterview dikombinasikan dalam analisis pekerjaan.
- c. Catatan harian, Pemegang wewenang analisis pekerjaan mencatat aktivitasnya dan jumlah waktu yang terlewatkan sebagian, dalam catatan harian atau buku harian.
- b. Kuisioner, pemegang wewenang pengecekan atau hal-hal penyamaan dalam pekerjaannya dan catatan pada tugas pokok yang mungkin.

Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Noe dkk, bahwa pentingnya dari analisis pekerjaan berguna sebagai berikut:

- a. *Work Redesign* (Desain Ulang Pekerjaan), Desain ulang pekerjaan disini bermaksud untuk menghasilkan desain pekerjaan yang lebih efektif dan efisien.

- b. *Human Resource Planning* (Perencanaan Sumber Daya Manusia), untuk mengetahui kebutuhan sumber daya manusia khususnya pada segi persyaratan jabatan maka, analisis pekerjaan ini sangat diperlukan.
- c. *Selection* (Seleksi), dengan analisis pekerjaan akan bermanfaat pada saat proses seleksi agar didapatkan pegawai yang paling kompeten.
- d. *Training* (Pelatihan), pelatihan memerlukan tujuan yang didapatkan dari analisis pekerjaan yang sudah semestinya dapat terlihat kompetensi apa yang masih belum maksimal.
- e. *Performance Appraisal* (Penilaian Performa). Sebagai pedoman penilaian kinerja karena pada analisis pekerjaan terdapat segala sesuatunya tentang pekerjaan itu.
- f. *Career Planning* (Perencanaan Karir), dari berbagai keberagaman jenis pekerjaan, ketika ada suatu kekosongan pada bagian tertentu analisis pekerjaan menyediakan informasi tentang orang pada bagian pekerjaan apa yang mampu untuk mengganti atau mengisi kekosongan tersebut.
- g. *Job Evaluation* (Evaluasi Pekerjaan), sudah jelas bahwa analisis pekerjaan dapat digunakan sebagai pedoman untuk proses penilaian atau pun evaluasi (Noe, et al., 2012).

#### **4. Strategi dalam Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mengikuti pada pendapat Stoner dan Wankel untuk memahami konsep tentang strategi dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda “(1) dari perspektif mengenai apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi dan, (2) dari apa yang sesungguhnya dilakukan oleh sebuah organisasi. Baik tindakannya sejak semula memang disengaja atau tidak.” Merujuk pada perspektif yang pertama strategi dapat dikatakan sebagai sebuah program dimana itu direncanakan sejak awal dan termasuk kedalam program. Sementara perspektif yang kedua dapat mengartikan strategi sebagai tindakan atau aktifitas yang merespon setiap kejadian yang terjaditerhadap lingkungan lingkungannya.

Di bawah ini ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menetapkan strategi, diantaranya:

- a. Teknik Matrik Faktor Internal dan Eksternal ( *The Internal and*
- b. *External Factor Matrix*),
- c. Teknik ini dilakukan dengan melakukan analisis dan evaluasi bertujuan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan beserta mengkaji peluang dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan suatu misi, baik yang bersumber dari faktor di dalam maupun di luar organisasi non profit.
- d. Teknik Matrik Profil Kompetitif (*The Competitive Profile Matrix*), Teknik ini dilakukan dengan proses mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan organisasi non profit sejenis yang berada di luar organisasi, agar dapat diungguli prestasi dan reputasinya atau bisa juga diadaptasi strateginya.

- e. Teknik Matrik Memperkuat dan Mengevaluasi Posisi (*The Strengths Position and Evaluation Matrix*). Teknik ini dilakukan dengan menyesuaikan kemampuan sumber daya internal yang dimiliki (dalam kasus ini sumber daya manusia dan keunggulan lainnya), untuk memperkuat posisi dengan peluang yang ada, dan mengatasi/ menghindari resiko yang berasal dari internal organisasi.
- f. Teknik Matrik Dari Kelompok Konsultan Boston (*The Boston Consulting Group Matrix*), Teknik ini dilakukan dengan menetapkan strategi yang lebih bervariasi dan berbeda tergantung jenis unit atau bidangnya (misalnya kesekretariatan).
- g. Teknik Matrik Strategi Induk/Utama (*The Grand Strategy Matrix*), pada teknik ini lebih memilih strategi yang lebih unggul yang pernah digunakan. Dapat dilihat dari keberhasilan pencapaian organisasi pada saat penggunaan strategi tersebut.

### C. Simpulan

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari alur proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM perusahaan, dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

Tujuan perencanaan sumber daya manusia sebagai penunjang kegiatan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan dan bermuaranya pada pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan strategis meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen.

Perencanaan strategis berhubungan dengan perspektif jangka panjang, dan secara otomatis mengalir ke dalam perencanaan operasional perusahaan. Perencanaan operasional memiliki perspektif jangka menengah dan pendek, yang berkaitan dengan program tertentu yang merencanakan jenis, jumlah SDM yang dibutuhkan, struktur organisasi, rencana suksesi dan pengembangan SDM, di samping rencana-rencana tertentu untuk menetapkan rencana strategis. Dengan demikian, perencanaan strategi pada dasarnya sejajar dengan proses perencanaan bisnis.

Kegiatan perencanaan terhadap sumber daya manusia sesuai dengan tujuan perencanaan sumber daya manusia diatas yaitu menentukan kualitas dan kuantitas. Sedangkan untuk menentukan kualitas dan kuantitas maka, kita harus mengetahui spesifikasi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan. Istijanto dalam bukunya tentang SDM mengungkapkan ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur jumlah karyawan. Salah satu dari pendekatan tersebut adalah metode beban kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gareth R. Jones & Jennifer M. Jones, *Contemporary Management*, New York: Mc Graw Hill, 2006.
- Kasmir dan Jakfar, *Studi Kelayakan Bisnis*, Jakarta: Erlangga, 2004.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama, 2017.
- Marihot tua efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktifitas pegawai*, Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2002.
- Nawawi, Hadari, *Perencanaan SDM, untuk organisasi profit yang kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2010.
- Noe, et al., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, New York: Mc Graw Hill, 2012.
- Rivai, Veitzhal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013.
- S.P., Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Mnusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Stephen P. Robbins, *Prilaku Organisasi, Edisi Ke Sembilan*, Terjemahan Benyamin Molan, Jakarta: PT. Indeks, 2006.
- Subekhi, Akhmad, & Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012.
- Surachman dan Ahmad Tarmiji, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: LPP-UNJ, 2015.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011