BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang terarah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah "managing" – pengolahan -, pelaksanaannya disebut manager atau pengelola.[1]

Pengertian manajemen menurut G.R. Terry dalam bukunya *"Principle Of Manajemen"* yaitu *"Management characterized and guided by the use of science and the scientific method"* artinya manajemen berdasarkan ilmu adalah manajemen yang berciri ilmu dan dilaksanakan dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan metode keilmuan.

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen merupakan suatu bentuk kerja, oleh karena itu seorang manajer hendaknya dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari :

---

[1] G.R. Terry & L.W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bumi Aksara, Jakarta, 1996), h. 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. *Planning* – menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

b. *Organizing* – mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

c. *Staffing* – menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

d. *Motivating* – mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.

e. *Controlling* – Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan.

3. Tujuan Manajemen

Manajemen mempunyai tujuan tertentu dan tidak dapat diraba. Ia berusaha untuk mencapai hasil-hasil tertentu, yang biasanya diungkapkan dengan istilah-istilah *"Objectives"* atau hal-hal yang nyata. Usaha-usaha kelompok itu memberi sumbangannya kepada pencapaian-pencapaian khusus itu. Mungkin manajemen dapat digambarkan sebagai tidak nyata, karena ia tidak dapat dilihat, tetapi hanya terbukti oleh hasil-hasil yang ditimbulkannya "Output" atau hasil

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja yang memadai, kepuasan manusiawi dan hasil-hasil produksi yang jauh lebih baik.[2]

B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Malayu S.P. Hasibuan merumuskan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.[3]

2. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejak permulaan abad 20, perhatian terhadap faktor produksi tenaga kerja atau manusia sebagai sumber daya menjadi jauh lebih besar dari masa sebelumnya, bila pada masa sebelumnya manusia dipandang sebagai barang dagangan, maka pada permulaan abad 20, manusia sudah dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran dan kebutuhan. Manusia tidak lagi dianggap sebagai suatu barang, suatu benda mati yang dapat diperlukan sekehendak hati atasan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang manusiawi dan mendapatkan perhatian yang mendalam dari pihak atasan agar prestasi mereka selalu dapat dilipatgandakan.

---

[2] G.R. Terry, *Op.Cit.*, h. 2.

[3] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bumi Aksara, Jakarta, 2000), h.10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebab-sebab timbulnya perhatian ada beberapa sebagai berikut, mengapa pada permulaan abad 20 banyak perhatian terhadap masalah-masalah sumber daya manusia. Menurut Manullang dalam bukunya " *Management Personalia* " ada 5 sebab, sebagai berikut :

a. Perkembangan *Scientific Management* yang dipelopori oleh Taylor.
b. Kekurangan tenaga kerja pada Perang Dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan.
c. Kemajuan yang dicapai serika-serikat pekerja.
d. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara atasan dan bawahan.
e. Akibat depresi besar tahun 1930.[4]

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.[5]

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation.*

---

[4] Susilo Mastoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-3, (BPFE, Yogyakarta, 1996), Hal. 10

[5] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bumi Aksara, Jakarta,2000), h. 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right job.*

c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, peromosi dan pemberhentian.

d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi-organisasi sejenis.

g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan

i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

j. Mengatur pensiun, pemberhentian-pemberhentian dan pesangonnya.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan anggota dalam mewujudkan tujuan.

4. Fungsi Manajemen sumber Daya Manusia

a. Perencanaan *(human Recources Planning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif seta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi yang membantu terwujudnya tujuan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Pengorganisasian *(Organizing)* adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi *(organization chart)*.

c. Pengarahan *(directing)* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian *(Controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua anggota agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan *(Procurement)* adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan anggota yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

f. Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknik teoritis, konseptual dan moral anggota melalui pendidikan, dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Kompensasi *(Compensation)* adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung *(indirect)*, uang atau barang kepada anggota sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

h. Pengintegrasian *(Integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan anggota, agar tercipta kerja sama yang serasi, saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan *(Maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar anggota serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian *(Separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan anggota, keinginan organisasi dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 tahun 1964.[6]

---

[6] Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit.*, h. 21-22.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia akan diuraikan lebih detail :

