

## ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF

**H. Abdul Rasul\*)**

*Dosen DPK pada Universitas Sawerigading (UNSA) Makassar*

***Abstract:** Planning HRD represents former activity from all existing activity in course of HRDM. Planning in management play a part and the function which of vital importance to determine organizational direction. Organizational efficacy determined by effective planning HRD. There are various factor influencing effectivity of planning HRD, what very sliver its bearing with strategy organ izational. Correlate planning HRD into formulation step in strategy implementation, organization earn to improve opportunity own the right people at the right place and time. Result from this integration in substansial own important meaning from organizational importance.*

***Keywords:** Human Resource Development, plan, organization, and effective*

***Abstrak:** Perencanaan HRD merupakan aktivitas terdahulu dari semua aktivitas yang ada dalam proses HRDM. Perencanaan dalam manajemen memainkan peran dan fungsi yang sangat penting untuk menentukan arah organisasi. Efikasi organisasi ditentukan oleh HRD perencanaan yang efektif. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi efektifitas perencanaan SDM, apa yang sangat sesuai dengan strategi organ izational. Berkorelasi perencanaan SDM menjadi langkah perumusan dalam implementasi strategi, organisasi dapat meningkatkan kesempatan memiliki orang yang tepat di tempat dan waktu yang tepat. Hasil dari integrasi ini secara substansial memiliki makna penting dari kepentingan organisasi.*

***Kata Kunci:** Pengembangan Sumber Daya Manusia, rencana, organisasi, dan efektif*

### PENDAHULUAN

Kegiatan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dapat dikatakan sebagai awal dari keseluruhan kegiatan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sekalipun demikian, perencanaan SDM bukanlah hanya beban yang ditanggung oleh manajer SDM. Semua manajer dalam organisasi merencanakan kebutuhan dan ketersediaan SDM sesuai dengan kepentingan dan kemajuan organisasi.

Para manajer berupaya untuk memastikan bahwa mereka telah dan akan memilih sejumlah pekerja dalam jumlah yang tepat dan mempunyai kualifikasi tertentu sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang ada pada suatu waktu tertentu untuk menghantar tahapan implementasi rencana strategi organisasi.

Masalah pokok dalam pembahasan ini adalah bagaimana memahami makna penting perencanaan sumber daya manusia (SDM), yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, dan bagaimana membuat perencanaan itu efektif sehingga dapat memberi dampak positif terhadap organisasi.

### DASAR KONSEPTUAL

#### **Pengertian Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM merupakan kegiatan terdahulu dari semua kegiatan yang ada dalam proses MSDM. Perencanaan dalam manajemen memegang peranan dan fungsi yang sangat penting untuk menentukan arah organisasi.

Dengan pula halnya dengan perencanaan SDM. Apa saja yang akan dilakukan dalam MSDM akan ditentukan oleh keberhasilan dalam

organisasi dalam menyusun perencanaan SDM. Oleh karena itu, tidak dapat diabaikan. Ini berarti bahwa organisasi harus melakukannya.

Sekalipun demikian, banyak organisasi yang tidak menyadari peran dan fungsi penting perencanaan SDM. Sekalipun di negara maju, perencanaan SDM diabaikan. Di Australia misalnya, menurut hasil survey terhadap 541 perusahaan di tahun 1990-an, hanya 3741 persen di antaranya mengandalkan sistem informasi, dan sebanyak 12 persen dari responden menyatakan tidak pernah melakukan perencanaan SDM (lihat Stoner, 1995 : 91). Belum ada fakta otentik bagaimana halnya dengan perusahaan di Indonesia.

Terdapat beberapa pengertian perencanaan SDM yang ditawarkan beberapa ahli. Reilly (1996:4) misalnya, mendefinisikan perencanaan SDM (human resource planning) sebagai berikut:

A process in which organization attempts to estimate the demand for labour and evaluate the size, nature and sources of the supply which will be required to the demand.

Sebuah proses dimana organisasi berupaya untuk memperkirakan permintaan (kebutuhan) adanya tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber-sumber pasokan yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan tersebut.

Sementara itu The institute of personnel and development menguraikan pengertian perencanaan SDM seperti dibawah ini:

The systematic and continuing process of analysing an organization 's human resource needs under changing conditions and developing personnel policies appropriate to the longterm effectiveness of the organization. It is an intrgral part of corporate planning and budgeting procedures since human resource costs and forecasts both affect

and are affected by longerterm corporate plans.

