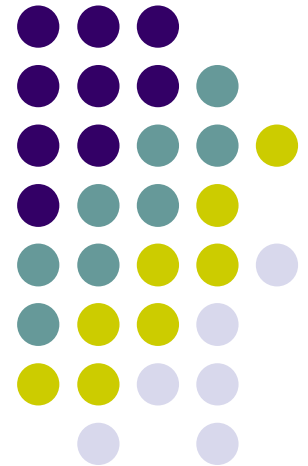
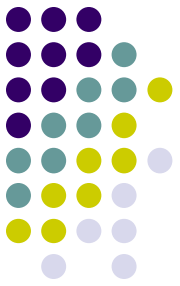


Perencanaan SDM



Pengertian Perencanaan SDM



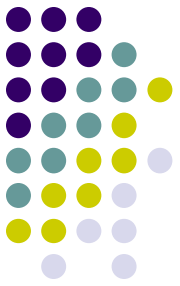
Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan baik.

Perencanaan SDM

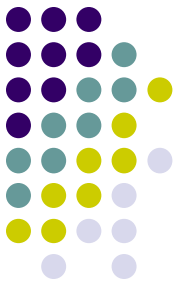
- **Perencanaan Sumber Daya Manusia (*human resource planning*)** adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu (Mondy 2008).



Apa yang dimaksud dengan Perencanaan SDM?



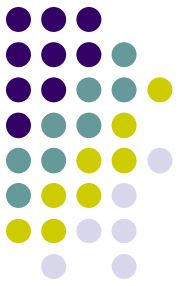
- **Perencanaan SDM** adalah proses sistematis untuk meramalkan **permintaan (*demand*)** dan **penawaran (*supply*) SDM** di masa depan.
- Tujuan perencanaan SDM adalah menentukan **jumlah SDM** beserta **karakteristiknya masing-masing** (usia, pendidikan, keahlian, sifat, dsb.) yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan strategik, operasional, dan fungsionalnya



Tujuan Perencanaan SDM

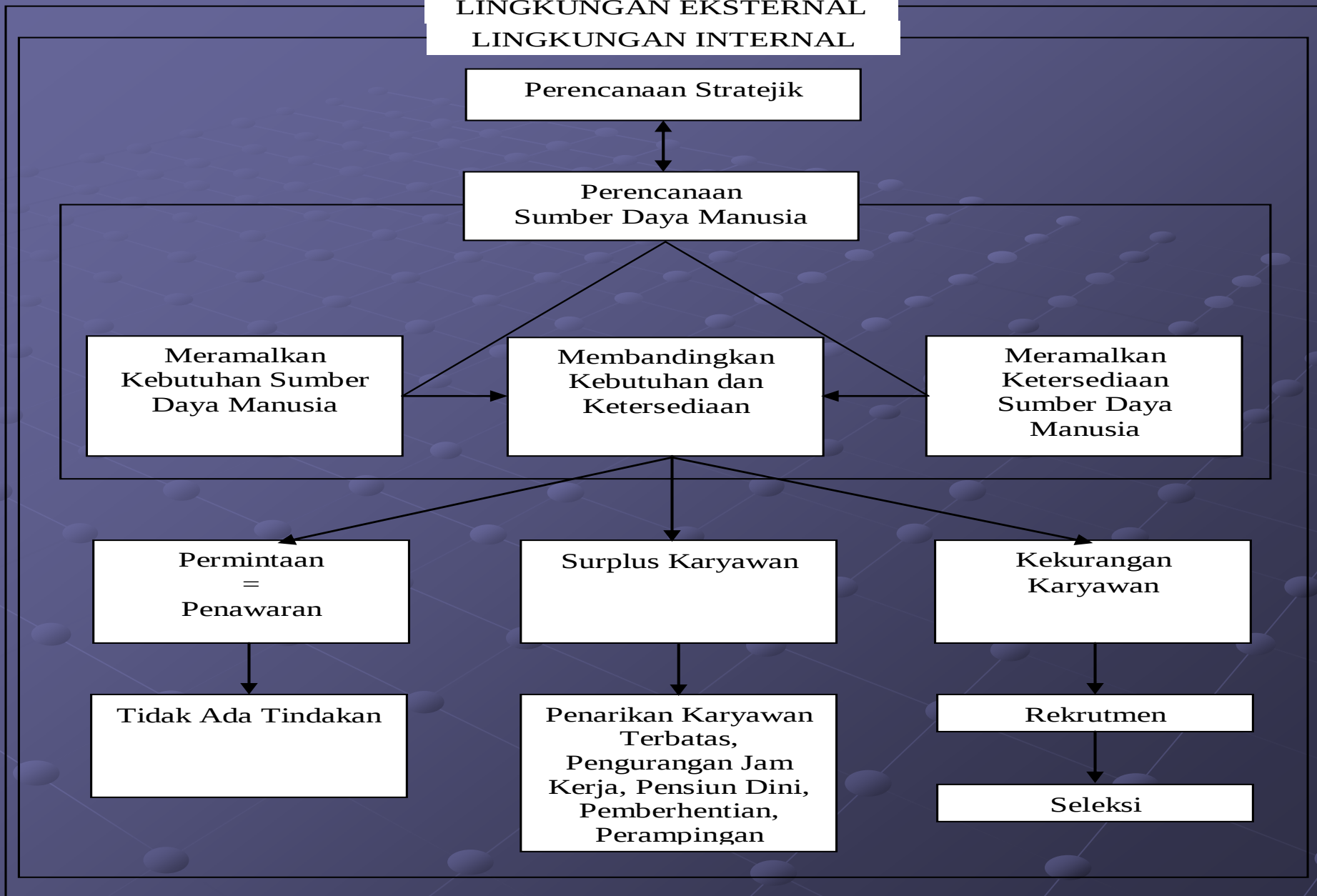
1. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia.
2. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien.
3. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru.
4. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan SDM dan unit organisasi lain.

