

PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM SEBUAH ORGANISASI

Muzayannah Jabani*

Abstract: In the face of increasingly fierce business competition along with the increasing progress of science and technology today, Human Resources is an asset of the organization / company that is not replaceable. Sophistication and technological progress becomes meaningless if there is no human element in it as the executor / actors in operating these technologies. Technological developments that occur at this time still remains to be in need of human resources capable of applying these technologies into organizational practices. What kind of quality of human resources and the number (quantity) of how an organization / company must recruit and hire, the need for human resource planning system is good and reliable. HR planning is an effort to projecting how many employees and employee organizations such as what is needed in the future. All organizations / companies should determine his future with various plans that are relevant to the demands of time. The era like today, the future is very unpredictable because of changes that occur very quickly and massively. In the conditions of an environmental competitive business, life business organizations are required to continue moving with the flow of rapid change and massive. The swift currents of change bring a logical consequence for the company to always anticipate and must be able to adjust to the changes. In this context, human resource planning will become more important for companies because of globalization, new technologies, and the process of organizational restructuring have overshadowed the life of the organization. Organizations that are not supported employee / employees who fits both from the aspect of quantity, quality, strategy, and operations are good, then certainly these organizations will be difficult to maintain and develop its presence in the future for the implementation of human resources planning can succeed, at least there are four aspects planning that must be considered / done that: (1) how the projected number of employees needed (forecasting of employees), (2) identifying the human resources available in the organization (human resource audit), (3) to analyze the balance of supply and demand (demand and supply analysis), (4) runs a program of action (action program).

Key Words: Human Resources planning, organization.

Pendahuluan

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat seiring dengan meningkatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi seperti sekarang ini, menyadarkan kepada semua orang bahwa perubahan lingkungan bisnis dan organisasi adalah nyata dan sedang berlangsung. Perubahan yang terjadi saat ini, secara langsung maupun tidak langsung merupakan bagian dari dampak yang diakibatkan oleh globalisasi yang melanda semua Negara di dunia. Untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, dinamis, dan cenderung sulit diprediksi pada era global saat ini membutuhkan ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang cakap, terampil, berkeahlian, dan responsif terhadap perubahan. Era global yang terjadi saat ini telah membuka kesadaran banyak orang bahwa organisasi/perusahaan yang hidup di tengah-tengah persaingan bisnis yang kompetitif ini, teknologi menjadi daya tarik sekaligus simbol sebuah era baru yang disebut sebagai

era teknologi informasi. Teknologi informasi sebagai sebuah era baru pada abad 21 ini, dicirikan oleh siklus hidup produk (*product life cycle*) yang semakin pendek. Kecanggihan teknologi yang lahir dan direspon oleh pasar selalu diikuti terus oleh lahirnya teknologi baru yang lebih canggih dan begitu seterusnya. Kompetisi dalam melahirkan barang dan jasa seperti tidak ada akhirnya sehingga konsumen sangat dimanjakan oleh banyaknya pilihan yang bervariasi. Pada era global yang kompetitif ini, kehidupan organisasi bisnis dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat dan massif. Derasnya arus perubahan membawa konsekuensi logis bagi perusahaan untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, Cascio dalam Safarudin Alwi menegaskan bahwa perencanaan SDM akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, proses restrukturisasi organisasi, dan perbedaan etnis dalam ang-

katan kerja. Dengan kata lain, faktor-faktor di atas akan menghasilkan ketidakpastian dan sulit untuk diprediksi, maka perusahaan harus mengembangkan bisnis dan menyusun rencana SDM secara sinergis dengan rencana bisnis dalam mengurangi resiko akibat ketidakpastian tersebut.¹

Organisasi adalah sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi merupakan sebuah sistem dimana terjadi saling mempengaruhi antara orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk sebuah tujuan tertentu. Timbulnya sebuah organisasi bisa dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain, karena adanya beberapa orang, kerja sama, dan tujuan. Hal-hal tersebutlah yang saling mengkait satu sama lain sehingga terjadi saling ketergantungan, saling membutuhkan satu sama lain dan tidak bisa lepas dan berdiri sendiri tanpa adanya faktor lain yang mendukung.