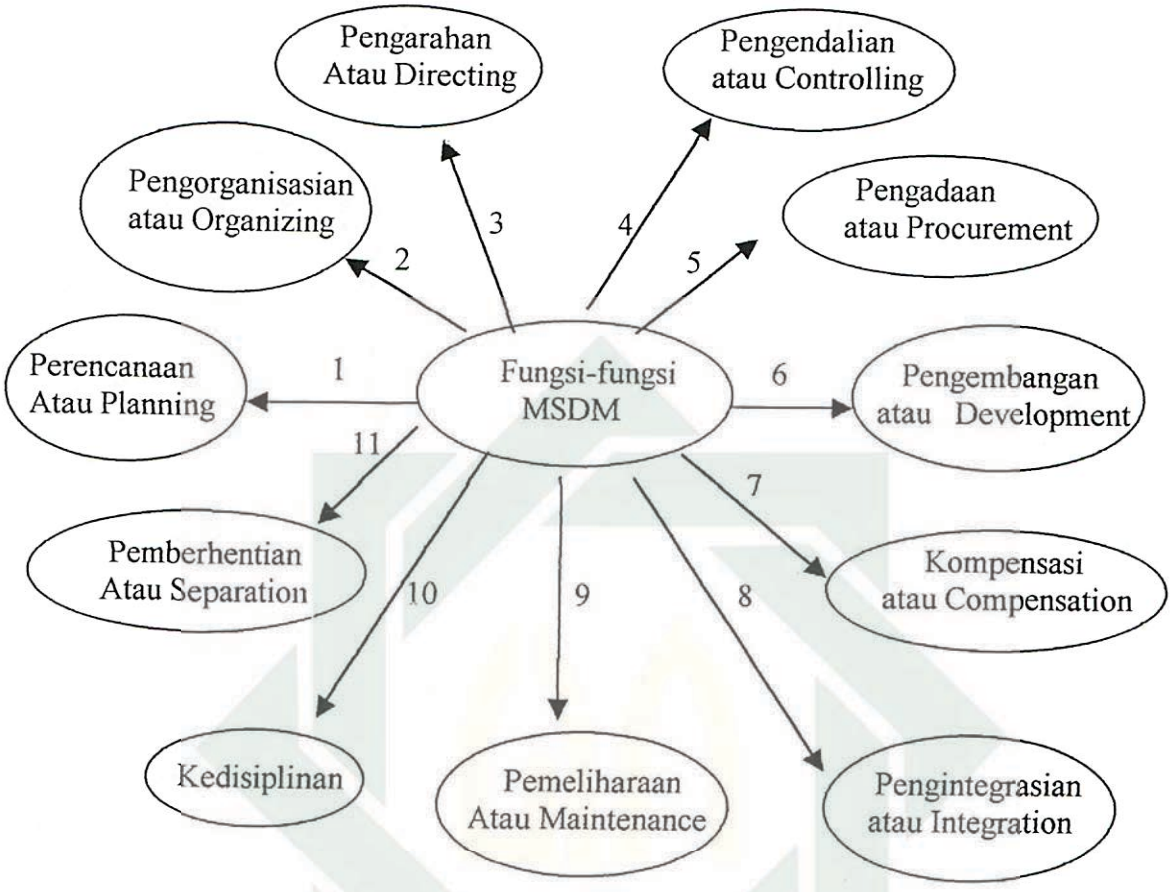
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 2.1

Fungsi Managemen SDM

Edwin B. Flippo	Dale Yoder	Drs. M. Manullang	Drs. Moekijat	Drs. Malayu S.P. Hasibuan
1. Planning 2. Organizing 3. Directing 4. Controlling 5. Procurement 6. Development 7. Compensation 8. Integration 9. Maintenance 10. Separation	1. Staffing - Recrutment - Selection - Promotion - Placement 2. Employee, Development and Training 3. Labor Relation 4. Wage and Salary Administration 5. Employee, Benefit and	1. Procuring - Membuat anggaran kerja bagi orang. - Membuat Job Analysis, Job Description and Job Specification - Menentukan dan menghubungi sumber-sumber tenaga kerja - Mengadakan seleksi 2. Developing - Melatih dan mendidik	1. Perencanaan 2. Penilaian prestasi 3. Seleksi 4. Pengembangan dan latihan 5. Adminstrasi gaji dan upah 6. Lingkungan kerja 7. Pengawasan pelaksanaan pekerjaan 8. Hubungan perburuhan	1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Pengarahaqn 4. Pengendalian 5. Pengadaan 6. Pengembangan 7. Kompensasi 8. Pengintegrasian 9. Pemeliharaan 10. Kedisiplinan 11. Pemberhentian

	Service. 6. Research including the merriment of Record.	anggota - Mempromosikan dan memindahkan pegawai - Mengadakan penilaian kecakapan 3. Maintenancing - Mengurus pemberhentian - Mengurus pensiun - Mengurus kesejahteraan anggota termasuk pembayaran upah pemindahan dll. - Motifasi	9. Kesejahteraan sosial 10. Penilaian dan riset	



Gambar 2.1 Konsep fungsi-fungsi SDM

C. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Planning* di singkat PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Perencanaan Sumber Daya Manusia diproses oleh Perencana (*Planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.

G.R. Terry mengemukakan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.[7]

Perencanaan Sumber Daya Manusia ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana sumber daya manusia harus ditetapkan semua hal tersebut diatas secara baik dan benar.

2. Aspek-aspek Perencanaan Sumber Daya Manusia

Rencana merupakan landasan bagi setiap jenis aktifitas organisasi. Perencanaan (planning) adalah proses untuk memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama periode mendatang dan apa yang akan dilakukan agar mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan haruslah mendahului semua aktifitas manajemen agar organisasi sukses dalam mencapai tujuan-tujuannya. Terdapat beberapa alasan mengapa perencanaan itu perlu. **Pertama** perencanaan membuahkan keberhasilan. **Kedua,** perencanaan memberikan manajemen perasaan bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sehingga perencanaan

[7] Malayu, S.P. Hasibuan, h. 245

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membantu manajemen menunaikan pekerjaan-pekerjaannya secara lebih baik dalam mananggulangi perubahan teknologi, sosial, politik dan lingkungan. **Ketiga**, perencanaan mewajibkan manajemen menetapkan tujuan-tujuan organisasi, maka pengendalian yang efektif tidak akan mungkin terselenggara.[8]

Perencanaan sumber daya manusia (human resources planning) menghimpun dan menggunakan informasi untuk mendukung keputusan-keputusan melakukan investasi sumber-sumber daya dalam aktifitas-aktifitas sumber daya manusia. Informai ini meliputi tujuan-tujuan mendatang, trend-trend dan kesenjangan-kesenjangan antara hasil-hasil aktual dan yang diinginkan. Perencanaan sumber daya manusia lebih dipandang sebagai suatu proses manajemen daripada semata-mata hanya sebagai fungsi staf personalia. Pada intinya, perencanaan ini merupakan proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia organisasi pada kondisi yang berubah dan melakukan aktifitas-aktifitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan ini. Karena organisasi harus beradaptasi dengan kondisi yang senantiasa berubah (seperti pertumbuhan, teknologi baru, ataupun variasi pasar), perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkelanjutan.

Perencanaan sumber daya manusia kerap dicampur adukkan dengan perencanaan aktifitas-aktifitas sumber daya manusia yang lain. Sebagai contoh, perencanaan kepegawaian *(employment planning)* terpusat pada mendapatkan

---

[8] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manuisia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 1997, h. 64

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jumlah yang tepat dari orang-orang, pada pekerjaan yang tepat, dan pada waktu yang tepat.