Langkah-langkah Perencanaan SDM



1. Analisis faktor-faktor penyebab perubahan kebutuhan SDM.
2. Peramalan kebutuhan SDM.
3. Penentuan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.
4. Analisis ketersediaan (*supply*) SDM dan kemampuan perusahaan.
5. Penentuan dan implementasi program.

Proses Perencanaan SDM



Peramalan Kebutuhan

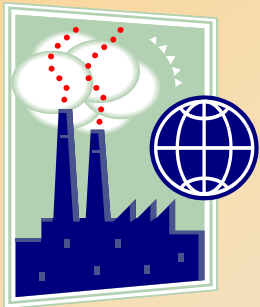
- **Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*)** adalah aktivitas penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.
- Peramalan tersebut mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas.
- Peramalan kebutuhan akan menentukan besarnya **permintaan akan SDM (*the demand for human resources*)**.

3 PENYEBAB PERMINTAAN SDM

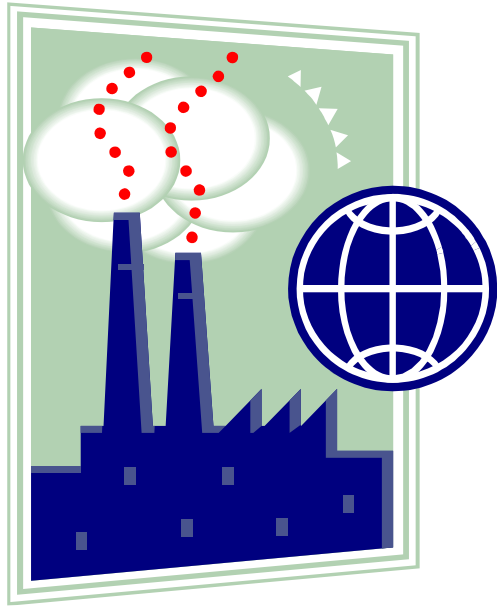
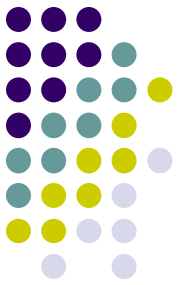
Faktor Eksternal

