



Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen SDM, perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal yang dilakukan oleh pihak organisasi. Pada prinsipnya perencanaan sumber daya manusia tersebut diawali dengan membahas kebutuhan SDM. Membahas kebutuhan SDM adalah merupakan proses analisis sumber daya manusia bagian dari perencanaan manajemen SDM untuk organisasi. Perumusan dalam hal-hal khusus yang berhubungan dengan penetapan-penetapan dalam manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk perencanaan. Perencanaan dalam SDM; memiliki sifat terfokus dalam menetapkan dan merumuskan masalah yang berhubungan dengan kebutuhan SDM dan pegawai organisasi.

Perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang dikerjakan di masa depan. 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 menduduki, jabatan dan pekerjaan

yang tepat pada waktu yang tepat, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kata kunci dari pengertian di atas “tepat” tepat dalam hubungan ini harus dilihat secara kontekstual dalam arti dikaitkan dengan tiga hal:

- a. Pemenuhan kewajiban organisasi.
- b. Pencapaian tujuan organisasi, dan
- c. Pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Selain pendapat Siagian di atas beberapa pengertian perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Andrew F. Sikula: (1981) bahwa: *Human resources of manpower planning has been defined as the process determining manpower requirement and the means for meeting those requirement and the integrated plans of the organizations*. Sedangkan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001) perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.

Pengertian yang sama juga disampaikan William B. Wether dan Keith Davis mengatakan: Perencanaan yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (demand) dan ketersediaan (supply) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, pelatihan, dan aktivitas lain dengan baik.



Perencanaan SDM adalah suatu proses sistemis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa datang melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diberikan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan. Organisasi mempunyai misi yang harus dicapai dan selanjutnya dituangkan dalam rencana jangka pendek dan panjang. Pandangan tersebut merupakan arti perencanaan SDM secara umum. Perencanaan SDM mikro adalah perencanaan SDM pegawai untuk organisasi.

Perencanaan SDM jangka pendek dan panjang yang telah dibuat harus dilaksanakan organisasi. Perencanaan sebagai elemen penting dalam mengembangkan suatu “strategic planning” karena merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut. Perencanaan SDM mempunyai peran penting dalam mengembangkan perencanaan strategis organisasi.

Dalam setiap fungsi manajemen SDM harus dilaksanakan secara konsekuen sehingga menjamin keberhasilan perencanaan strategis yang ditetapkan. Salah satu fungsi dan peran manajemen SDM dalam mencapai tujuan organisasi adalah proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan guna mendapatkan tenaga kerja yang terampil dan memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi komplementer lainnya, seperti performance appraisal system dan compensation management merupakan fungsi pendukung keberhasilan perencanaan strategis organisasi. Dan disini merupakan sebuah lisensi yang begitu penting peran dari perencanaan sumber daya manusia. Kemapanan dari perencanaan akan mampu mengatasi masalah pegawai untuk sebuah organisasi. Dalam pandangan Rachmawati; bahwa perencanaan merupakan kegiatan atau proses yang sangat penting dalam organisasi, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia. Perencanaan merupakan prasyarat pelaksanaan kegiatan yang harus dilakukan. Perencanaan mengembangkan “fokus” dan “fleksibilitas” suatu organisasi harus fokus untuk mengetahui kualitas pelayanan yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan, dan mengetahui kualitas pelayanan yang baik. Organisasi yang mempunyai pandangan kedepan. Organisasi siap dan mampu mengambil tindakan atau mengantisipasi masalah-masalah yang mendesak dan memanfaatkan kesempatan yang ada. Suatu perencanaan akan membantu manajer pada berbagai tipe organisasi dan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang lebih baik, karena:

1. Perencanaan berorientasi pada output.
2. Perencanaan memberikan arah orientasi pada kinerja.



3. Perencanaan berorientasi pada prioritas.
4. Perencanaan memfokuskan pada hal yang paling untuk mendapat perhatian yang utama.
5. Perencanaan berorientasi keuntungan.
6. Perencanaan membantu mengalokasikan sumber-sumber untuk mendayagunakan kekuatan yang terbaik.
7. Perencanaan berorientasi pada perubahan.
8. Perencanaan membantu mengantisipasi masalah dan kesempatan sehingga dapat dicapai efisiensi dan efektivitas.