Melalui perencanaan sumberdaya manusia yang efektif dilakukan analisis terhadap kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam kondisi yang selalu berubah, serta mengembangkan aktifitas-aktifitas yang memuaskan terhadap kebutuhan ini. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif mencakup : (1) perencanaan kepegawaian *(employment planning)*, dan (2) perencanaan program *(program planning)*.

(1) **Perencanaan kepegawaian** komponen kunci dari perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang akan dibutuhkan organisasi. Dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Perencanaan kepegawaian *(employment planning)* identifikasi atau penentuan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pada masa yang akan datang. Untuk membuat rencana kepegawaian, spesialis/ manajer sumber daya manusia memperkirakan suplai dan permintaan apakah ada kelebihan atau kekurangan suplai atau berapa jumlah suplai sumber daya manusia yang akurat untuk kategori kepegawaian tertente. Rencana kepegawaian terpaut erat dengan rencana strategik organisasi.

(2) **Perencanaan program** Perencanaan program *(program planning)* mengikuti pengembangan diri dari perencanaan kepegawaian. Perencanaan program ini menyangkut pemilihan alat sumber daya manusia yang paling efektif yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terpusat pada kelebihan maupun kekurangan sumber daya manusia. Perencanaan program mencakup pengkoordinasian program-program guna memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang berbeda. Rencana program haruslah membantu manajer mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perubahan relatif terhadap perolehan, penyebaran dan pendayagunaan orang-orang. Perencanaan mewajibkan baik para manajer maupun pakar sumber daya manusia agar memahami suasana di mana manajemen sumber daya manusia berlangsung. Analisis seperti itu menyertai penyusunan strategi organisasional, yang merupakan tulang punggung dari perencanaan sumber daha manusia.

Aktifitas-aktifitas sumber daya manusia dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan sumber daya manusia. Sesungguhnya prencanaan hanyalah salah satu dari aktifitas-aktifitas sumber daya manusia. Penyusuna program merupakan tahap paling kritis dari perencanaan sumber daya manusia. Terdapat tiga hal penting dalam menghasilkan dan mengevaluasi program-program sumber daya manusia , yaitu :

a. Menghasilkan program alternatif berdasarkan model sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yng telah ditentukan.
b. Mengevaluasi berbagai alternatif yang dihasilah berdasarkan empat kriteria :kemungkinannya untuk sukses, antisipasi besarnya biaya kelayakan teknis dari tindakan, dan kemungkinan dana tindakan, dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemungkinan dampak tindakan tersebut terhadap bagian lain dari organisasi.

c. Memutuskan untuk melaksanakan seperangkat perogram yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan sumber daya manuasia seefektif mungkin.[9]

3. Pilihan-pilihan Strategik

Pilihan-pilihan kunci dalam perencanaan sumber daya manusia dapat dibuat di beberapa dimensi kunci. Dimensi-dimensi iini merefleksikan kadar terhadapnya organisasi terikat dalam perencanaan itu sendiri. **Gambar 2.3** meringkas kelima pilhan yang dihadapi oleh organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Setiap dimensi menggambarkan sebuah pilihan yang diambil perusahaan pada saat melakukan aktivitas perencanaan apapun. **Pertama,** organisasi dalam memilih menjadi proaktif (proactive) atau reaktif (reactive) dalam perencanaan sumber daya manusia. Yaitu, organisasi dapat memutuskan untuk secara hati-hati mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan dan secara sistematis merrencanakan untuk mengisinya jauh ke depan;; atau organisasi dapat sekedar bereaksi terhadap kebutuhan-kebutuhan pada saat kebutuhan-kebutuhan muncul. Tentu saja, perencanaan yang jeli untuk mengisi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia secara lebih baik bakal membantu organisasi mendapatkan jumlah karyawan dengan keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan yang sesuai pada saat dibutuuhkan.