Faktor Organisasional

Faktor Angkatan Kerja



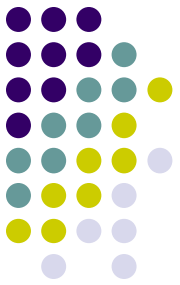
Penyebab Permintaan SDM



Faktor Eksternal

- Ekonomi
- Sosial-politik-hukum
- Teknologi
- Pesaing

Penyebab Permintaan SDM

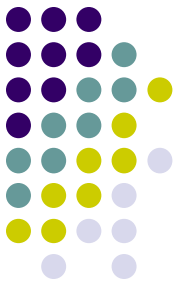


Faktor Organisasional

- Rencana strategik
- Anggaran
- Ramalan penjualan dan produksi
- Perusahaan baru
- Desain organisasi dan jabatan



Permintaan SDM



Faktor Angkatan Kerja

- Pensiun
- Pengunduran diri
- Pemberhentian
- Kematian
- Kemangkiran



Peramalan Ketersediaan

- **Peramalan ketersediaan (*availability forecast*)** adalah aktivitas untuk memperkirakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, dan dari mana sumbernya.
- Dalam rangka meramalkan **ketersediaan (penawaran SDM)**, manajer sumber daya manusia mengamati sumber-sumber internal (para karyawan yang dipekerjakan saat ini) dan sumber-sumber eksternal (pasar tenaga kerja).

Metode Peramalan Kebutuhan SDM

- **Zero-Base Forecasting:** menggunakan tingkat kekaryawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf (*staffing*) di masa depan.
- **Bottom-Up Approach:** setiap level yang berurutan dalam organisasi, mulai dari yang terendah, meramalkan kebutuhannya, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agregat mengenai karyawan yang dibutuhkan.
- **Hubungan antara Volume Penjualan dengan Jumlah Karyawan yang Dibutuhkan:** Salah satu prediktor tingkat kekaryawanan yang paling berguna adalah volume penjualan. Ada hubungan positif antara permintaan produk dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- **Model Simulasi:** teknik peramalan dengan melakukan eksperimen mengenai situasi nyata menggunakan model matematis.

2. Peramalan Kebutuhan SDM

Teknik-teknik peramalan kebutuhan,
yaitu :

- a. Ramalan para ahli (*expert forecast*) atau *judgement technique*.
- b. Analisis kecenderungan atau *trend analysis*.
- c. *Budget and planning analysis*.
- d. *New venture analysis*.
- e. *Computer analysis*.
- f. *Statistical analysis*.

2.a. Ramalan Para Ahli

- ❖ *Nominal Delphi Technique* (NGT), yaitu menghadirkan 5-10 orang ahli dan ditanyakan penyebab perubahan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang. Hasilnya didiskusikan secara bersama-sama, faktor diranking atau diurutkan dari yang paling penting.
- ❖ *Delphy Tecnique*, yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama. Perencana SDM meminta pendapat masing-masing ahli kemudian disimpulkan.
- ❖ Perkiraan manajer, yaitu kebutuhan SDM diperkirakan oleh manajer puncak, kemudian diberikan ke manajer di bawahnya atau sebaliknya.

2.b. Analisis Kecenderungan

Analisis dilakukan berdasarkan kecenderungan kebutuhan pada masa lalu, yaitu :

- ❖ Ekstrapolasi, yaitu mengasumsikan bahwa tingkat perubahan masa lalu sama dengan yang akan datang.
- ❖ Indeksasi, yaitu menghitung bahwa rasio antara jumlah pegawai dengan jumlah penjualan atau produksi pada masa lalu akan sama di masa akan datang.

2.c. Budget and Planning Analysis

Budget and planning analysis merupakan jumlah budget yang telah disetujui, yang di dalamnya berisi jumlah kebutuhan pegawai pada setiap departemen di dalam suatu perusahaan.

2.d. *New Venture Analysis*

New venture analysis, yaitu menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan membandingkannya dengan pembukaan usaha baru yang pernah dilakukan oleh perusahaan lain.