Perencanaan sumber daya manusia ini memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja dapat diperoleh, kapan tenaga kerja akan ditumbuhkan dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Selain itu, jenjang karir yang tepat dengan tenaga kerja dan manajemen serta sistem kompensasi harus sesuai dengan sistem penyesuaian kinerja, di mana harus sesuai pula dengan keputusan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia untuk pegawai organisasi akan memberi suatu proses yang efektif, akan mampu menciptakan kondisi di mana ke depannya sumber daya manusia untuk pegawai organisasi tidak menjadi suatu kemelut (masalah) akan tetapi dari perencanaan yang profesional dari awal sudah menekan masalah SDM kedepannya dan ini menjadi perhatian serius setiap pemimpin atau manajer di setiap organisasi. Kasus-kasus yang terjadi selama ini, perencanaan sumber daya manusia untuk sebuah organisasi atau pegawai selalu menuai masalah yang kompleks di depannya karena di awalnya proses analisis dan perencanaan sumber daya manusia tidak dilakukan secara cermat dan teliti. Suatu perencanaan sumber daya manusia untuk pegawai organisasi yang cermat dan teliti memenuhi unsur diantaranya; yaitu: tahap 1, analisis kebutuhan atau perencanaan pegawai bagi organisasi dapat menjawab pertanyaan, untuk apa pegawai direkrut? tahap 2 setelah direkrut lalu apa dan bagaimana kebijakan-kebijakan yang diberlakukan bagi mereka? tahap 3 seperti apa pengembangan karier dan masa akhir kepegawaian mereka.

Unsur di atas merupakan suatu bagian dari analisis perencanaan kebutuhan sumber daya manusia yang cermat bagi sebuah organisasi. Untuk sebuah organisasi yang terbilang maju dan mapan hal di atas akan teratasi oleh berbagai kebijakan sebelum dan sesudahnya, namun untuk sebuah organisasi yang baru dan ingin berkembang, berbagai analisis dan perencanaan ini sukses untuk



perekrutan sumber daya manusia untuk pegawainya akan tetapi menuai atau menjadi masalah di depannya.

Analisis Pekerjaan Sebagai Perangkat Dasar

Analisis pekerjaan adalah proses yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) karena menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Proses ini dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa semua elemen yang diperlukan untuk suatu posisi sudah diidentifikasi dengan jelas.

Berikut adalah beberapa poin penting terkait analisis pekerjaan:

1. **Titik Awal Aktivitas SDM Lainnya:** Analisis pekerjaan adalah langkah pertama yang mendasari banyak fungsi SDM lainnya. Misalnya, perekrutan, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, dan kompensasi semuanya bergantung pada pemahaman yang jelas tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan dalam suatu pekerjaan.
2. **Pentingnya dalam Lingkungan Kerja Modern:** Dalam lingkungan kerja saat ini, yang sering berubah dengan cepat dan membutuhkan adaptasi terus-menerus, memiliki sistem analisis pekerjaan yang baik menjadi semakin penting. Hal ini memastikan bahwa organisasi dapat mengidentifikasi perubahan kebutuhan keterampilan atau pengetahuan seiring perkembangan teknologi, pasar, atau strategi bisnis.
3. **Keterkaitan dengan Fungsi SDM Lainnya:** Tanpa analisis pekerjaan yang tepat, fungsi SDM lainnya seperti perekrutan dan seleksi, penentuan upah, dan pengembangan karyawan menjadi lebih sulit untuk dijalankan. Misalnya, jika tugas dan keterampilan yang dibutuhkan tidak jelas, maka akan sulit untuk menilai kandidat yang sesuai selama proses perekrutan atau untuk merancang program pelatihan yang efektif.

Dengan demikian, analisis pekerjaan adalah dasar dari keseluruhan manajemen SDM, karena memastikan bahwa setiap aktivitas SDM lainnya dilaksanakan berdasarkan pemahaman yang akurat dan mendalam tentang pekerjaan itu sendiri.

Berikut adalah penjelasan tentang informasi yang dibutuhkan untuk melakukan analisis pekerjaan:

1. **Aktivitas Pekerjaan:**

- o Informasi ini mencakup tugas-tugas spesifik yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari. Ini meliputi kegiatan yang harus dilakukan, bagaimana



tugas-tugas tersebut dilakukan, dan tujuan dari aktivitas tersebut. Contoh aktivitas pekerjaan termasuk menulis laporan, mengoperasikan mesin, atau melayani pelanggan.