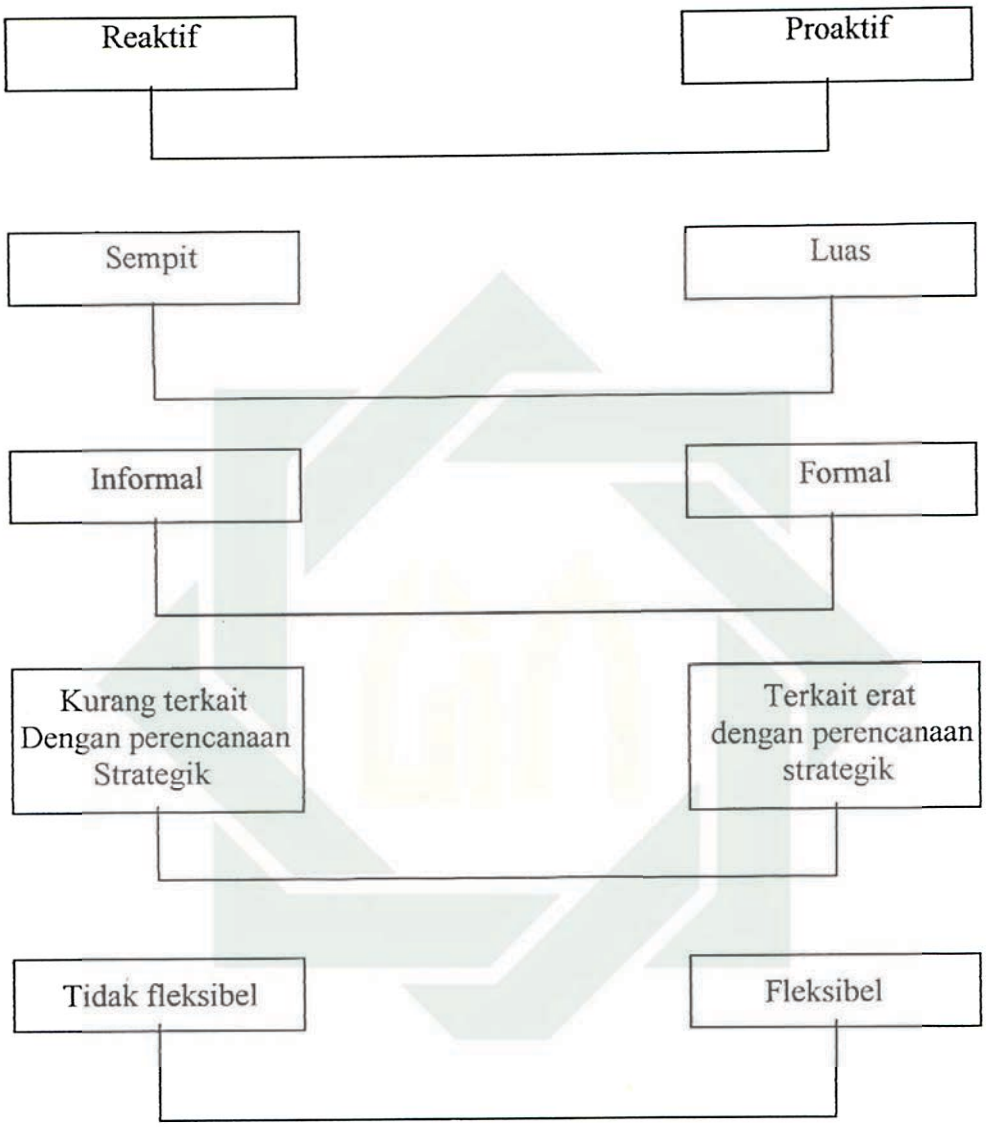
---

[9] Henry Simamora, *Op. Cit.*, h. 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.2

Pilihan-pilihan strategik kontinual dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

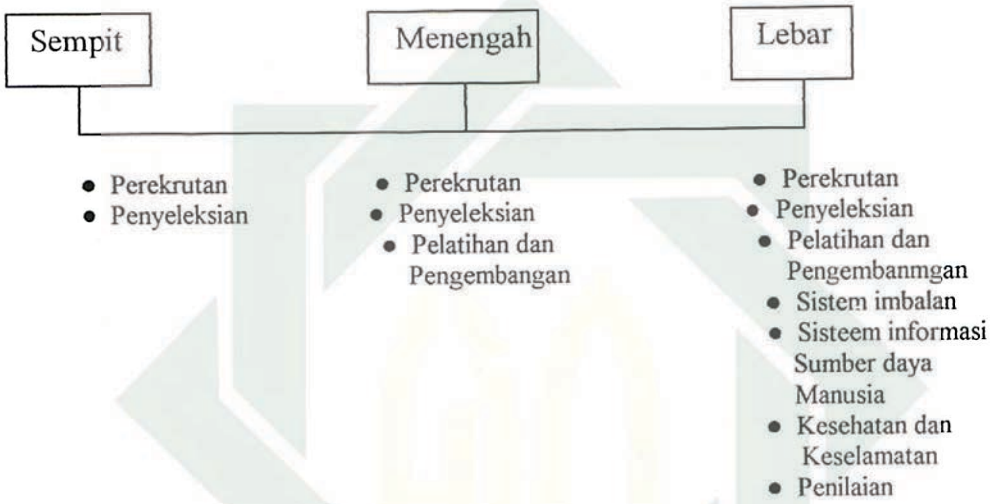


Keputusan kedua yang dibuat oleh organisasi adalah menentukan luasnya perencanaan. Pada intinya, organisasi dapat memilih fokus sempit dengan hanya merencanakan satu atau dua bidang sumber daya manusia, seperti rekrutmen atau seleksi atau organisasi dapat memilih fokus yang lebih luas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan merencanakan semua bidang sumber daya manusia, termasuk pelatihan, pemberian kompensasi, dan seterusnya. Kontinum ini disajikan dalam gambar 2.3

Luasnya fokus perencanaan sumber daya manusia bisa lebar ataupun sempit



Pilihan ketiga manyangkut formalitas rencana. Organisasi dapat memilih untuk mempunyai rencana informal yang sebagian besar berada di benak manajer dan spesialis-spesialis sumber daya manusia, atau organisasi dapat memiliki rencana formal yang secara jelas dinyatakan dalam bentuk tertulis yang ditunjang oleh dokumentasi dan data.

Pilihan keempat melibatkan kadar kaitan antara rencana sumber daya manusia dengan rencana strategik. Rencana dapat terkait secara longgar dengan rencana strategik perusahaan, atau terintegrasi secara penuh dengan rencana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pilihan kelima dalam rencana sumber daya manusia melibatkan fleksibilitas kemampuan rencana untuk mengantisipasi dan menghadapi segala kemungkinan. Organisasi-organisasi tidak menyukai ketidakpastian-ketidakpastian yang tinggi. Mereka mengurangi ketidakpastian ini lewat perencanaan, yang meliputi peramalam dan penaksiran kemungkinan kondisi-kondisi dan kejadian-kejadian yang bakal datng. Perencanaan sumber daya manusia dapat mengandung banyak kemungkinan, yang mencerminkan skenario-skenario yang berbeda dan dengan demikian, memastikan bahwa rencana adalah luwes dan dapat diadaptasikan.