Keberlangsungan sebuah organisasi tidak terlepas dari peran manajemen untuk mengatur seluruh kegiatan yang telah direncanakan dengan tepat. Organisasi apapun namanya dan jenisnya senantiasa membutuhkan manajemen. Suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila di kelola (*manage*) dengan baik pula, ini disebabkan karena manajemen dan organisasi adalah satu kesatuan yang saling melengkapi. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan bahwa dalam suatu organisasi atau perusahaan, organisasi merupakan alat atau wadah tempat untuk mengatur 6 M (*men, money, methodes, materials, machines, and market*) dan semua aktivitas proses manajemen dalam mencapai tujuannya. Tegasnya pengaturan hanya dapat dilakukan dalam suatu organisasi (wadah/tempat). Sebab dalam wadah inilah tempat kerja sama, proses manajemen, pembagian kerja, koordinasi, dan integrasi dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.²

¹ Safaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BPFE, 2001), hal. 144.

² Malayu hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian Dan Masalah*, edisi revisi, (Jakarta, Bumi Aksara, 2001), hal.1

Dalam prakteknya manajemen berperan langsung untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dengan kata lain bahwa manajemen ada untuk mengatur sesuatu yang dilakukan ataupun yang akan dilakukan dengan baik, tepat, rapi, dan terarah. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Andrew F. Skila dalam Hasibuan bahwa *manajemen in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service.*³ Artinya bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Begitupun dengan keberhasilan penerapan manajemen dalam organisasi akan tergantung dari peran-peran yang ada di dalamnya, seperti manajer, karyawan, dan variabel lain yang menunjang. Namun dengan adanya perbedaan peran tersebut akan mempengaruhi penerapan manajemen yang berbeda pula, terutama peran seorang manajer atau pimpinan yang berperan langsung terhadap proses manajemen. Walaupun mungkin diterapkan secara berbeda oleh manajer-manajer yang berbeda pula, dalam hal ini tergantung pada variabel-variabel seperti tipe organisasi, kebudayaan dan tipe karyawan. Disinilah peran manajer dibutuhkan dalam keberlangsungan penerapan manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia karena sumber daya yang paling penting dari suatu organisasi adalah sumber daya manusia.

Organisasi/perusahaan yang memperkerjakan orang-orang untuk mencapai tujuan dalam menyediakan SDM pada era global sekarang maupun untuk proyeksi di masa datang tidak boleh mengesampingkan feno

³ Ibid, Malayu Hasibuan, hal.2

mena perubahan lingkungan bisnis yang massif dan turbulen seperti sekarang ini. Kelangsungan eksistensi organisasi yang hidup, tumbuh, dan berkembang di tengah-tengah lingkungan bisnis yang kompetitif memerlukan SDM yang berkualitas. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan kualitas SDM harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi terutama dalam hal kualitasnya. Hal ini penting karena kemajuan dan kecanggihan teknologi yang tidak diimbangi dengan tersedianya SDM yang mumpuni dalam mengoperasikan peralatan modern yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan, maka hal itu akan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Minimnya SDM baik secara kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi akibat salah dalam perencanaan/proyeksi SDM di masa datang dapat menghambat kecepatan pencapaian tujuan.

Menurut Riva'i Organisasi yang tidak didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik dari aspek kuantitas, kualitas, strategi, dan operasional yang baik, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang.⁴ Organisasi dalam perjalanan waktunya pasti telah memiliki sejumlah tujuan-tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan organisasi pada umumnya menganut prinsip/pola tujuan jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (5 tahun), dan jangka panjang (10 tahun) atau lebih. Dalam rangka usaha untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut biasanya juga telah disiapkan rencana strategis dan rencana operasional sebagai panduan pencapaian tujuan tersebut. Satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam praktek organisasi adalah pentingnya integrasi atau keterpaduan antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM. Perencanaan bisnis yang diikuti dengan perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, perencanaan bisnis yang tidak di barengi dan diikuti perencanaan SDM yang

baik akan mempengaruhi tujuan organisasi. Tidak sedikit perusahaan-perusahaan besar dalam praktek organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi perhatian atau porsi pelibatan manajer SDM terhadap pembuatan rencana-rencana bisnis yang akan dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Biasanya pada tataran ini seorang pimpinan perusahaan melibatkan manajer pemasaran dan manajer keuangan, sehingga akibatnya perusahaan tidak memiliki SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Sesuatu yang paradok bahwa perencanaan bisnis tidak diintegrasikan dengan perencanaan SDM. Sebuah ironi bahwa perusahaan dalam membuat perencanaannya kurang melibatkan bagian SDM, sehingga dalam implementasi rencana-rencana bisnis tersebut mengalami kendala ketika kualitas dan kuantitas SDM menjadi unsur utama kesuksesan tujuan. Begitu pentingnya aspek perencanaan SDM, maka perencanaan SDM harus sejalan dengan perencanaan bisnis. Dengan kata lain, antara perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis harus saling terkait satu sama lain pada tingkat *corporate*.