2. Aktivitas Berorientasi Karyawan:

- Ini mencakup aspek-aspek pekerjaan yang berfokus pada interaksi dengan orang lain, seperti komunikasi dengan rekan kerja, pelanggan, atau atasan. Termasuk juga soft skills yang diperlukan seperti keterampilan berkomunikasi, kerjasama tim, dan kemampuan memimpin.

3. Jenis Mesin, Perkakas, Peralatan dan Fasilitas Kerja:

- Informasi ini mencakup semua perangkat keras yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya, jenis komputer atau perangkat lunak yang digunakan, alat-alat khusus seperti mikroskop untuk seorang peneliti, atau fasilitas produksi untuk pekerja pabrik.

4. Observasi Hal Berwujud maupun Tidak Berwujud yang Terkait dengan Pekerjaan:

- Ini mencakup pengamatan terhadap aspek-aspek fisik dan non-fisik dari pekerjaan. Contoh hal berwujud mungkin mencakup lingkungan kerja fisik, sementara hal tidak berwujud bisa mencakup aspek seperti budaya perusahaan, tekanan kerja, atau tingkat kepuasan dalam pekerjaan. Observasi ini membantu dalam memahami kondisi yang mempengaruhi kinerja karyawan dan bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas mereka.

Dengan mengumpulkan informasi ini, organisasi dapat melakukan analisis pekerjaan yang lebih komprehensif, yang kemudian menjadi dasar untuk berbagai fungsi SDM lainnya seperti perekrutan, pelatihan, dan penilaian kinerja.

Analisis Pekerjaan: Perangkat Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Analisis Pekerjaan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mencatat tugas-tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Analisis pekerjaan menjadi dasar dari berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) karena hasil dari proses ini memberikan informasi penting yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan terkait pengelolaan karyawan.

Berikut adalah penjelasan mengapa analisis pekerjaan dianggap sebagai perangkat dasar MSDM:



1. **Dasar untuk Rekrutmen dan Seleksi:**

- Analisis pekerjaan memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang dibutuhkan untuk suatu posisi, termasuk kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan. Ini membantu dalam menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk memastikan bahwa kandidat yang tepat dipilih.

2. **Pengembangan Pelatihan:**

- Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan membantu dalam mengidentifikasi keterampilan atau pengetahuan yang mungkin kurang pada karyawan. Ini memungkinkan organisasi untuk merancang program pelatihan yang tepat sasaran untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan memenuhi kebutuhan pekerjaan mereka.

3. **Evaluasi Kinerja:**

- Dengan mengetahui tugas-tugas spesifik yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan, organisasi dapat menetapkan standar kinerja yang jelas. Ini memungkinkan penilaian kinerja yang lebih objektif, di mana karyawan dinilai berdasarkan sejauh mana mereka memenuhi tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

4. **Kompensasi dan Penggajian:**

- Analisis pekerjaan membantu dalam menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dalam organisasi. Dengan mengetahui tugas, tanggung jawab, dan tingkat keterampilan yang diperlukan, organisasi dapat menetapkan struktur gaji dan kompensasi yang adil dan kompetitif.

5. **Desain Pekerjaan dan Pengembangan Karir:**

- Informasi dari analisis pekerjaan memungkinkan organisasi untuk merancang pekerjaan yang menarik dan efisien. Selain itu, ini juga membantu dalam pengembangan jalur karir dengan memberikan pemahaman tentang bagaimana berbagai posisi dalam organisasi terkait satu sama lain dan keterampilan apa yang diperlukan untuk kemajuan karir.

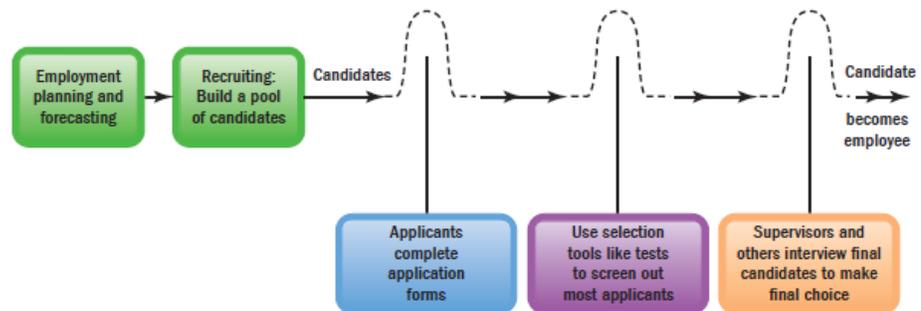
6. **Kepatuhan Hukum:**

- o Analisis pekerjaan yang baik membantu memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku, seperti persyaratan nondiskriminasi dalam rekrutmen dan promosi

Analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas dan kebutuhan manusia untuk setiap pekerjaan di perusahaan. Langkah selanjutnya adalah memutuskan pekerjaan mana yang perlu diisi, serta merekrut dan memilih karyawan untuk posisi tersebut.

