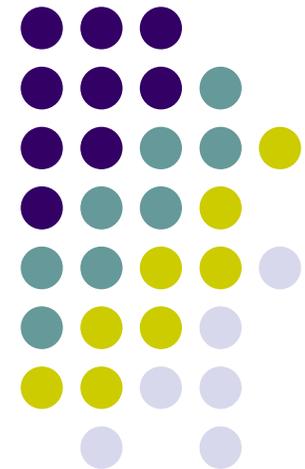


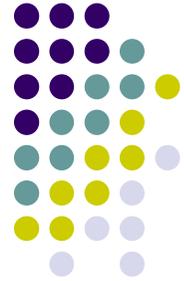
MSDM – Handout 3

Perencanaan SDM



Dian Wahyuningsih, S.E.M.Si
Dosen Fakultas Ekonomi UNLA

Apa yang dimaksud dengan Perencanaan SDM?



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

Perencanaan SDM

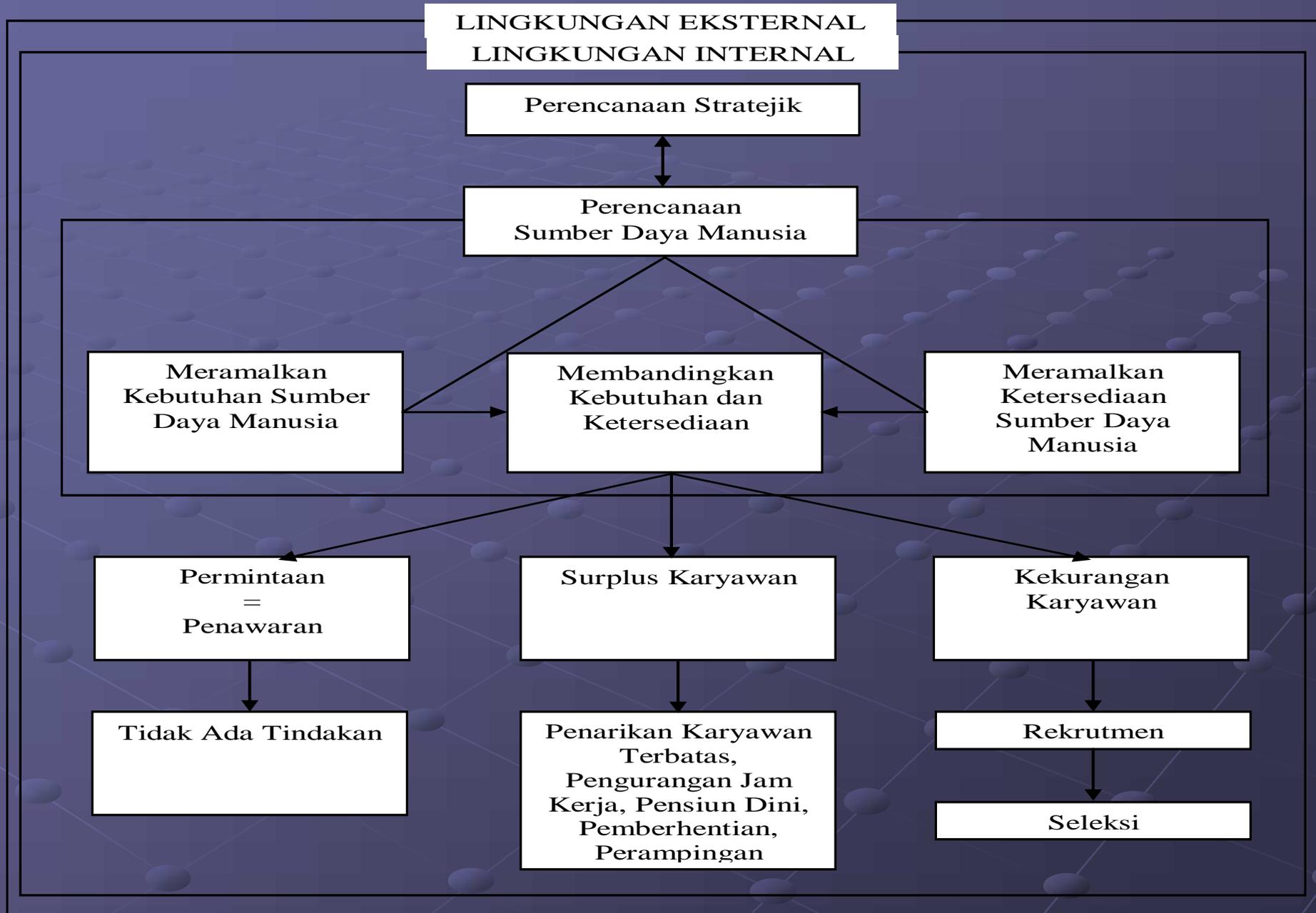
- **Perencanaan Sumber Daya Manusia (*human resource planning*)** adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu (Mondy 2008).