Pengertian Perencanaan SDM

Menurut pendapat Arthur W Sherman dan Goerge W Bohlander, dalam Hadari Nawawi mengatakan bahwa perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur gerak tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi.⁵ Sementara menurut G Steiner, perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjanya di masa depan. Dari kedua definisi yang disebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya merencanakan dalam mengantisipasi masa depan. Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses

⁴ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*, edisi 1, (Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada, 2004), hal.35

⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Pers, 1997), hal. 137

bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi.

Sementara menurut Stoner dan Wankel dalam Ahmad Ibrahim menjelaskan bahwa secara definitif perencanaan adalah sebuah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan kondisi yang berkembang. Definisi tersebut dapat dipahami sebagai suatu proses perencanaan yang dilakukan secara jangka panjang yang sifatnya sangat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dan untuk mencapai tujuan yang diinginkan tersebut ada beberapa hal yang dibutuhkan antara lain sumber daya manusia. Definisi yang komprehensif ini dapat dipadatkan menjadi proses perencanaan jangka panjang yang bersifat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan ini digunakan sumber daya yang baik, baik dari aspek manusianya sendiri ataupun yang bersifat materi sebagai penunjang. Jangka waktu formal bisa ditentukan satu tahun, dua tahun atau sesuai kebutuhan.⁶

Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang. Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun

posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karya akan lebih mudah dan terkendali.

Sedangkan menurut Safarudin Alwi, dikatakan bahwa perencanaan SDM adalah perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.⁷

Sementara perencanaan SDM menurut Graham dan Benet dalam Safarudin Alwi dikatakan bahwa perencanaan SDM sebagai upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang.⁸ Sebenarnya masih banyak definisi tentang perencanaan SDM yang bisa diangkat, namun dari beberapa definisi yang disebut di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM, secara kuantitatif dan kualitatif untuk mencapai tujuan strategis organisasi melalui fungsi-fungsi MSDM dalam jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif dan efisien.

Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan

⁶ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008), hal.79.

⁷ Safaruddin Alwi, opcit, hal. 143

⁸ Safaruddin Alwi, ibid, hal. 148

kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*inter dependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh ditengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi adalah sebagai berikut⁹:

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Menyusun rencana bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih dimasa men datang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) dimasa men-datang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Dalam kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain (1) filsafat perusahaan, (2) laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis, (3) tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan (4) hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan perencanaan operasional jangka menengah

kedalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.

- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran ke dalam langkah perencanaan SDM.

Model Perencanaan SDM

Dalam implementasi organisasi, setelah sebelumnya dilakukan penyesuaian atau pengintegrasian rencana, maka secara operasional perencanaan SDM harus mampu menterjemahkan setiap program yang akan dilakukannya dan meyakinkan bahwa semua rencana SDM tidak akan saling berbenturan dengan perencanaan bisnis secara keseluruhan. Proses perencanaan SDM pada tingkat ini merupakan proses memilih dan menentukan kebutuhan jenis karyawan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Sedikitnya terdapat empat aspek dalam perencanaan SDM masing-masing sebagai berikut:

1. Proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*).
2. Identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*).
3. Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and suply analysis*).
4. Program aksi (*action program*).

Membuat proyeksi jumlah karyawan yang akan dibutuhkan karena berbagai alasan seperti karena pensiun, meninggal dunia, pindah ke perusahaan lain, dan promosi jabatan merupakan inti dari program perencanaan SDM. Untuk melakukan proyeksi guna mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam masa waktu tertentu harus menggunakan teknik atau metode terukur, sehingga diperoleh data yang handal (*valid*) sebagai bahan pengambilan keputusan selanjutnya. Sedikitnya ada dua teknik sederhana dalam menentukan jumlah kebutuhan SDM, yaitu (1) teknik indeksasi, dan (2) ekstrapolasi. Teknik indeksasi dan ekstrapolasi ini sebenarnya bagian dari *metode trend* yang lebih bersifat kuantitatif. Analisis indeks atau analisis rasio merupakan teknik peramalan yang menggunakan indeks dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Perusahaan dalam menggunakan analisis ini biasanya

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif*, opcit, hal. 137

mendasarkan pada catatan volume penjualan pada waktu tertentu sebagai dasar.