4. Dampak Sumber Daya Manusia terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan strategiknya dipengaruhi oleh sumber daya manusia dalam dua cara yang mendasar. Faktor-faktor tersebut penting sebagai dasar untuk membantu perencanaan bisnis dan eksekutif dalam memikirkan relevansi perencanaan sumber daya manusia. Faktor-faktor mendasar dari perencanaan sumber daya manusia adalah :

(1) Biaya ekonimis

Biaya tenaga kerja merupakan biaya yang signifikan bagi banyak organisasi, sering bertengger ia di bawah biaya modal dan biaya bahan baku. Biaya modal, perlengkapan dan bahan baku semakin sulit dikendalikan karena kelangkaannya dan inflasi. Dengan demikian, kendali atas tingkat pegawai,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kompensasi dan tunjangan merupakan hal penting dari perhatian manajemen. Sebagai contoh, sebuah perusahaan asing mendirikan, anak perusahaannya di negara lain sebagai langkah awal dalam memasuki pasar. Tetapi ketika berkiprah di pasar, dijumpai kondisi bahwa manajer-manajer lokal dengan keahlian-keahlian yang dibutuhkan tidak dapat ditemukan, atau manajemen perusahaan lebih senang di negara asalnya dari pada harus mengelola perusahaan di negara lain. Akibat kondisi seperti ini, maka biaya untuk mendatangkan tenaga-tenaga manajemen dari negara asalnya menjadi sangat tinggi dan manajer tersebut juga menjadi tidak seefektif seperti yang diharapkan karena mereka tidak cukup menguasai pasar, bahasa dan adat istiadat setempat. Dampaknya perusahaan tersebut kemungkinan besar akan menjadi rugi dan akhirnya dijual

(2) **Kapasitas untuk beroperasi secara Efektif** bakat dan upaya sumber daya manusia memiliki dampak nyata terhadap produktifitas, efektifitas organisasional, kompetensi manajemen, stabilitas organisasional, hubungan eksternal, adaptasi terhadap perubahan, serta perubahan lainnya yang mendukung tujuan-tujuan strategik perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang tidak mampu bertumbuh dan berubah biasanya diwarnai dengan tidak adanya dukungan positif dari karyawan-karyawannya. Perusahaan-perusahaan elektronika (seperti industri komputer dan televisi) telah menunjukkan bahwa pertumbuhan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

inovasi mereka yang mengesankan terutama disebabkan oleh motivasi dan kualitas sumber daya manusia.

5. **Yang Melakukan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia umumnya dimulai dan dikelola oleh departemen sumber daya manusia. Sungguhpun begitu, karena informasi yang dibutuhkan berasal dari semua bagian organisasi, manajer-manajer ini patut dilibatkan dalam proses perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia melibatkan manajemen puncak dan juga spesialis-spesialis sumber daya manusia, dan bergantung pada informasi dari banyak lapisan manajemen.

6. **Yang direncanakan dalam perencanaan sumber daya manusia**

Dalaam merancang sistem perencanaan sumber daya manusia, terdapat beberapa pilihan menyangkut siapa yang akan direncanakan. Salah satu pilihannya adalah merencanakan pada tingkat agregat (aggregate level) untuk pekerjaan-pekerjaan atau keluarga-keluarga pekerjaan. Jenis perencanaan ini biasanya dipakai untuk pekerjaan-pekerjaan dengan beberapa pemangku jabatan dan pekerjaan-pekerjaan pada lapisan menengah atau dibawahnya. Misalnya, sebuah bank membutuhkan tambahan 20 tenaga *account officer* untuk semua cabangnya di Jakarta Barat. Fokusnya di sini adalah pada jumlah orang yang dibutuhkan bagi jabatan tertentu (dalam hal ini *account officer*, bukan *customer service*), tidak padfs individu-individu yang bakal mengisi posisi-posisi tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di samping perencanaan agregat, banyak pula organisasi yang merencanakan pada tingkat individu. Bagi pekerjaan-pekerjaan penting, teristimewa posisi-posisi manajemen puncak, organisasi-organisasi ini biasanya mengidentifikasi karyawan-karyawan tetentu yang kemungkinan akan menjadi susesor apabila posisi tertentu lowong disebabkan adanya promosi atau pensiun. Rencana suksesi *(succession plan)* bagi posisi manajerial puncak mungkin mengidentifikasi satu dari tiga kemungkinan pengganti dan menentukan pelatihan-pelatihan tambahan yang dibutuhkan setiapnya agar menjadi betul-betul memenuhi syarat menduduki posisi tersebut pada saat di masa yang akan datang.

7. Perlunya Melakukan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan adalah proses mahal yang memakan waktu dan jarang menghasilkan prediksi-prediksi yang akurat atau pilihan-pilihan yang benar-benar sempurna. Lalu mengapa organisasi-organisasi masih melakukannya?

(1) **Perencanaan mengkaitkan tindakan-tindakan dan konsekuensi-konsekuensinya.** Tanpa perencanaan, perusahaan tidak akan mengetahui penilaian-penilaian mana yang berfaeda, apakah perusahaan tengah berada di jalur yang benar, tindakan-tindakan mana yang akan membuahkan hasil-hasil yang paling besar, dan bagaimana mengintegrasikan aktifitas-aktifitas yang berlainan sehingga saling melengkapi satu sama lainnya. Tanpa perencanaan, manajemen sumber daya manusia dapat menjadi hanya sekumpulan aktifitas, yang setiap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

aktifitasnya terlepas dari yang lainnya. Setiap aktifitas boleh jadi hanya memusatkan diri pada tujuan-tujuannya saja.

(2) **Perencanaan Mendayagunakan Sumber Daya Manusia Secara Lebih Efisien dan Efektif** Perencanaan sumber daya manusia haruslah mendahului semua aktifitas manajemen sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh, bagaimana manajer akan menjadwal aktifitas perekrutan tanpa mengetahui seberapa banyak jumlah orang yang dibutuhkan? Bagaimana manajer-manajer memilih secara efektif jika mereka tidak mengetahui tipe-tipe orang yang dibutuhkan untuk lowongan pekerjaan. Analisis secara jeli atas semua asktifitas manajemen sumber daya manusia memperlihatkan bahwa efektifitas dan efisiensinya akan tergantung pada perencanaan sumber daya manusia.