Perencanaan sumber daya manusia memiliki dua komponen:

- Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*)
- Peramalan ketersediaan (*availability forecast*)



Proses Perencanaan SDM



[Peramalan Kebutuhan]

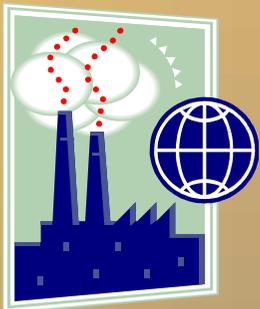
- **Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*)** adalah aktivitas penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.
- Peramalan tersebut mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan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

3 PENYEBAB PERMINTAAN SDM

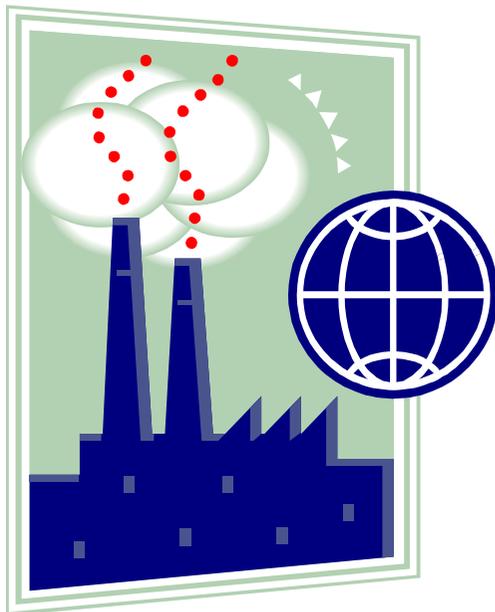
Faktor Eksternal

Faktor Organisasional

Faktor Angkatan Kerja



Penyebab Permintaan SDM



Faktor Eksternal

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

Penyebab Permintaan SDM



Faktor Organisasional

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



Permintaan SDM



Faktor Angkatan Kerja

- Pensiun
- Pengunduran diri
- Pemberhentian
- Kematian
- Kemangkiran



[Peramalan Ketersediaan]

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



Penawaran SDM

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

Penggunaan Basis Data SDM

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

Penggunaan Basis Data SDM

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

Informasi dalam Basis Data SDM

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



Alternatif Tindakan jika Diramalkan Defisit (Kekurangan) Karyawan

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

Alternatif Tindakan jika Diramalkan Surplus (Kelebihan) Karyawan

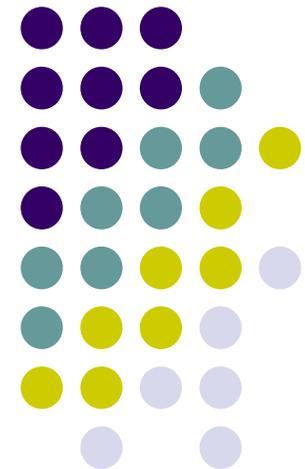
- **Penarikan Terbatas:** Mengurangi angkatan kerja dengan tidak mengganti para karyawan yang keluar.
- **Pengurangan Jam Kerja:** Perusahaan juga bisa menanggapi berkurangnya kebutuhan beban kerja dengan mengurangi jumlah total waktu kerja.
- **Pensiun Dini:** Mendorong karyawan untuk pensiun lebih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

KONSEP MSDM STRATEGIK

semua aktivitas yang menghasilkan kompetensi serta perilaku individu yang dibutuhkan perusahaan dalam meraih tujuan strategik.