Sebagai contoh, jika perusahaan ingin menerima karyawan 15 orang maka logika yang digunakan adalah beban tanggung jawab seorang karyawan sebanding dengan volume penjualan sebesar 15.000 unit per tahun, dengan asumsi pada tahun berikutnya perusahaan juga ingin meningkatkan volume penjualannya menjadi 150.000 unit. Praktek penambahan kebutuhan karyawan menggunakan analisis rasio juga bisa diterapkan di sebuah hotel atau rumah sakit. Sebagai contoh, indeks perbandingan jumlah perawat dalam suatu rumah sakit berbanding 10 dengan jumlah tempat tidur. Contoh ini dapat dimaknai bahwa satu orang perawat harus mampu melayani sebanyak 10 tempat tidur/bed, sehingga jika pihak rumah sakit ingin melakukan perluasan dengan membangun kamar 1000 tempat tidur maka perawat yang bisa diprediksi untuk dibutuhkan sebanyak 100 orang.

Seperti telah disebutkan di atas bahwa inti dari perencanaan SDM adalah tersedianya data yang akurat tentang kebutuhan SDM dalam kurun waktu tertentu secara kuantitas maupun kualitas. Berbagai langkah untuk pelaksanaan perencanaan SDM melalui beberapa proses dan menggunakan metode/teknik statistik kuantitatif maupun kualitatif sehingga diperoleh informasi jumlah karyawan (kelebihan atau kekurangan) dan tindakan apa yang seharusnya dilakukan oleh manajemen SDM atas kemungkinan dari keduanya.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM tidak dapat dilihat sebagai suatu pekerjaan yang tiada arti, sasaran, strategi, dan lingkungan persahaan sangat ditentukan oleh prioritas manajemen dan keperluan SDM. Bagaimana pun juga ini sangat dipengaruhi oleh perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terjadi di luar perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut maka ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM, yakni ¹⁰:

1. Perubahan Demografi, adapun hal-hal yang mempengaruhi perubahan demografi menyangkut perencanaan SDM adalah :
 - a. Jumlah penduduk
 - b. Perluasan tenaga kerja
 - c. Tenaga kerja perempuan, dan
 - d. Tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja
2. Perubahan ekonomi, kondisi ekonomi mempengaruhi manajemen SDM, inflasi sebagai kenyataan hidup merusak perencanaan biaya hidup seseorang. Resesi ekonomi memaksa perubahan pada praktek manajemen paksaan yang sering membawa ketidaksesuaian. Dalam dua kondisi tersebut produktivitas merupakan hal yang diperhatikan secara serius dalam manajemen. Sebagaimana adanya persoalan biaya wawancara, pengangkatan dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan penggajian karyawan. Sebagai akibatnya, biaya hidup mengalami peningkatan dalam anggaran seorang karyawan.
3. Perubahan teknologi, pengembangan dan penerapan teknologi baru berpengaruh besar terhadap praktik organisasi dan manajemen. Pengembangan teknologi canggih dibidang produksi dan transportasi, komunikasi, komputer, farmasi dan ilmu tentang kehidupan dan penggunaan sumber daya alam, telah membawa perubahan terhadap fungsi dari sebuah organisasi. Dengan penggunaan teknologi canggih menyebabkan keterasingan diantara karyawan, ketertinggalan pengetahuan/keterampilan, dan kesulitan penyesuaian terhadap proses baru dalam lingkungan organisasi.
4. Kondisi peraturan dan perundang-undangan, Praktik manajemen SDM semakin dipengaruhi oleh hukum. Undang-undang diskriminasi kerja mempunyai hambatan yang sangat besar terhadap kebutuhan perencanaan SDM. Demikian halnya dengan peraturan perundangan negara, undang-undang buruh, undang-undang kesehatan dan keselamatan kerja, kesemuanya itu sangat mempengaruhi dunia manajemen SDM.
5. Perubahan perilaku terhadap karier dan pekerjaan, pekerjaan dalam komposisi

¹⁰ Veitzal. Rivai, *MSDM Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*, Tahun 2004, hal. 43

demografi tenaga kerja kita mengalami perubahan dalam ekonomi, teknologi, perubahan terhadap kondisi peraturan perundangan, diikuti dengan perubahan sikap tenaga kerja. Dalam kenyataannya kebanyakan peraturan yang mempengaruhi SDM bersentuhan dengan perubahan perilaku terhadap pekerjaan, manajemen dan intervensi pemerintah. Ada 4 perubahan yang berlangsung dalam perilaku terhadap karier dan pekerjaan, antara lain a) Perebutan karier dan tuntutan pekerja perempuan, b) pola mobilitas c) perubahan sikap kerja, d) aspirasi karyawan