Proses analisis kebutuhan SDM bagi organisasi secara sistematis dan terus menerus dibawah perubahan kondisi dan perkembangan kebijaksanaan kepegawaian yang sesuai dengan efektifitas jangka panjang organisasi. Perencanaan SDM merupakan bagian integral dan prosedur perencanaan dan penganggaran perusahaan karena biaya dan peramalan SDM mempengaruhi oleh perencanaan perusahaan jangka panjang.

Berdasarkan pengertian tersebut, Cushway (1994) mendeskripsikan adanya beberapa aspek kunci perencanaan SDM. Menurutnya, aspek-aspek itu meliputi:

- Proses sistematis dan terencana sekaligus merupakan bagian dan kesadaran organisasi. Perencanaan SDM bukanlah sebuah peristiwa yang terjadi secara kebetulan.
- Proses yang terjadi terus-menerus karena organisasi beserta tujuannya dan lingkungan dimana organisasi berada senantiasa berubah secara konstan.
- Proses yang berorientasi baik pada jangka pendek maupun jangka panjang. Sekalipun demikian perencanaan SDM menekankan pada kebutuhan perencanaan untuk survival dan pertumbuhan jangka panjang.
- Perencanaan SDM sangat dekat kaitannya, dan oleh karena itu harus diintegrasikan, dengan proses perencanaan perusahaan. Hal ini akan menentukan kebijakan dan prioritas organisasi yang pada gilirannya akan dipengaruhi oleh ketersediaan SDM.
- Penentu kebutuhan SDM dilakukan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- Tingkat SDM tergantung pada apa yang dapat dihasilkan

- SDM harus berada pada tingkatan sesuai dengan efektifitas organisasi.

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**

Menurut Shculer et al (1992:55), perencanaan memiliki dua hubungan penting dengan lingkungan organisasi, yaitu hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasional.

Perencanaan SDM sangat erat kaitannya dengan strategi organisasional. Dengan rnengkaitkan perencanaan SDM ke dalam tahapan perumusan di dalam implementasi strategi, organisasi dapat meningkatkan kesempatan memiliki the right people at the right place and time. Hasil dari integrasi ini secara subsansial memiliki arti penting dari kepentingan organisasi.

Sementara itu budaya organisasi (organizational culture) merefleksikan asumsi organisasi dalam mengelola SDM. Oleh karena, itu budaya organisasional mempengaruhi bagaimana kegiatan MSDM dilakukan. Kecenderungan yang tampak berkembang menunjukkan bahwa telah terjadi pergeseran dari asumsi tradisional berubah menjadi asumsi terbaru dalam budaya organisasional ini. Contoh dominan budaya organisasi tradisional misalnya ada suatu anggapan bahwa pekerjaan termotivasi secara tertutup (eksklusi) oleh kepentingan pribadi, pekerja butuh dikendalikan, pekerja cenderung menghindari dan pekerjaan dan seterusnya. Sedangkan budaya organisasi terbaru menunj ukkan nilai dominan yang beranggapan bahwa para pekerja memiliki ketertarikan dengan pekerjaan, pekerja mampu berperilaku sesuai dengan motivasinya, dan adanya pengakuan bahwa pekerja adalah aset organisasi.

### **Makna Penting Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM selalu berkaitannya dengan permintaan (demand) dan pasokan (supply) tenaga kerja. Oleh

karena itu, perencanaan SDM merupakan tanggungjawab bagi semua manajer dalam organisasi. Perencanaan SDM tidak sekedar tanggung jawab manajer bagian SDM. Sekalipun demikian, dalam praktek tidak semua organisasi menyadari makna penting perencanaan SDM. Banyak para manajer bagian non-SDM yang tidak memiliki pemahaman akan peran penting perencanaan SDM. Mereka lebih mementingkan perencanaan sumber daya lainnya, seperti material, perlengkapan dan keuangan.

Tujuan perencanaan SDM menurut Stone (1995:91) adalah untuk meyakinkan atau memastikan bahwa sejumlah pekerja dalam jumlah tertentu yang memenuhi persyaratan telah tersedia pada suatu kurun waktu tertentu. Melalui perencanaan SDM, organisasi dapat mengidentifikasi apa yang harus diperbuat guna memastikan adanya SDM sesuai kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan SDM dilakukan secara terbuka, tidak isolatif. Terbuka dalam arti harus dikaitkan dengan keseluruhan tujuan bisnis perusahaan. Nilai bagi perencanaan SDM terletak pada posisi sebagai bagian integral dan proses perencanaan strategis organisasi.

Umumnya manajer memusatkan perhatiannya pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek. Akibat ketersediaan SDM dengan kualifikasi tertentu hanya tersedia pada jangka waktu yang pendek pula. Ini adalah kesalahan yang sangat umum terjadi dimana manajer terpusat perhatian pada krisis kebutuhan SDM yang terjadi secara sesaat. Sementara kebutuhan jangka panjang yang sangat esensial bagi organisasi menjadi terabaikan.