2.e. *Computer Analysis*

Computer analysis yaitu, suatu program perhitungan yang dilakukan oleh komputer melalui rumus matematika, rasio-rasio atau indeksasi dan ekstrapolasi secara bersama-sama.

3. Penentuan Kebutuhan SDM di Masa yang Akan Datang

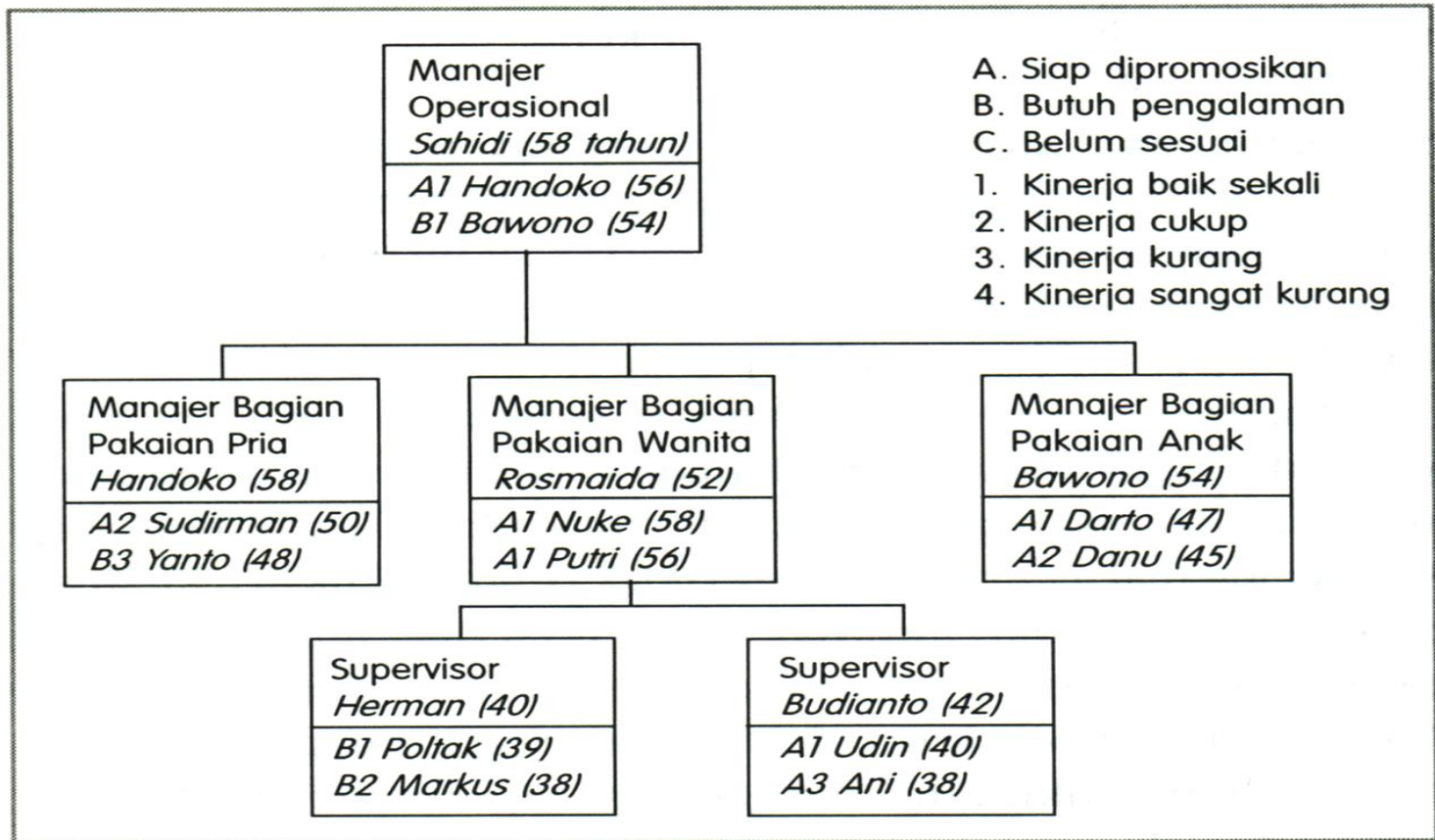
Penentuan kebutuhan SDM pada masa depan meliputi jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

n	Nama Jabatan	Bagian	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Jml.
1	Direktur	Operasional													
2	Manajer	Operasional													
3	Supervisor	Operasional			2			2			2			2	8
4	Pramuniaga	Operasional	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
5	Kebersihan	Operasional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
6	Keamanan	Operasional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
7	Kasir	Operasional													

