

BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA INSANI

A. Perencanaan Sumber Daya Insani

Menurut Milkovich manajemen SDM bukan hanya terbatas pada fungsi administratif, tetapi melibatkan strategi pengelolaan karyawan untuk mendukung visi dan misi perusahaan. Dalam konteks ini, manajemen SDM memiliki peran kunci dalam perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan, manajemen konflik, dan desain sistem kompensasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Planning* disingkat 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. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.⁴⁹

Perencanaan merupakan masalah memilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada. Menurut George R. Terry

“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activation believed necessary to achieve desired result.”

Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan

⁴⁹ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁵⁰

Menurut Billy E.Goetz *“Planning is fundamentally choosing and a planning arises only when an alternative course of action is discovered”*

(Perencanaan adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul, jika terdapat alternatif alternatif).⁵¹

Sedangkan menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan rencana ialah sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi, setiap rencana mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman.⁵²

1. Perencanaan Sumber Daya Insani

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.⁵³

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

⁵⁰ George R Terry and Leslie W Rue, *Principles of Management (Dasar-Dasar Manajemen)*, Edisi Baha. (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).

⁵¹ Billy E Goetz, *Management Planning and Control : A Managerial Approach to Industrial Accounting*, Edisi Baha. (New York: McGraw-Hill Book Co, 1949).

⁵² S P Hasibuan and Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2020).

⁵³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar Dan Kunci Keberhasilan*, Cet.1. (Jakarta: CV Haji Masagung, 1990).

Menurut Stewart dan Brown pada tahun 2020, perencanaan SDM melibatkan serangkaian kegiatan yang mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja masa depan dan pengembangan strategi untuk memastikan kebutuhan tersebut terpenuhi. Proses ini memerlukan kolaborasi erat antara manajemen SDM dan unit bisnis untuk memahami visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Analisis kebutuhan tenaga kerja melibatkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan kualitatif dan kuantitatif dari setiap jabatan dalam organisasi. Ini mencakup penilaian terhadap kemampuan, keahlian, dan karakteristik yang dibutuhkan untuk setiap posisi. Dengan pemahaman yang matang terhadap tuntutan pekerjaan, manajemen SDM dapat merancang strategi rekrutmen dan pengembangan karyawan yang tepat sasaran.⁵⁴

Perencanaan SDM merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Sedangkan strategi SDM adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people business issue*). Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand* SDM yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategik tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi organisasi dapat dicapai.⁵⁵

⁵⁴ Greg L. Stewart dan Kenneth G. Brown, *Human Resource Management* (John Wiley & Sons, 2020).

⁵⁵ M. Nazar Almasri, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Penelitian sosial keagamaan* (2016).

Perencanaan SDM harus terkait dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan karena tujuan perencanaan SDM harus menempatkan figur yang tepat waktu dan tepat tempat. Perencanaan SDM merupakan unsur penting dalam mengembangkan perencanaan strategik suatu organisasi. Perencanaan strategik merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut.⁵⁶

2. Tujuan Perencanaan SDI⁵⁷

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

⁵⁶ M. Nazar Almasri, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam," *Jurnal Penelitian sosial keagamaan* (2016).

⁵⁷ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

B. Metode dan Informasi SDI

Metode perencanaan SDI, dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode Ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan (*forecasting*) dari perencanaannya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada metode ilmiah ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.⁵⁸

Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang penting bagi penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau dapat dirasakan dalam keputusan-keputusan sekarang atau keputusan-keputusan akan datang. Perencanaan SDM dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analysis*, organisasi, dan situasi persediaan tenaga kerja diperoleh.

1. *Job Analysis*

Job analysis memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan. *Job analysis* memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan,

⁵⁸ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan.

2. *Job description*

Memberikan informasi tentang tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan.

3. *Job specification*

Memberikan informasi tentang kualifikasi-kualifikasi SDM yang akan menjabat suatu jabatan.

4. *Job evaluation*

Memberikan informasi mengenai berat-ringannya pekerjaan, risiko pekerjaan, dan gaji jabatan.

5. *Job enrichment*

Memberikan informasi untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu yang sifatnya vertikal.