(3) **Perencanaan Memgkaitkan Sumber Daya Manusia dan Organisasi**. Perusahaan-perusahaan mempunyai tujuan-tujuan seperti pangsa pasar, pemangkasan biaya, inovasi, reputasi dan layanan berkualitas tinggi, Tanpa perencanaan strandar-standar ini dapat dengan mudah dilupakan dalam memburu masing-masing aktifitas sumber daya manusia. Jika manajer-manajer sumber daya manusia terfokus pada biaya-biaya, departemen sumber daya manusia dilihat sebagai pusat biaya. Jika manajer-manajer sumber daya manusia menekankan pelaksanaan aktifita-aktifitas seperti yang direncanakan, departemen sumber daya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia akan dilihat sebagai kelompok aktifitas belaka. Jika manajer sumber daya manusia mengkaitkan keputusan-keputusan mereka dengan tujuan-tujuan organisasional, departemen sumber daya manusia akan dinilai sebagai kontributor strategi bagi organisasi.

(4) **Perencanaan Membuat Para Karyawan Lebih Luas dan Lebih Berkembang** Para karyawan yang bekerja bagi organisasi-organisasi yang menggunakan sistem perencanaan sumber daya manusia yang baik mempunyai kesempatan yang lebih bagus untuk berparisipasi dalam merencanakan karir-karir mereka dan menjalani bersama pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, mereka akan merasa bahwa bakat-bakat mereka adalah penting bagi organisasi, dan mereka mempunyai kesempatan yang lebih lapang untuk memanfaatkan bakat-bakat tersebut. Situasi seperti ini kerap menimbulkan kepuasan karyawan yang lebih dalam dan konsekuensi-konsekuensinya : ketidak hadiran yang lebih rendah, tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, kecelakaan kerja yang lebih jarang, dan kualitas kerja yang tinggi.

8. Manfat-manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan umumnya dianggap penting bagi efektifitas manajemen pada hampir semua organisasi besar. Selama beberapa dekade yang lalu, perusahaan-perusahaan telah melakukan proses sistematik untuk menentukan tujuan-tujuan, sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan cara beroperasinya. Ini merupakan perencanaan yang bersifat strategik. Sumber daya alam,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemampuan teknologi, hak paten dan produk, pangsa pasar dan modal keuangan semuanya mendapat pertimbangan yang matang dalam perencanaan strategik. Betapapun demikian, sumber daya manusia sangat jarang diperhatikan. Pertimbangan akan kebutuhan sumber daya manusia biasanya terbatas pada anggaran dan perencanaan tahunan atau untuk analisis dan perencanaan yang dilaksanakan oleh spesialis sumber daya manusia dalam perencanaan program seperti rekrutmen dan pelatihan.

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan yang tersedia bagi pengambilan keputusan. Melalui proses perencanaan sumber daya manusia ditentukan informasi yang tersedia saat ini, lalu ditentukan informasi mana yang dibutuhkan untuk memperkirakan kebutuhan di masa depan. Cara terbaik memikirkan perencanaan sumber daya manusia adalah dengan menganggapnya sebagai gambaran tentang kemungkinan yang akan terjadi di masa depan berdasarkan bukti yang ada pada saat ini. Beroperasi tanpa adanya perencanaan sumber daya manusia merupakan tindakan yang sangat destruktif bagi organisasi di dalam lingkungan yang kompetitif dan sumber daya yang sangat terbatas. Nilai perencanaan sumber daya manusia tergantung pada implementasi yang efektif, dan ini bukan hanya tanggung jawab departemen sumber daya manusia saka, melainkan juga mejadi tanggung jawab manajemen perusahaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Apabila dilakukan secara benar, perencanaan sumber daya manusia memberikan manfaat-manfaat langsung maupun tidak langsung bagi organisasi.

(1) **Penggalakan Perilaku Proaktif daripada Reaktif** Menjadi proaktif berarti melihat ke depan dan mengembangkan visi di mana perusahaan ingin berdiri dan bagaimana perusahaan dapat mendayagunakan sumber daya manusianya supaya dapat sampai ke sana. Sebagai misal, perusahaan-perusahaan teknologi tinggi sangat tergantung pada pengetahuan dari ilmuwan-ilmuwan dan insyinyur-insyinyur mereka. Pengetahuan-pengetahuan ini dapat lenyap seketika jika karyawan-karyawan kuncinya meninggalkan organisasi. Sedangkan reaktif berarti menjawab masalah-masalah setelah masalah tersebut muncul. Perusahaan-perusahaan yang bersifat reaktif dapat kehilangan arah jangka panjang bisnis mereka.

(2) **Komunikasi Eksplisit Tujuan-tujuan Perusahaan** Perencanaan sumber daya manusia dapat membantu perusahaan membuat sasaran-sasaran strategik yang terfokus yang memanfaatkan tenaga-tenaga berbakat dan keterampilan khususnya.

(3) **Stimulasi Pemikiran Kritis dan Pemeriksaan Asumsi-asumsi yang Berkesinambungan** Manajer-manajer kerap tergantung pada pandanmgan-pandangan pribadidan pengalaman-pengalamannya sendiri untuk memecahkan masalah-masalah dan mengambil keputusan-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keputusan bisnis. Asumsi-asumsi yang melandasi keputusan-keputusan bisnis mereka dapat membuahkan keberhasilan jika asumsi-asumsi tersebut benar dengan lingkungan di mana perusahaan beroperasi. Namun demikian, masalah-masalah serius dapat memcuat jika asumsi-asumsi tersebut tidak lagi benar.