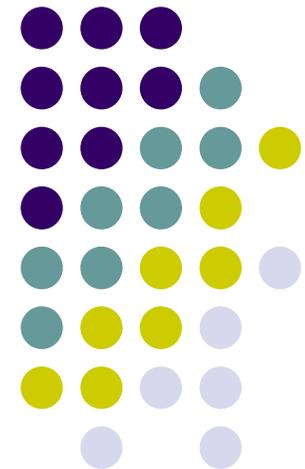
CIRI UTAMA MSDM STRATEGI

1. **Tingkat organisasional cenderung dirumuskan pada manajemen puncak**
2. **Fokus organisasi dikendalikan oleh bisnis**
3. **Peran pembuatan strategi secara umum merupakan tanggungjawab manajemen lini dan karyawan memainkan peran pendukung**



Proses merealisasikan strategi tidak hanya melalui kebijakan SDM formal atau perintah tertulis, realisasi strategi juga dapat berasal dari tindakan dari pimpinan dan juga dari lingkungan eksternal

Proses mengembangkan strategi SDM melibatkan pembuatan berbagai pilihan MSDM strategik dan kemudian membuat pilihan strategik yang sesuai

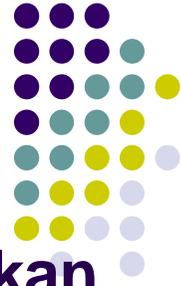


Proses Pengembangann SDM Strategik

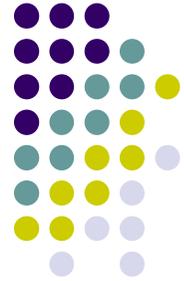
- Terkait dengan bisnis sekaligus mengantisipasi kebutuhan bisnis
- Menyesuaikan dengan budaya organisasi yang ada atau diinginkan
- Memiliki kapasitas untuk mengubah karakter dan arah bisnis
- Melengkapi organisasi menghadapi tekanan eksternal serta memusatkan fokus terhadap bidang yang memiliki kebutuhan penting
- Memastikan masalah implementasi yang timbul jika manajer tidak melaksanakan strategi atau memiliki keterampilan yang diharapkan organisasi
- Memastikan organisasi memiliki sumberdaya yang diperlukan utk menerapkan strategi



KERANGKA PENGEMBANGAN MSDM DALAM PERENCANAAN STRATEGIK



1. **Pengembangan Kapabilitas SDM** : mengenai tindakan, proses dan usaha yang terkait dengan perilaku yang diperlukan untuk mendapatkan posisi kompetitif yaitu dengan cara pengembangan kapabilitas nilai kompetensi yang timbul dari sifat hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan dan karyawan
2. **Pendekatan Manajemen Komitmen Tinggi** : tingkat kinerja yang tinggi dan suatu keyakinan bahwa organisasi bernilai akan lebih mungkin terjadi jika karyawan tidak diawasi ketat bahkan mereka harus diberi tanggungjawab yang lebih luas, didukung dengan memberi kontribusin dan dibantu mencapai kepuasan dalam pekerjaan mereka



3. Pendekatan Manajemen Kinerja Tinggi :

Melibatkan pengembangan pemberdayaan, pengembangan karyawan, manajemen kinerja dan proses imbalan yang memfokuskan diri pada nilai tambah

4. Pendekatan sistematis : memperkirakan segala

Kegiatan yang terkait dengan lingkungan eksternal all : memperkirakan sesuatu yang akan dikerjakan, menetapkan hal yang disukai dan menetapkan tujuan serta memutuskan cara mencapai tujuan



ISU UMUM YANG MEMPENGARUHI PERUMUSAN STRATEGI SDM

Bahwa perumusan strategi adalah lebih mengenai “ preferensi, pilihan dan kecocokkan” daripada suatu pelaksanaan logika yang diterapkan.