Proses perekrutan dan seleksi dapat dibayangkan sebagai serangkaian rintangan, seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 5-1:

FIGURE 5-1 Steps in Recruitment and Selection Process



The recruitment and selection process is a series of hurdles aimed at selecting the best candidate for the job.

1. Putuskan posisi apa yang perlu diisi, melalui perencanaan dan peramalan tenaga kerja/personalia.
2. Bangun kumpulan kandidat untuk pekerjaan ini, dengan merekrut kandidat internal atau eksternal.
3. Minta kandidat mengisi formulir aplikasi dan mungkin menjalani wawancara penyaringan awal.
4. Gunakan alat seleksi seperti tes, investigasi latar belakang, dan pemeriksaan fisik untuk menyaring kandidat.
5. Putuskan siapa yang akan diberikan tawaran, dengan meminta supervisor dan mungkin orang lain mewawancarai kandidat.

Metode Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai metode untuk mengumpulkan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk suatu posisi. Beberapa metode yang umum digunakan antara lain:

1. **Wawancara Kuesioner Terstruktur:**



- **Deskripsi:** Dalam metode ini, karyawan atau supervisor diminta untuk mengisi kuesioner yang telah disusun sebelumnya. Kuesioner ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur mengenai aktivitas kerja, tanggung jawab, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.
- **Kelebihan:** Kuesioner terstruktur memungkinkan pengumpulan data yang konsisten dan mudah dianalisis karena formatnya yang seragam.
- **Kekurangan:** Jawaban yang diberikan mungkin tidak selalu akurat atau mendetail jika karyawan tidak memahami pertanyaan atau tidak memberikan informasi yang lengkap.

2. Mengamati Pekerjaan:

- **Deskripsi:** Dalam metode ini, seorang analis pekerjaan atau supervisor langsung mengamati karyawan saat mereka melakukan tugas-tugas mereka sehari-hari. Ini memberikan wawasan langsung tentang aktivitas pekerjaan, alur kerja, dan interaksi yang terjadi dalam lingkungan kerja.
- **Kelebihan:** Mengamati pekerjaan secara langsung memungkinkan pengumpulan data yang sangat akurat tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh karyawan.
- **Kekurangan:** Metode ini bisa memakan waktu dan mungkin tidak sepenuhnya representatif jika karyawan tidak berperilaku seperti biasanya saat mereka tahu sedang diamati.

3. Wawancara Karyawan maupun Atasan:

- **Deskripsi:** Metode ini melibatkan wawancara mendalam dengan karyawan yang menjalankan pekerjaan serta atasan mereka. Pertanyaan yang diajukan biasanya berfokus pada tugas utama pekerjaan, tantangan yang dihadapi, serta keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan.
- **Kelebihan:** Wawancara memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi aspek-aspek pekerjaan secara mendalam dan mendapatkan perspektif dari berbagai sudut pandang, baik dari karyawan maupun atasan.
- **Kekurangan:** Wawancara bisa sangat subjektif dan tergantung pada persepsi individu. Juga, membutuhkan waktu lebih banyak dan kemampuan pewawancara untuk mengarahkan diskusi ke topik yang relevan.