4. Analisis Ketersediaan (*Supply*) SDM dan Kemampuan Perusahaan

- ❖ Memperkirakan ketersediaan sumber internal, yaitu proses pemeriksaan tenaga kerja yang ada, jumlah dan jenisnya. Teknik analisis yang digunakan yaitu *replacment chart*, yaitu gambaran singkat mengenai siapa menggantikan apabila suatu jabatan kosong. Ada tambahan catatan tentang informasi calon pekerja yang disebut *replacement summary*, yaitu daftar kemungkinan pengganti untuk setiap jabatan.

Gambar 1. Replacement Chart



Gambar 2. Replacement Summary

Pemegang Jabatan :	Sahidi
Usia :	58 tahun
Kosong :	2 tahun lagi
Alasan :	Pensiun
Pangkat/Gaji :	IIIB/2 juta
Masa Kerja :	15 tahun
Calon I :	Handoko
Usia :	56 tahun
Jabatan Saat Ini :	Manajer Bagian Pakaian Pria
Masa Kerja :	10 tahun
Kinerja :	Sangat baik
Sumber :	Daftar Penilaian Pegawai
Kebutuhan Latihan :	Tidak perlu
Calon II :	Bawono
Usia :	54 tahun
Jabatan Saat Ini :	Manajer Bagian Pakaian Anak
Masa Kerja :	8 tahun
Kinerja :	Baik
Sumber :	Daftar Penilaian Pegawai
Kebutuhan Latihan :	Membutuhkan latihan mengenai kepemimpinan

Pembuatan Replacement Chart dan Replacement Summary

Membuat *replacement chart* dan *replacement summary* perusahaan dapat melakukan *human resource audit*, yaitu sebuah proses mengumpulkan informasi dengan memakai formulir khusus untuk memeriksa keadaan SDM saat ini, yang meliputi keterampilan, pengalaman, pendidikan, dan data pribadi lain. Untuk non manajer disebut *skill inventory*, sedangkan untuk manajer disebut *management inventory*.

Gambar 3. Formulir *Skill Inventory*

I. Diisi oleh Departemen Sumber Daya Manusia	
1. Nama: _____	
2. Jabatan: _____	
3. Usia: _____	
4. Masa Kerja: _____	
5. Jabatan yang pernah diduduki:	
a. _____	dari _____ sampai _____
b. _____	dari _____ sampai _____
c. _____	dari _____ sampai _____
II. Diisi oleh pegawai	
6. Keahlian khusus (diisi oleh pegawai):	
a. _____	
b. _____	
c. _____	
7. Gambaran tugas saat ini: _____	
8. Tanggung jawab: _____	
9. Tingkat pendidikan: a. SD b. SMP c. SLA d. Perguruan Tinggi	
10. Latihan yang pernah diikuti:	
a. _____	
b. _____	
c. _____	
III. Diisi oleh Departemen Sumber Daya Manusia	
11. Penilaian unjuk kerja _____	
12. Dapat dipromosikan untuk jabatan _____	
13. Kelemahan pada saat ini _____	
14. Supervisor:	
a. Nama: _____	
b. Tanggal: _____	
c. Tanda tangan: _____	