Analisis mintzberg menyatakan bahwa memperlakukan strategi SDM lebih sebagai suatu perspektif daripada suatu prosedur yang teratur untuk memetakan masa YAD.



TAHAP PERUMUSAN STRATEGI SDM

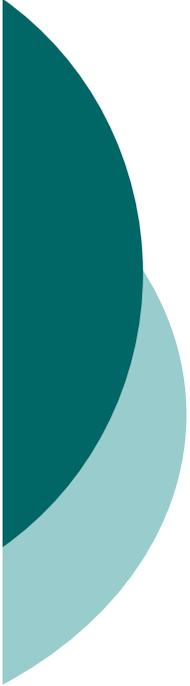
ANALISIS :

1. Apa yang terjadi
2. Apa isu yang ada
3. Apa masalahnya
4. Apa yang diperlukan oleh bisnis



DIAGNOSIS :

1. Mengapa isu tersebut timbul
2. Apa yang menyebabkan masalah
3. Faktor apa yang mempengaruhi situasi (persaingan lingkungan, politis dll)



MODEL MSDM STRATEGIK

- Model Berorientasi bisnis : diarahkan untuk menciptakan keunggulan bersaing
- Model Kesesuaian Strategik : pengembangan strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan mendukung pencapaiannya secara vertikal dan penggunaan pendekatan yg terintegrasi terhadap pengembangan praktik SDM seperti pemberdayaan, pengembangan karyawan, kompensasi

Model Kesesuaian Strategik



- Sesuai sebagai interaksi strategi : menghubungkan praktik SDM dengan konteks eksternal
- Sesuai sebagai kemungkinan : pendekatan yang memastikan bahwa praktik internal harus menanggapi faktor eksternal khusus seperti karakter pasar
- Sesuai sebagai kumpulan praktik yang ideal : pandangan bahwa MSDM stratejik merupakan praktik terbaik bagi semua perusahaan agar diadopsi secara berguna

YANG DIMAKSUD KESESUAIAN EKSTERNAL

- Kesesuaian dengan strategi bisnis
- Mencocokkan dengan tahap daur hidup
- Karakteristik organisasi
- Kompleksitas proses perumusan strategi
- Sifat kualitatif masalah MSDM



PROSES MSDM STRATEJIK

- Strategi selalu timbul dan fleksibel
- Strategi tidak hanya direalisasikan oleh pernyataan formal, tetapi juga dengan tindakan dan reaksi
- Strategi adalah suatu deskripsi tindakan yang berorientasi pada masa YAD yang selalu ditunjukkan kepada perubahan
- Proses manajemen itu sendiri merupakan syarat timbulnya strategi



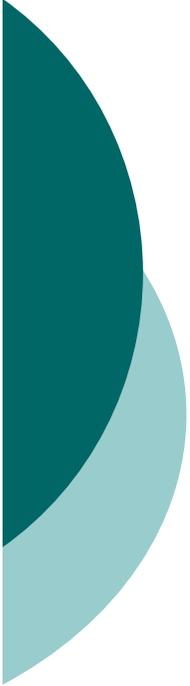
MODEL MSDM STRATEGIK

I. Model Manajemen Komitmen Tinggi

- Pengembangan jalur karir dan menekankan pada kemampuan yang terlatih dan komitmen sbg karakteristik karyawan disemua tingkatan
- Suatu fleksibilitas fungsioanal tingkat tinggi dengan menghilangkan jobdesk yang kaku
- Memangkas hirarki dan mengakhiri pembedaan status
- Membangun kepercayaan yg tinggi pada tim, kerjasama tim, dan memecahkan masalah