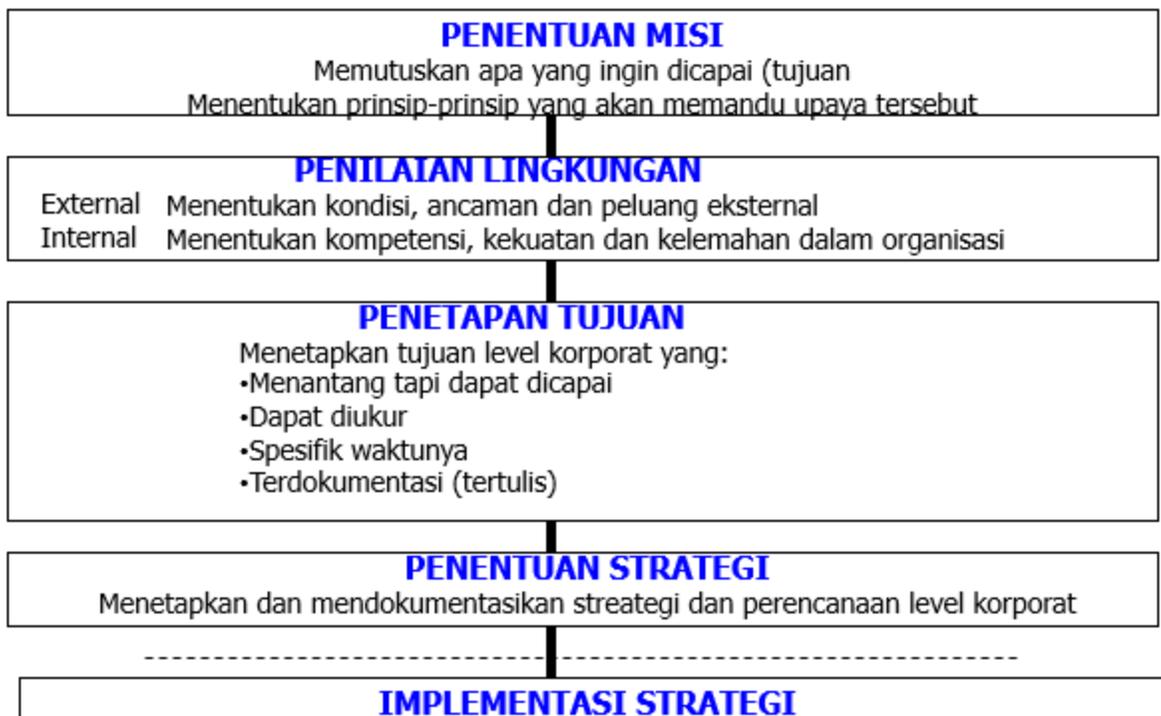
4. Meminta Karyawan Mendeskripsikan Aktivitas Harian dalam Log:



- **Deskripsi:** Dalam metode ini, karyawan diminta untuk mencatat aktivitas kerja mereka dalam bentuk log atau jurnal harian. Mereka mencatat apa yang mereka lakukan sepanjang hari, berapa lama waktu yang dihabiskan untuk setiap tugas, serta tantangan atau kesulitan yang mereka hadapi.
- **Kelebihan:** Metode ini memberikan data yang sangat rinci tentang bagaimana karyawan menghabiskan waktu mereka dan aktivitas apa yang paling dominan dalam pekerjaan mereka.
- **Kekurangan:** Karyawan mungkin tidak selalu mencatat aktivitas mereka dengan akurat atau konsisten. Selain itu, metode ini bisa menjadi beban tambahan bagi karyawan, terutama jika mereka harus mencatat secara terperinci setiap hari.

Proses Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik adalah proses di mana manajemen puncak menetapkan arah jangka panjang dan tujuan bagi organisasi. Proses ini mencakup langkah-langkah penting yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi visinya dan merespons perubahan dalam lingkungan eksternal.



Berikut adalah penjelasan tentang proses perencanaan strategik:



1. Penentuan Misi Organisasi

- **Deskripsi:** Langkah pertama dalam perencanaan strategik adalah menentukan atau memperjelas misi organisasi. Misi adalah pernyataan yang menggambarkan tujuan utama organisasi, mengapa organisasi itu ada, dan apa yang ingin dicapai. Misi ini menjadi landasan bagi semua keputusan dan strategi yang akan diambil di masa depan.
- **Pentingnya Misi:** Misi memberikan panduan dan arah bagi seluruh anggota organisasi, serta menjadi acuan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Penilaian terhadap Organisasi dan Lingkungannya

- **Deskripsi:** Setelah misi ditetapkan, langkah berikutnya adalah melakukan penilaian menyeluruh terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi (internal environment) serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal (external environment). Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sering digunakan dalam tahap ini.
- **Tujuan Penilaian:** Penilaian ini membantu manajemen memahami posisi organisasi saat ini dan bagaimana faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

3. Penetapan Tujuan atau Arahan Spesifik

- **Deskripsi:** Berdasarkan misi dan penilaian terhadap organisasi dan lingkungannya, manajemen kemudian menetapkan tujuan atau sasaran spesifik yang ingin dicapai. Tujuan ini biasanya bersifat SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), artinya tujuan tersebut jelas, dapat diukur, realistis, relevan dengan misi, dan memiliki batasan waktu untuk pencapaian.
- **Pentingnya Tujuan Spesifik:** Tujuan yang jelas memberikan arah yang konkret bagi organisasi dan menjadi ukuran keberhasilan dalam pelaksanaan strategi.