Tantangan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dalam suatu organisasi/perusahaan akan dirasakan efektif atau tidak sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambilan keputusan. Dalam praktek pelaksanaan perencanaan SDM yang efektif, pada era global seperti sekarang ini akan menghadapi tantangan yang tidak ringan. Salah satu tantangan yang harus dihadapi, antara lain.¹¹

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis. Keunggulan kompetitif yang diraih dan dinikmati oleh organisasi hanya bersifat jangka pendek karena organisasi/perusahaan lain juga melakukan usaha untuk mencari dan meraih keunggulan kompetitif dengan strategi yang sama dengan yang kita lakukan. Sehingga tantangan dari perspektif SDM adalah membuat strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).
2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis. Penyusunan strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan tantangan karena beberapa sebab (1) manajemen puncak tidak selalu mampu mengemukakan secara jernih apa

- strategi bisnis perusahaan, (2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi SDM yang harus digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis, (3) perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda
3. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian. Kebanyakan para manajer lebih banyak mencurahkan hal-hal yang bersifat rutinitas dan berperspektif jangka pendek. Dalam konteks ini perencanaan SDM memiliki tantangan untuk masa datang dalam melahirkan orang-orang visioner yang mampu melihat gambaran masa depan secara integral melebihi orang lain di sekitarnya.
4. Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi. Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatangi dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing
5. Menanggulangi perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya
6. Menyita komitmen manajemen. Perencanaan SDM ditengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan dimasa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.
7. Menterjemahkan rencana strategic ke dalam tindakan. Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering

¹¹ Henry Simamora, . *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, (STIE YKPN, Yogyakarta, 1997) hal . 73

tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selanjutnya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan

8. Mengakomodasikan perubahan. Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan

Sedangkan menurut Veitzal bahwa tantangan perencanaan SDM dapat dikategorikan menjadi tiga, yakni :

1. Tantangan eksternal, yang dimaksud dengan tantangan eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan atau perkembangannya berada diluar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya. Adapun tantangan eksternal yang dimaksud antara lain a) Aspek peluang, b) Aspek ancaman, c) Aspek ekonomi d) Aspek sosial, e) Aspek politik, f) Aspek deregulasi perundangan g) Aspek teknologi dan g) Aspek pesaing
2. Tantangan internal, yang dimaksud disini adalah kondisi ataupun halangan yang bersumber dari dalam perusahaan dan dalam jangkauan manajemen untuk mengatasinya. Tantangan internal yang dimaksud adalah a) Kekuatan b) Kelemahan c) Rencana kerja dan anggaran d) Pengembangan usaha e) Pengembangan perusahaan f) Rencana strategis, g) Keadaan ketenagakerjaan pada perusahaan tersebut

Tujuan Perencanaan SDM

Menurut Veitzal ada beberapa tujuan yang dapat dicapai sehubungan dengan perencanaan sumberdaya manusia, tujuan tersebut antara lain ¹²:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya
3. Untuk menghindari terjadinya mismana jemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat
5. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian lain karyawan.

Sedangkan menurut susilo martoyo perencanaan SDM mempunyai tujuan konvensional dan tujuan pemerataan. Tujuan konvensional dari perencanaan SDM yaitu

1. Mendukung perkembangan ekonomi dengan: a) Penyediaan tenaga kerja terdidik dan terpilih b) Alokasi secara optimum sumberdana dan sumberdaya pendidikan.
2. Pemenuhan permintaan masyarakat (*social demand*). Sedangkan Tujuan Pemerataan dari perencanaan SDM yaitu: 1. Keadilan sosial melalui: a) Pemerataan pendapatan dan b) Pemerataan pendidikan. 2. Menciptakan kesempatan kerja ¹³

Dari dua pendapat di atas mengenai tujuan perencanaan sumberdaya manusia dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan perencanaan sumberdaya manusia secara keseluruhan adalah untuk memperbaiki kualitas sumberdaya manusia sebagai penentu dalam keberhasilan sebuah organisasi dalam rangka peningkatan produktivitas.