(4) **Identifikasi Kesenjangan-kesenjangan Situasi Sekarang dan Visi Masa Depan** Perencanaan sumber daya manusia dapat mengidentifikasi perbedaan antara " di mana posisi kita saat ini " dan "di mana kita seharusnya ". Dengan memaksa manmajer-manajer supaya berpikir ke depan, perencanaan sumber daya manusia dapat berfungsi sebagai katalis bagi perubahan dan memobilisasi sumber-sumber daya perusahaan untuk mencapai atau meningkatkan daya saing di masa yang akan datang.

(5) **Penggalakan Partisipasi Manajer-manajer Lini** Sebagaimana aktifitas-aktifitas manajemen sumber daya manusia lainnya. Perencanaan sumber daya manusia akan bernilai kecil, kecuali manajer-manajer ini dilibatkan dalam proses perencanaan. Agar strategi sumber daya manusia efektif, manajer-manajer ini pada semua jenjang mestilah turut serta di dalamnya.

(6) **Identifikasi Kendala-kendala dan Peluang-peluang Sumber Daya Manusia** Sumber daya manusia akan memainkan peran utama dalam keberhasilan atau kegagalan akhir dari setiap rencana bisnis strategik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebagai contoh, banyak perusahaan yang kini menyadari bahwa pengurangan jumlah karyawan untuk menghemat uang perusahaan bisa mengandung biaya-biaya tersembunyi. Salah satunya adalah stress, yang dapat menyebabkan kinerja karyawan anjlok. Biaya lainnya adalah jam-jam kerja yang dihabiskan oleh para karyawan untuk menutup-nutupi jejak-jejak mereka karena takut dipecat akibat melakukan keputusan yang salah. Manajer-manajer sangat menghindari risiko-risiko sehingga mereka kehilangan peluang-peluang bisnis yang penting.

(7) **Penciptaan Ikatan-ikatan Bersama** Rencana sumber daya manusia yang disusun dengan baik yang melibatkan semua lapisan dapat membantu perusahaan menciptakan rasa memiliki nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi bersama. Rencana sumber daya manusia yang dapat mengukuhkan, menyesuaikan atau mengarahkan ulang kultur organisasi saat ini dapat menumbuhkan nilai-nilai seperti fokus pelanggan, inovasi, pertumbuhan pesat dan kerja sama.

9. Waktu Dilakukannya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pada umumnya, organisasi menyusun perencanaan utama sekali dalam setahun, namun modifikasi-modifikasi dapat dilakukan atas masuknya informasi baru sepanjang tahun. Umpamanya, merosotnya kinerja bisnis yang tidak teramalkan sebelumnya akan mengindikasikan bahwa rencana-rencana perekrutan dalam waktu dekat harus ditinjau kembali. Mencuatnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

permasalahan atau isu baru dalam penyusunan staf dapat pula memicu kebutuhan untuk perencanaan lebih lanjut.

Proses perencanaan dapat terfokus pada beberapa horizon waktu. Umpamanya, organisasi-organisasi pada tahap pembangunan yang elementer dari fungsi perencanaan sumber daya manusianya biasanya melakukan perencanaan untuk jangka pendek. Organisasi-organisasi dengan pengalaman lebih kaya dalam perencanaan sumber daya manusia dan kebutuhan-kebutuhan yang lebih kompleks mungkin akan merencanakan untuk jangka waktu yang lebnih lama.

10. Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, organisasi menghadapi beberapa tantangan penting.

Mempertahankan keuangan kompetitif Setiap keunggulan kompetitif yang dinikmati oleh organisasi cenderung berjangka pendek karena perusahaan-perusahaan lain mungkin saja menirunya. Hal ini berlaku juga untuk keunggulan-keunggulan kompetitif sumber daya manusia, pemasaran dan teknologis. Tantangan dari perspektif sumber daya manusia adalah membuat stategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitf yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive anvantage*).

Mendukung Keseluruhan Strategi Bisnis Penyusunan strategi-strategi sumber daya manusia untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan tantangan karena sebab-sebab berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(1) Manajemen puncak tidak selalu mampu mengucapkan secara jernih apa strategi bisnis perusahaan.

(2) Kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi sumber daya manusia yang harus digunakan guna mendukung keseluruhan strategi bisnis. Dengan kata lain, jarang kelihatan bagaimana strategi-strategi sumber daya manusia bakal memberikan andil bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

(3) Perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda, setiapnya dengan strategi-strategi bisnisnya masing-masing. Idealnya, setiap unit hendaknya mampu memformulasikan strategi sumber daya manusia yang selaras dengan strategi bisnisnya.

Menghindari Konsentrasi berlebihan pada Masalah-masalah Harian Beberapa manajer mencurahkan sebagian besar perhatian mereka pada masalah-masalah yang mendesak. Mereka jarang mempunyai waktu untuk memfokuskan diri pada perspektif jangka panjang. Maka dari itu, tantangan terbesar perencanaan sumber daya manusia adalah memancing orang-orang supaya kembali melihat gambaran keseluruhan.

Menyusun Strategi-strategi Sumber Daya Manusia yang Sesuai dengan Karakteristik-karakteristik Unik Organisasi Tidak ada dua perusahaan yang benar-benar serupa. Perusahaan-perusahaan berbeda dalam hal sejarah, kultur, gaya kepemimpinan, teknologi, dll. Sangat banyak kemugkinan bahwa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

strategi atau program sumber daya menusia yang tidak terbentuk dengan karakteristik-karakteristik organisasional akan gagal.

Menanggulangi Perubahan Lingkungan Tidak ada dua perusahaan yang bergiat di dalam lingkungan yang identik. Beberapa perusahaan mesti mengatasi perubahan yang cepat, seperti halnya dalam industri komputer; yang lainnya berkiprah di dalam pasar yang relatif stabil, sebagaimana halnya dalam pasar perlengkapan pengolah makanan. Beberapa perusahaan yang menghadapi jaminan permintaan untuk produk-produk dan jasa-jasa mereka (umpamanya, penyedia-penyedia jasa kesehatan); yang lainnya mesti menghadapi gelombang permintaan (contohnya, desainer-deainar pakaian). Tantangan utama dalam penyusunan strategi-strategi sumber daya manusia adalah membuat strategi-strategi yang akan berhasil di dalam lingkungan unik di mana organisasi berkiprah guna memberikannya keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan.