4. Penentuan Strategi untuk Mencapai Tujuan

- **Deskripsi:** Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikutnya adalah menentukan strategi-strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi ini bisa mencakup berbagai aspek seperti alokasi sumber daya, pengembangan produk atau layanan baru, perluasan pasar, atau peningkatan efisiensi operasional.
- **Implementasi Strategi:** Strategi yang telah ditentukan kemudian harus diimplementasikan melalui tindakan nyata, dengan pemantauan berkala untuk memastikan strategi berjalan sesuai rencana dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.



Perencanaan dan Peramalan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja (atau perencanaan pekerjaan atau personalia) adalah proses untuk memutuskan posisi apa yang harus diisi oleh perusahaan, dan bagaimana cara mengisinya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menghilangkan kesenjangan antara kebutuhan tenaga kerja yang diproyeksikan oleh pemberi kerja dan karyawan saat ini yang mungkin cocok untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Manajer harus terlibat dalam perencanaan tenaga kerja sebelum merekrut dan mempekerjakan karyawan. Lagipula, jika Anda tidak tahu apa kebutuhan pekerjaan Anda dalam beberapa bulan atau tahun ke depan, mengapa Anda merekrut?

Metodologi perencanaan tenaga kerja dari sebuah firma konsultan menggambarkan proses dasar perencanaan tenaga kerja.

Pertama, Towers Watson meninjau rencana bisnis klien dan data tenaga kerja (misalnya, tentang bagaimana pendapatan mempengaruhi tingkat staf). Ini membantu mereka memahami bagaimana perubahan bisnis yang diproyeksikan dapat mempengaruhi jumlah dan kebutuhan keterampilan klien.

Kedua, mereka meramalkan dan mengidentifikasi posisi apa yang harus diisi oleh perusahaan dan potensi kesenjangan tenaga kerja; ini membantu mereka memahami posisi masa depan baru apa yang harus diisi, dan karyawan saat ini mana yang mungkin bisa dipromosikan ke posisi tersebut.

Ketiga, mereka mengembangkan rencana strategis tenaga kerja; di sini mereka memprioritaskan kesenjangan tenaga kerja utama (seperti, posisi apa yang harus diisi, dan siapa yang kita miliki yang bisa mengisinya?) dan mengidentifikasi rencana spesifik (perekrutan, pelatihan, dan lainnya) untuk mengisi kekurangan tersebut. Akhirnya, mereka melaksanakan rencana (misalnya, program perekrutan dan pelatihan baru), dan menggunakan berbagai metrik untuk memantau proses tersebut.

Strategi dan Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja seharusnya menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis perusahaan. Misalnya, rencana untuk memasuki bisnis baru, membangun pabrik baru, atau mengurangi kegiatan akan mempengaruhi keterampilan personel yang dibutuhkan oleh pemberi kerja dan posisi yang harus diisi. Pada saat yang sama, keputusan mengenai cara mengisi posisi-posisi ini akan memerlukan rencana HR lainnya, seperti rencana pelatihan dan perekrutan. Fitur



Konteks Strategis mengilustrasikan hal ini. Seperti halnya rencana yang baik, rencana pekerjaan dibangun berdasarkan ramalan—asumsi dasar tentang masa depan. Di sini, manajer biasanya akan memerlukan tiga set ramalan pekerjaan: satu untuk kebutuhan personel (permintaan), satu untuk pasokan kandidat internal, dan satu untuk pasokan kandidat eksternal. (Seperti di Four Seasons, pemberi kerja biasanya harus memutuskan apakah akan mengisi kekosongan yang diproyeksikan secara internal dengan karyawan saat ini atau secara eksternal dengan membawa orang baru). Dengan ketiga ramalan ini, manajer dapat mengidentifikasi kesenjangan kebutuhan-pasokan, dan mengembangkan rencana pelatihan dan rencana lainnya untuk mengisi kekurangan yang diperkirakan. Kami akan mulai dengan meramalkan kebutuhan personel/permintaan.