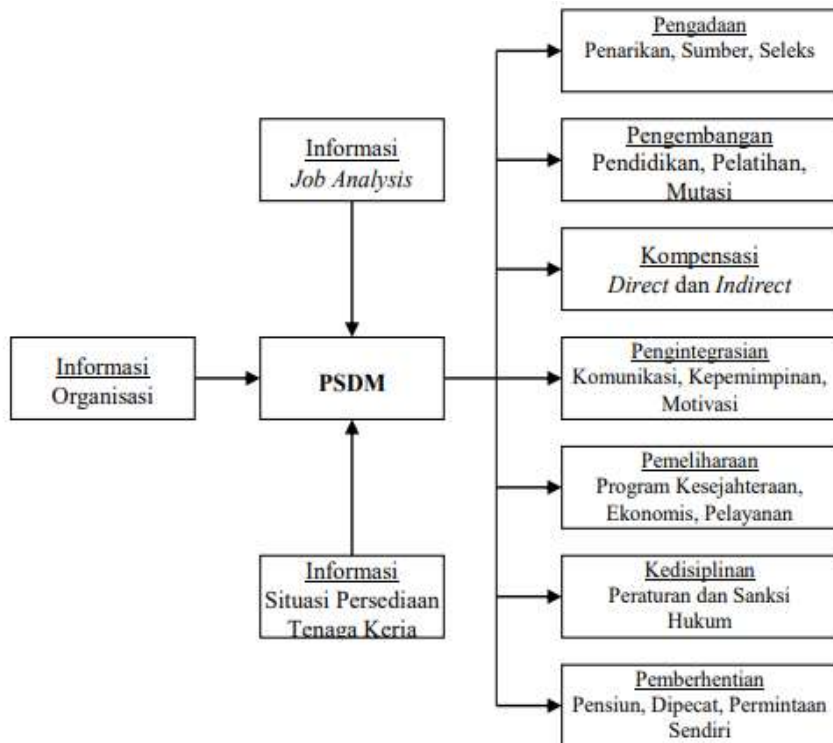
6. *Job enlargement*

Memberikan informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang sifatnya horizontal.

7. *Work simplification*

Memberikan informasi untuk spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan

Gambar 2.1
Konsep Perencanaan SDM



C. Perencanaan, Prosedur dan Rencana SDM

1. Perencanaan

Perencana (*Planner*) adalah orang, baik individu maupun kelompok, yang memproses perencanaan (*Planning*) yang hasilnya menjadi rencana (*Plan*).⁵⁹ Syarat-Syarat Perencanaan SDM:

- a. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- b. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- c. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang *Job Analysis*, organisasi dan situasi persediaan SDM.

⁵⁹ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- d. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- e. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- f. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

2. Prosedur SDM

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternatif.
- e. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

3. Rencana SDM

Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri SDM yang baik dan benar, antara lain sebagai berikut:

- a. Rencana harus menyeluruh, jelas, dan mudah dipahami para karyawan.
- b. Job description setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
- c. Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Asas the right man in right place and the man on the right job.*

- d. Rencana harus secara jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab.
- e. Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap.
- f. Rencana harus mengatur tentang mutasi, peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain-lain.
- g. Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan.
- h. Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan.
- i. Rencana harus dapat digunakan menjadi alat kontrol yang baik.

D. Perencanaan Fungsi-Fungsi SDI

Manajemen sumber daya manusia oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi dengan tujuan sebagai analisis pembahasannya sistematis, teratur, dan baik sehingga mudah dipahami, dan menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan langkah-langkah kepemimpinannya di bidang sumber daya manusia. agar setiap fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu.⁶⁰

1. Perencanaan Organisasi

Organisasi sebagai alat dan wadah orang-orang untuk bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, perlu direncanakan terlebih dahulu. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian, antara lain sebagai berikut.

- a. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, supaya efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan.

⁶⁰ Priyono dan Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- b. Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, atau organisasi komite.
- c. Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.
- d. Struktur (*Organization Chart*) dan jumlah departemen/bagiannya.
- e. *Job description* untuk setiap jabatan, sehingga tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
- f. Rentang kendali setiap departemen/bagian sesuai.

Apabila perencanaan organisasi baik, organisasi akan berjalan efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.

2. Perencanaan Pengarahan

Pengarahan SDM perlu direncanakan agar mereka bekerja giat, efektif, dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan (*directing*) SDM, antara lain sebagai berikut.

- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.
- b. *Delegation of Authority*, apakah desentralisasi atau sentralisasi authority.
- c. Cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis komunikasi yang diberikan.
- d. Alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.
- e. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.

3. Perencanaan Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) SDM harus direncanakan sebaik-baiknya, supaya pelaksanaan pengendalian efektif. Pengendalian harus mengetahui sedini mungkin terjadinya kesalahan dan

melakukan tindakan perbaikan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengendalian, antara lain sebagai berikut.

- a. Sistem dan poin-poin yang akan dinilai.
- b. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan.
- c. Metode penilaian yang akan diterapkan.
- d. Tindakan hasil penilaian terhadap SDM.

4. Perencanaan Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) SDM harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan SDM, antara lain sebagai berikut.

- a. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan diperlukan.
- b. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya.
- c. Dasar, sistem, metode, dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.
- d. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
- e. Cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.

5. Perencanaan Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal-hal yang harus direncanakannya, antara lain sebagai berikut.

- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan.
- b. Sistem pengawasan yang akan diterapkan.
- c. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.

6. Perencanaan Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) SDM harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena cepat atau lambat semua karyawan akan berhenti dengan alasan yang beraneka ragam. Setiap karyawan yang berhenti akan membawa biaya (penarikan, seleksi, pengembangan) yang merugikan perusahaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian SDM, antara lain sebagai berikut.

- a. Penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dan lain-lain).
- b. Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan-alasan pemberhentiannya.
- c. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya.
- d. Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