II. Model Manajemen Kinerja Tinggi

- Sistem rekrutmen, seleksi dan pelatihan yang hati-hati
- Sistem formal yang membagi informasi dengan individu yang bekerja dalam organisasi
- Job desain yang jelas
- Proses partisipasi yang tinggi
- Pemantauan sikap
- Prosedur keluhan yang berfungsi baik
- Rencana promosi dan kompensasi sebagai bentuk pengakuan serta imbalan finansial bagi karyawan yang berkinerja tinggi



Model MSDM Stratejik

III. Model Manajemen Keterlibatan Tinggi

- Pendekatan yang melibatkan dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja dalam perusahaan, kepentingannya dihargai dan karyawan memiliki pengaruh dalam masalah yang menjadi perhatian mereka
- Menciptakan iklim dimana ada dialog yang berkelanjutan dalam rangka menetapkan harapan dan berbagi informasi mengenai misi, nilai dan sasaran dalam organisasi



Pendekatan untuk Mencapai Kesesuaian Strategik

1. Strategi Inovasi lewat karakter perilaku :
perilaku kreatif tingkat tinggi, Pemusatan perhatian jangka panjang, perilaku kooperatif yang sangat tinggi, toleransi terhadap ambiguitas dan situasi yang tidak dapat diprediksi

Praktik SDM :

1. Pekerjaan yang membutuhkan interaksi yang dekat antar orang
2. Pekerjaan yang memungkinkan orang utk mengembangkan skills
3. Jejak karier lebih luas
4. Penilaian kinerja yang adil



Pendekatan untuk Mencapai Kesesuaian Strategik

2. Strategi Peningkatan Kualitas : pelatihan, perhatian yang tinggi terhadap proses, aktivitas dengan mengambil resiko yang rendah, komitmen tingkat tinggi

Praktik SDM Utamanya adalah :

- deskripsi jabatan relatif tidak berubah
- perlakuan terhadap karyawan memberikan jaminan keamanan pekerjaan
- partisipasi karyawan terhadap masalah pekerjaan tinggi
- pelatihan yang ekstensif dan berkelanjutan



Pendekatan untuk Mencapai Kesesuaian Strategik

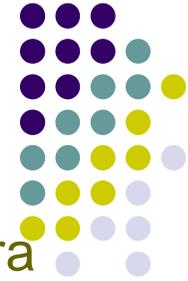
3. Strategi Kepemimpinan Biaya

- Lebih memperhatikan hasil khususnya kuantitas keluaran
- Aktivitas dengan pengambilan resiko rendah
- Pemusatan perhatian kepada periode waktu pendek
- Tidak terlalu berlebihan dalam memperhatikan kualitas

Praktik SDM

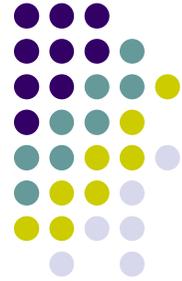
- Jabatan didesain sempit dan deskripsi jabatan luas
- Penilaian kinerja jangka pendek berorientasi hasil
- Pelatihan sedikit dilaksanakan
- Pemantauan ketat terhadap aktivitas karyawan

Pendekatan Daur Hidup



1. **Permulaan** : pola pekerjaan Fleksibel, rekrutmen terpola secara baik, memiliki komitmen yang tinggi, pembayaran kompetitif, sedikit formalitas dan kemungkinan tidak ada SPSI
2. **Pertumbuhan** : perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, proses manajemen kinerja dan sistem imbalan lebih progresif, fokus pada komitmen dan penekanan pada hubungan karyawan yang stabil
3. **Kedewasaan** : memberi perhatian ketat terhadap pengontrolan biaya tenaga kerja dan produktivitas, lebih ketat menilai pelatihan, hubungan karyawan akan banyak menimbulkan ketegangan
4. **Penurunan** : penekanan bergeser pada rasionalisasi, pengurangan jumlah karyawan, praktik yang sudah lama berjalan kemungkinan ditinggalkan, atau membatasi peran SPSI

Referensi



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