¹² Veitzal Rivai, Opcit, hal. 56

¹³ Susilo martoyo, Manajemen Sumber daya Manusia, BPFE, Yogyakarta, hal. 20

Langkah-Langkah dan Teknik Perencanaan SDM

Dalam perencanaan SDM empat langkah pokok yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi :

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, dapat dilakukan dengan cara be berapa orang dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan agar dipertahankan selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan di masa yang akan datang.
2. perencanaan untuk keseimbangan masa depan, dilakukan dengan cara meng estimasi jumlah SDM yang ada sekarang yang kira-kira dapat diharapkan tetap tinggal dalam perusahaan, kemudian selisih antara jumlah angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh perusahaan membawa langkah berikutnya.
3. perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara, caranya adalah bagaimana perusahaan mencapai jumlah SDM yang diperlukan
4. perencanaan untuk pengembangan, caranya adalah bagaimana seharusnya pelatihan dan penyesuaian SDM dalam perusahaan diatur sehingga perusahaan akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinu akan tenaga-tenaga yang berpengalaman dan berkualitas.

Adapun teknik-teknik yang digunakan dalam perencanaan SDM terbagi atas dua cara atau teknik perencanaan, yaitu secara ilmiah dan non ilmiah. Yang dimaksud dengan teknik secara ilmiah adalah perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil dari analisis dan data yang diperoleh, informasi dan peramalan-peramalan yang berkaitan dengan tenaga kerja. Teknik seperti ini mendatangkan resiko yang relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasi yang diperoleh harus betul-betul akurat, serta harus dianalisis secara baik dan benar.

Sedangkan teknik non ilmiah adalah suatu teknik yang dilakukan dalam perencanaan SDM yang didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Teknik semacam ini risikonya cukup besar. Sebagai contoh

misalkan kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, akhirnya mengakibatkan mismanajemen dan pemborosan yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan.

Pelaksanaan Perencanaan SDM

Dalam pelaksanaan perencanaan sumberdaya manusia ada beberapa hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh pihak organisasi/perusahaan, hal-hal tersebut yakni;

1. munculnya perencanaan SDM menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi sumberdaya manusia
2. peran-peran dari para staf baru yang purna waktu yang mulai ada pada beberapa perusahaan adalah untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktek manajerial dalam perencanaan sumber daya manusia
3. beberapa profesional manajemen sumber daya manusia mengisi berbagai peran tergantung pada tugas dan prioritas organisasi. Yang termasuk dalam peran profesional adalah kemampuan konsultasi yang efektif secara bersama-sama dengan para ahli manajerial dan spesialis lainnya.
4. Aktivitas yang disetujui dalam kegiatan manajemen sumberdaya manusia menunjukkan peran tertentu yang harus ditunjukkan
5. Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen sumberdaya manusia

Penutup

Perencanaan SDM merupakan upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan model seperti apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Semua organisasi/perusahaan harus menentukan masa depannya dengan berbagai rencana yang relevan dengan tuntutan jaman. Pada era sekarang ini, masa depan sangat sukar untuk diprediksi karena perubahan yang terjadi sangat cepat dan massif. Pada era global yang kompetitif ini, kehidupan organisasi bisnis dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat dan massif. Derasnya arus perubahan

membawa konsekuensi logis bagi perusahaan untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, perencanaan SDM akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, dan proses restrukturisasi organisasi selalu membayangi kehidupan organisasi. Satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam praktek organisasi adalah pentingnya integrasi atau keterpaduan antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM. Perencanaan bisnis yang diikuti dengan perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, perencanaan bisnis yang tidak dibarengi dan diikuti perencanaan SDM yang baik hanya akan melahirkan biaya tinggi dan penggunaan sumber daya lain yang sangat besar.

Agar dalam pelaksanaan perencanaan SDM bisa berhasil, sedikitnya terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan/dilakukan yaitu: (1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), (2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), (3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*), serta (4) menjalankan program aksi (*action program*).

Daftar Pustaka

- Budi W Sutjipto, 2002. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Amara Book, Yogyakarta.
- Henry Simamora, 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Jackson Schuler, 1990. *Human Resource Planning: Challenges for Industrials/Organization Psychologist*, New York.
- Martoyo.Susilo, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, edisi 4,2000, BPFE, Yogyakarta
- Rhenal Kasali, 2005. Change, Gramedia, Jakarta.
- Rivai Veitzal, 2004, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk perusahaan, dari teori ke praktek*, PT. Raja GrafindoPersada, Jakarta
- Safarudin Alwi, 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, BPFE UGM, Yogyakarta.