Meramalkan Kebutuhan Personel (Permintaan Tenaga Kerja)

Berapa banyak orang dengan keterampilan apa yang kita butuhkan? Manajer mempertimbangkan beberapa faktor. Yang terpenting, kebutuhan staf masa depan perusahaan mencerminkan permintaan terhadap produk atau layanan, disesuaikan dengan perubahan tingkat perputaran dan produktivitasnya, serta perubahan yang direncanakan perusahaan dalam tujuan strategisnya. Oleh karena itu, meramalkan permintaan tenaga kerja dimulai dengan memperkirakan apa permintaan untuk produk atau layanan Anda. Dalam jangka pendek, manajemen harus memperhatikan ramalan harian, mingguan, dan musiman. Misalnya, pengecer melacak tren penjualan harian karena mereka tahu, misalnya, bahwa Hari Ibu menghasilkan lonjakan bisnis dan kebutuhan untuk staf toko tambahan. Ramalan musiman sangat penting untuk pengecer yang mempertimbangkan penjualan liburan akhir tahun, dan untuk banyak perusahaan seperti penyedia lanskap dan pendingin udara. Dalam jangka panjang, manajer akan mencoba mendapatkan gambaran tentang permintaan masa depan dengan berbicara dengan pelanggan dan mengikuti publikasi industri serta ramalan ekonomi. Prediksi masa depan semacam ini tidak akan tepat, tetapi harus membantu Anda menghadapi perubahan permintaan yang mungkin terjadi.

Proses dasar untuk meramalkan kebutuhan personel adalah dengan meramalkan pendapatan terlebih dahulu. Kemudian, perkirakan ukuran staf yang dibutuhkan untuk mendukung volume penjualan ini. Namun, manajer juga harus mempertimbangkan faktor-faktor lain. Ini termasuk perputaran yang diproyeksikan, keputusan untuk meningkatkan (atau menurunkan) produk atau layanan, perubahan produktivitas, sumber daya keuangan, dan keputusan untuk memasuki atau



meninggalkan bisnis. Alat dasar untuk memproyeksikan kebutuhan personel termasuk analisis tren, analisis rasio, dan plot sebar.

Meramalkan Pasokan Kandidat Internal

Ramalan permintaan personel hanya memberikan setengah dari persamaan staf, dengan menjawab pertanyaan: “Berapa banyak karyawan dalam posisi apa yang kita butuhkan?” Selanjutnya, manajer harus meramalkan pasokan (ketersediaan) kandidat internal dan eksternal.

Sebagian besar perusahaan memulai dengan kandidat internal yang mungkin. Tugas utama di sini adalah menentukan karyawan saat ini yang memenuhi syarat atau dapat dilatih untuk posisi yang diproyeksikan. Manajer departemen atau pemilik perusahaan kecil dapat menggunakan alat manual untuk melacak kualifikasi karyawan (atau akan mengetahui siapa yang dapat melakukan apa). Misalnya, Anda dapat membuat inventaris keterampilan personel dan formulir catatan pengembangan sendiri. Untuk setiap karyawan saat ini, daftarkan keterampilan, pendidikan, kursus yang disponsori perusahaan, minat karir dan pengembangan, bahasa, tugas yang diinginkan, dan pengalaman relevan lainnya. Versi komputer dari sistem inventaris keterampilan juga tersedia. Bagan pengganti personel adalah opsi lain, terutama untuk posisi puncak perusahaan. Mereka menunjukkan kinerja saat ini dan kemungkinan promosi untuk setiap pengganti posisi. Sebagai alternatif, dengan kartu pengganti posisi, Anda membuat kartu untuk setiap posisi, menunjukkan pengganti yang mungkin serta kinerja saat ini, potensi promosi, dan pelatihan mereka.

Perusahaan besar jelas tidak dapat melacak kualifikasi ratusan atau ribuan karyawan secara manual. Oleh karena itu, mereka mengkomputerisasi informasi ini, menggunakan berbagai sistem perangkat lunak terkemas seperti Perangkat Lunak Inventaris Keterampilan Survey Analytics.