### **PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP PERENCANAAN SDM**

Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) seperti: (1) Sosial

budaya, (2) demografis, (3) teknologi, (4) hukum, (5) hubungan industrial, (6) ekonomi, (7) bisnis dan (8) politik. Hal ini merupakan input dari lingkungan dan dikembalikan dalam bentuk output, ke luar juga yaitu ke masyarakat.

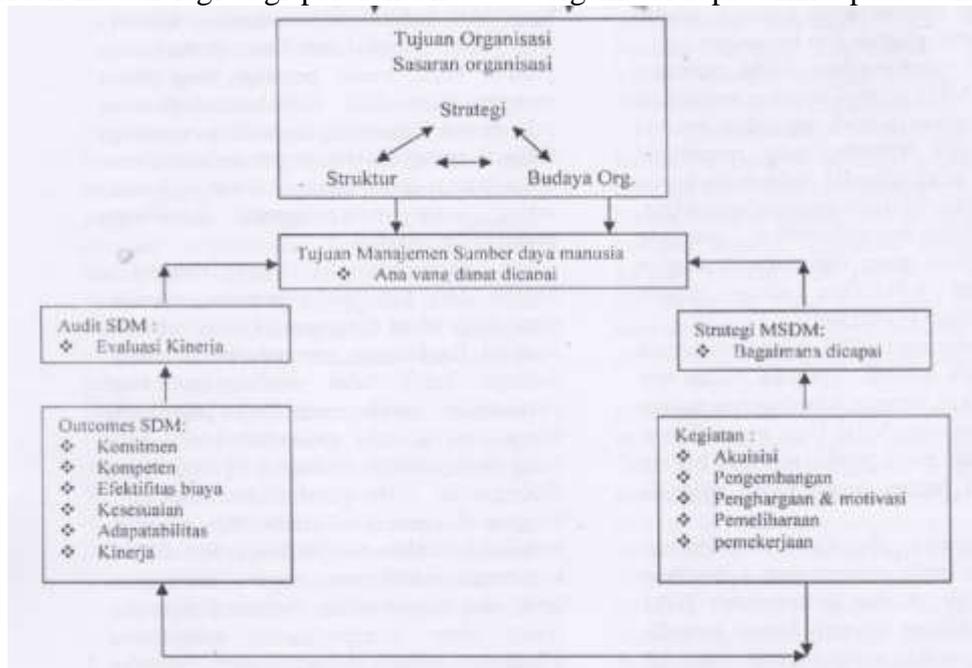
Kedelapan faktor lingkungan tersebut akan membawa pengaruh bagi perusahaan, demikian juga sebaliknya perusahaan bisa mempengaruhi lingkungannya. Misalnya bila pesaing menurunkan harga, maka perusahaan menyesuaikan diri agar tidak kehilangan konsumen. Sebaliknya apabila perusahaan perlu menyesuaikan diri agar tidak kehilangan konsumen. Sebaliknya bila perusahaan memperkenalkan produk baru, maka pesaing yang harus menyesuaikan diri. Keputusan-keputusan pemerintah bisa mempengaruhi perusahaan (seperti proteksi), tetapi perusahaan (terutama yang besar-besar), lewat lobynya, sering juga mempengaruhi keputusan pemerintah tersebut.

Perencanaan SDM yang merupakan bagian dari keputusan-keputusan manajemen, juga akan dipengaruhi, dan mempengaruhi lingkungan perusahaan tersebut. Sebagai hasil, tidak mudah lagi bagi perusahaan

untuk mengubah jam kerja karena sudah ada peraturan pemerintah yang mengaturnya. Sikap karyawan akan dipengaruhi oleh pendidikan dan lingkungan di mana dia berada. Dan ini akan terbawa ke dalam tempat kerja. Sebaliknya keputusan manajemen, seperti menaikkan upah dan memberikan jaminan/tunjangan sosial akan mempengaruhi masyarakat sekitarnya, misalnya dengan mengingatkan konsumsi mereka.

Jadi pendekatan ini mengakui bahwa pada hakikatnya perusahaan tidak bisa menutup diri dari pengaruh lingkungan. Jadi keputusan-keputusan manajemen, termasuk didalamnya keputusan dalam bidang personalia, perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dari perusahaan.