4. Analisis Ketersediaan (*Supply*) SDM dan Kemampuan Perusahaan

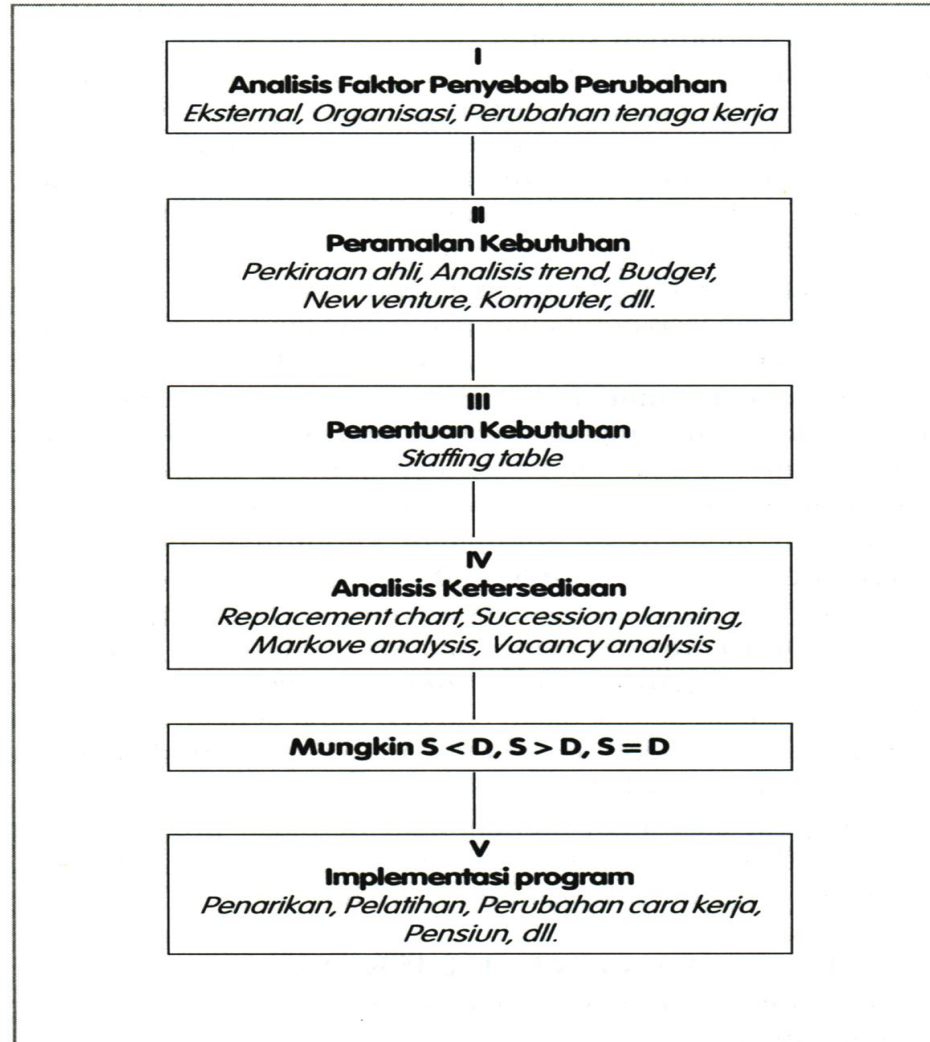
- ❖ Memperkirakan ketersediaan sumber eksternal. Ketersediaan jumlah pegawai yang ada di pasar tenaga kerja dipengaruhi oleh lembaga pendidikan dan pelatihan, perubahan demografis, spesialisasi, perubahan minat dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

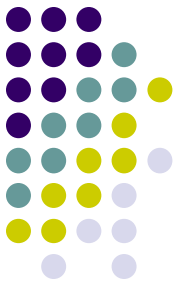
5. Penentuan dan Implementasi Program

Berdasarkan kebutuhan (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) dapat terjadi beberapa kemungkinan, yaitu :

- ❖ Tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai ($supply = demand$).
- ❖ Terjadi kelebihan *supply* tenaga kerja ($supply > demand$).
- ❖ Terjadi kekurangan *supply* tenaga kerja ($supply < demand$).