Sistem Inventaris Keterampilan seperti yang ditawarkan oleh Perceptyx (www.perceptyx.com) memungkinkan pemberi kerja untuk mengumpulkan dan menyusun informasi keterampilan karyawan secara real-time melalui survei online. Program inventaris keterampilan membantu manajemen mengantisipasi kekurangan staf dan keterampilan, serta memfasilitasi perencanaan tenaga kerja, perekrutan, dan pelatihan. Mereka biasanya mencakup item seperti kode pengalaman kerja, pengetahuan produk, tingkat keterampilan karyawan dengan lini produk atau layanan pemberi kerja, pengalaman industri, pendidikan formal, pengalaman industri, keterampilan bahasa asing, batasan relokasi, minat karir, dan penilaian kinerja.



Peramalan Pasokan Kandidat Eksternal

Jika tidak ada cukup kandidat internal yang terampil untuk mengisi posisi yang diantisipasi (atau jika Anda ingin mencari di luar alasan lain), Anda akan beralih ke kandidat eksternal. Peramalan ketersediaan tenaga kerja tergantung pada pemahaman manajer tentang apa yang terjadi di industri dan daerahnya. Misalnya, tingkat pengangguran di atas 7% beberapa tahun lalu menunjukkan kepada manajer HR bahwa menemukan kandidat yang baik mungkin lebih mudah. Manajer kemudian melengkapi pengamatan tersebut dengan analisis pasar tenaga kerja formal. Penekanan saat ini pada teknologi berarti banyak pelamar mungkin kurang memiliki keterampilan dasar seperti matematika, komunikasi, kreativitas, dan kerja tim. Kebutuhan seperti itu juga diperhitungkan dalam rencana tenaga kerja dan pelatihan pemberi kerja.

Menyesuaikan Pasokan dan Permintaan Tenaga Kerja dengan Rencana

Perencanaan tenaga kerja harus berakhir dengan rencana tenaga kerja. Rencana ini harus mengidentifikasi posisi yang harus diisi; kandidat atau sumber internal dan eksternal yang potensial (seperti agen perekrutan sementara) untuk posisi ini; pelatihan dan promosi yang diperlukan untuk memindahkan orang ke posisi tersebut; dan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan rencana, seperti biaya perekrut, estimasi biaya pelatihan, dan biaya wawancara.

Perencanaan Suksesi

Pada tahun 2018, CEO Apple Tim Cook mengumumkan bahwa dewan Apple memiliki rencana suksesi untuk siapa yang bisa menjadi CEO jika Cook mundur. Perencanaan suksesi melibatkan pengembangan rencana tenaga kerja untuk posisi-posisi teratas perusahaan. Perencanaan suksesi adalah proses berkelanjutan untuk secara sistematis mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan kepemimpinan organisasi guna meningkatkan kinerja. Ini melibatkan tiga langkah utama: mengidentifikasi kebutuhan posisi kunci, mengembangkan kandidat internal, dan menilai serta memilih kandidat internal (atau eksternal) yang akan mengisi posisi kunci.

Pertama, berdasarkan rencana strategis dan bisnis perusahaan, manajemen puncak dan direktur sumber daya manusia mengidentifikasi apa saja kebutuhan posisi kunci perusahaan di masa depan. Hal-hal yang perlu diperhatikan termasuk mendefinisikan posisi kunci dan “potensi tinggi,” meninjau bakat yang ada di perusahaan, dan membuat (berdasarkan strategi perusahaan) profil keterampilan untuk posisi kunci.



Setelah mengidentifikasi posisi kunci di masa depan, manajemen beralih ke penciptaan kandidat untuk pekerjaan ini. “Menciptakan” berarti mengidentifikasi kandidat internal (atau membawa kandidat eksternal) dan memberikan pengalaman pengembangan yang mereka perlukan untuk menjadi kandidat yang layak. Pemberi kerja mengembangkan karyawan dengan potensi tinggi melalui pelatihan internal dan pengalaman lintas fungsi, rotasi pekerjaan, pelatihan eksternal, dan penugasan global/regional.

Akhirnya, perencanaan suksesi memerlukan penilaian terhadap kandidat ini dan pemilihan mereka yang akan benar-benar mengisi posisi kunci. Seperti di Apple, dewan direksi perusahaan harus memastikan bahwa rencana suksesi manajemen puncak telah ada. Faktanya, memantau rencana dan menyetujui penunjukan manajemen puncak adalah salah satu peran penting dewan perusahaan. (Peran lainnya termasuk mengawasi strategi, kinerja, tata kelola, dan integritas.)