Sebagai bagian integral dan proses perencanaan secara keseluruhan, dalam membuat perencanaan SDM organisasi harus memperhitungkan pengaruh lingkungan terhadap keberadaan organisasi tersebut, budaya, struktur, dan proses-proses dalam MSDM. Interaksi antara lingkungan dan organisasi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar pengaruh lingkungan terhadap Organisasi (Stone, 1995:16)

Makna interaksi (pengaruh) lingkungan terhadap organisasi menjadi sangat penting karena perencanaan SDM harus merefleksikan kecenderungan dan perkembangan isu yang mempengaruhi MSDM organisasi. Peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan, pengupahan, kesehatan dan keselamatan kerja dan sebagainya merupakan sebagai contoh dan kecenderungan dan perkembangan isu yang harus disatukan dengan tujuan dan kegiatan MSDM.

Tahapan dalam proses perencanaan SDM yang meliputi:

1. pengumpulan, analisis, dan peramalan data dalam rangka mengembangkan perkiraan pasokan SDM (dan membuat sistem informasi SDM); b. Pengumpulan, analisis, dan peramalan data dalam rangka mengembangkan permintaan SDM (dan menambahkannya ke dalam sistem informasi SDM).
2. menetapkan tujuan dan kebijakan SDM dan mendapatkan persetujuan dan dukungan dan manajemen puncak
3. merencanakan dan mengimplementasikan rencana dan program tindakan dalam berbagai bidang kegiatan seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan SDM-nya.

Sedangkan dalam tahap kedua dalam proses perencanaan SDM dilakukan persetujuan oleh manajemen puncak tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pernyataan-pernyataan dalam perencanaan SDM. Di samping itu, dalam tahapan ini juga ditentukan berbagai tujuan dan kebijakan yang berkaitan dengan SDM.

Tahapan ketiga berupa pemrograman SDM yang meliputi sejumlah kegiatan pokok yang terdiri dan rekrutmen dan seleksi, penetapan,

pemberhentian, remunerasi, pelatihan dan pengembangan penilaian inden-titas kinerja, serta sistem informasi SDM.

Perencanaan diakhiri dengan tahap keempat yaitu pengendalian atau kontrol dan evaluasi yang memusatkan perhatian pada efektifitas kebijakan SDM untuk akhirnya menjadi informasi baru bagi tahap pertama.

Jika dicermati pada keempat tahapan tersebut, maka perencanaan SDM pada dasarnya merupakan kegiatan kunci (key activity) dalam MSDM. Didalamnya khususnya pada tahap ketiga, terdapat banyak kegiatan yang menjadi substansi MSDM. Oleh karena itu, perencanaan SDM menjadi sangat penting bagi organisasi. Perencanaan yang baik akan menentukan tingkat kualitas MSDM.

Karena memiliki pengaruh yang kuat bagi keberhasilan organisasi, perencanaan SDM harus dilakukan secara efektif. Kegagalan organisasi dalam membuat perencanaan SDM umumnya disebabkan oleh ketidakmampuan manajemen dalam memenuhi harapan yang tidak realitas. Demikian juga dengan penggunaai metode yang tidak tepat yang membuahakan hasil perencanaan menjadi tidak akurat dan incompatible dengan keseluruhan sisten SDM yang ada dalam organisasi.

Faktor-faktor tersebut sangat kritis sifatnya. Organisasi, memanfaatkan perencanaan SDM sedemikian rupa sehingga memungkinkannya dapat memenuhi prasyarat pemekerjaan dimasa mendatang. Keberhasilan perencanaan SDM mensyaratkan kerjasama antara departemen dengan manajer operasi lainnya dalam organisasi.

## **PENUTUP**

Dari pembahasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sebagai berikut:

Perencanaan SDM sangat esensial bagi organisasi, yang merupakan kegiatan yang mendahului kegiatan-kegiatan MSDM lainnya. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh perencanaan SDM yang efektif. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi efektifitas perencanaan SDM. Inti perencanaan SDM adalah persoalan permintaan (demand) dan persoalan pasokan (supply) SDM; Perencanaan SDM sangat erat kaitannya dengan lingkungan; dilihat dan prosesnya, perencanaan meliputi banyak hal.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Flippo, Edwin B, 1996, Manajemen Personalia, Terjemahan Nitisemito, Alex S. 1996. Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga, Cetakan Kesepuluh, Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2000. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, Cetakan XIV. BPFE. Yogyakarta.
- Manullang, M, Zool, 2001. Manajemen Personalia. Edisi Ketiga. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mas'ud, Edisi Keenam, cetakan kesembilan, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 1994. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1996. Manajemen dan Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga, Cetakan Kesepuluh, Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Ranupandojo, Heidirachman dan Husnan Suad, 2001. Manajemen Personalia. Edisi Keempat. Dan Husnan Suad, Cetakan Kesembilan. Yogyakarta. BPFE.