Gambar 4. Model Perencanaan SDM





Penawaran SDM

- Estimasi Penawaran Internal
 - Audit SDM
 - Rencana suksesi
 - Bagan penggantian
- Estimasi Penawaran Eksternal
 - Kebutuhan eksternal
 - Analisis pasar tenaga kerja
 - Sikap masyarakat
 - Demografi

Penggunaan Basis Data SDM

- Banyak karyawan yang dibutuhkan untuk posisi-posisi masa depan di suatu perusahaan mungkin sudah bekerja di perusahaan itu sendiri. Jika perusahaan tersebut kecil, manajemen mungkin mengenali seluruh karyawan dengan cukup baik guna **mencocokkan keterampilan dan aspirasi mereka dengan kebutuhan-kebutuhan perusahaan.**
- Namun, seiring bertumbuhnya perusahaan, proses pencocokkan menjadi semakin sulit. **Basis data** digunakan oleh organisasi-organisasi yang menganggap serius permasalahan sumber daya manusia dalam mencocokkan orang-orang dengan posisi-posisi.

Penggunaan Basis Data SDM

- Kemajuan teknologi telah menciptakan cara-cara mengelola dan menganalisis informasi. Basis data saat ini mencakup informasi mengenai seluruh karyawan manajerial dan non-manajerial.
- Sebelum dirasa perlu mencari sumber eksternal, perusahaan dapat menggunakan basis data tersebut untuk **meneliti dalam perusahaan itu sendiri guna melihat keberadaan para karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan.**
- Tren yang meningkat adalah perusahaan secara otomatis memberitahukan adanya posisi-posisi baru kepada para karyawan yang memenuhi syarat.

Informasi dalam Basis Data SDM

- Riwayat dan pengalaman kerja
- Keterampilan dan pengetahuan khusus
- Lisensi atau sertifikat yang dimiliki
- Pelatihan yang telah diselesaikan dalam organisasi
- Latar belakang pendidikan
- Hasil penilaian kinerja terdahulu
- Penilaian atas kekuatan dan kelemahan
- Kebutuhan pengembangan
- Potensi promosi saat ini, dan dengan pengembangan lebih lanjut
- Kinerja jabatan saat ini
- Bidang spesialisasi
- Preferensi jabatan
- Preferensi geografis
- Sasaran dan aspirasi karir
- Perkiraan tanggal pensiun
- Riwayat pribadi, termasuk penilaian psikologis



Alternatif Tindakan jika Diramalkan Defisit (Kekurangan) Karyawan

- **Rekrutmen Kreatif:** Pendekatan-pendekatan baru untuk merekrut. Organisasi mungkin harus merekrut di wilayah-wilayah geografis yang berbeda dibandingkan pada masa lalu, menggali metode-metode baru, dan mencari tipe-tipe kandidat yang berbeda.
- **Insentif Kompensasi:** Karena persaingan yang ketat dalam mendapatkan karyawan pada situasi permintaan tinggi, perusahaan harus mengandalkan insentif kompensasi.
- **Program Pelatihan:** Program-program pelatihan khusus diperlukan untuk mempersiapkan orang-orang yang sebelumnya belum mampu bekerja agar dapat mengisi posisi-posisi dalam perusahaan.
- **Standar Seleksi yang Berbeda:** Memperendah standar-standar kekaryawanan agar cukup banyak orang tersedia untuk mengisi jabatan-jabatan. .

Alternatif Tindakan jika Diramalkan Surplus (Kelebihan) Karyawan

- **Penarikan Terbatas:** Mengurangi angkatan kerja dengan tidak mengganti para karyawan yang keluar.
- **Pengurangan Jam Kerja:** Perusahaan juga bisa menanggapi berkurangnya kebutuhan beban kerja dengan mengurangi jumlah total waktu kerja.
- **Pensiun Dini:** Mendorong karyawan untuk pensiun lebih awal dengan total paket uang pensiun yang cukup menarik.
- **Perampingan (*downsizing*):** juga dikenal sebagai *restrukturisasi* dan *rightsizing*, pada dasarnya adalah kebalikan dari pertumbuhan perusahaan dan menyarankan perubahan sekali waktu dalam organisasi dan jumlah karyawan yang dipekerjakan. Biasanya, baik struktur organisasi maupun jumlah karyawan dalam organisasi tersebut menyusut.



Referensi

- Mondy, R.W., 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, **Human Resource Management, International Perspective**, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, **Human Resources and Personnel Management**, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.