Menyita Komitmen Manajemen Banyak program sumber daya manusia yang berasal di dalam depatemen sumber daya manusia gagal karena manajer-manajer lini tidak dilibatkan dalam penyusunannya. Strategi-strategi sumber daya yang berasal dari dalam departemen sumber daya manusia akan mempunyai kemungkinan kecil untuk berhasil, kecuali manajer-manajer pada semua jajaran – termasuk eksekutif-eksekutif puncak mendukung secara penuh. Dalam upaya memastikan komitmen manajer-manajer, spesialis-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

spesialis sumber daya manusia perlu bekerja sama dengan mereka pada saat memformulasikan kebijakan–kebijakan sumber daya manusia.

Menerjemahkan Rencana Strategik ke Dalam Tindakan Rencana strategik yang terkesan hebat di atas kertas sering gagal karena buruknya implementasi. Batu ujian dari setiap rencana strategik adalah pada apakah rencana tersebut memberikan perbedaan dalam praktiknya. Jika rencana tidak mempengaruhi praktik, rencana tersebut bakal dianggap sebagai macam kertas belaka oleh kalangan karyawan dan manajer.

Mengakomodasikan Perubahan-perubahan Rencana-rencana sumber daya manusia hendaknya cukup luwes supaya mengakomodasikan perubahan -perubahan yang mempengaruhi bisnis. Perusahaan dengan rencana strategic yang tidak lentur akan tidak sanggup menjawab perubahan-perubahan secara tangkas karena sedemikian terikatnya pada serangkaian tindakan tertentu. Tantangannya adalah menciptakan visi strategik dan menyusun rencana-rencana untuk mencapainya seraya tetap cukup luwes guna mengadaptasi perubahan-perubahan.

11. Audit Situasional Pada Perencanaan Sumber Daya Manusia

Untuk membuat rencan-rencana sumber daya manusia yang akurat, manajer harus manganalisis situasi di dalamnya manajemen sumber daya manusia itu berlangsung. Pada awalnya, analisis situasional dapat memberikan data untuk pembuatan rencana strategik. Belakangan, pelaksanaan analisis situasional secara periodik membantu manajer sumber

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

daya manusia mengembangkan dan memutakhirkan rencana dan program kepegawaian. Pertimbangan atas lingkungan dan organisasi akan meningkatkan efektivitas desain program dan kebijakan sumber daya manusia. Terdapat dua komponen audit situasional, yaitu :

- Analisis lingkungan
- Penilaian organisasional

(1) **Analisis Lingkungan**

Lebih dari dua dekade lingkungan organisasional telah berubah menjadi lebih dinamik, lebih sulit diprediksi, dan lebih kompleks dibandingkan masa-masa sebelumnya. Perubahan ini melahirkan permasalahan yang unik bagi organisasi. Manajer dan pakar sumber daya manusia yang telah memahami sebab-sebab perubahan ini haruslah lebih siap untuk merancang program sumber daya manusia yang responsif terhadap perubahan. Mereka seharusnya lebih mampu memperkirakan perubahan di masa depan dan merancang program yang berorientasi ke masa depan. Karena kondisi-kondisi di dalam lingkungan eksternal dan internal dapat berubah dengan cepat, proses perencanaan sumber daya manusia haruslah berkesinambungan. Kondisi-kondisi yang berubah dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi, oleh karenanya membutuhkan modifikasi ramalan-ramalan yang ekstensif. Perencanaan dalam hal-hal umum memungkinkan manajer mengantisipasi dan berjaga-jaga atas perubahan kondisi, dan perencanaan sumber daya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia terutama memungkinkan fleksibilitas dalam wilayah manajemen sumber daya manusia. Selama sepuluh tahun terakhir berbagai faktor telah menyebabkan beberapa organisasi mengurangi jumlah tenaga kerjanya (*downsize*). Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan pengurangan-pengurangan tenaga kerja dengan tingkat kekacauan yang minimal.

Analisis lingkungan (*environtmental analysis*) membantu para perencana guna mengidentifikasi dan mengantisipasi sumber-sumber peluang-peluang, ancaman-ancaman, dam masalah-masalah (*problems, threats, and opportunities, PTOs*). Proses ini memberikan suatu pemahaman yang lebih baik tentang konteks di dalamnya keputusan-keputusan sumber daya manusia diambil atau akan diambil. Di satu sisi, pemayaran lingkungan (*environmental scanning*) digunakan untuk menganalisis, atau memilah-milah, masing-masing sumber PTOs. Sekilas, lingkungan merupakan suatu susunan yang campur aduk dari kejadian-kejadian positif (yaitu, peluang-peluang) dan kejadian-kejadian negatif (ancaman-ancaman). Apakah sebuah permasalahan dilihat secara positif (yakni, sebagai peluang) atau secara negatif (yakni, sebagai ancaman) mempunyai kaitan erat dengan solusi-solusi yang dianut. Beberapa perencana terbaik adalah orang-orang yang dapat mengubah ancaman menjadi peluang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di sisi lain, analisis lingkungan juga dipakai untuk mensintesiskan beraneka ragam PTOs ke dalam suatu kesatuan yang terintegrasi. Variasi yang sangat besar dari tuntutan-tuntutan atas organisasi memerlukan beberapa metode untuk mengikatnya bersama guna menilai efek-efek gabungannya. Di samping kemajemukannya, beberapa PTO ini menempatkan tuntutan-tuntutan yang bersaing atas perusahaan. Sebagai contoh, kebutuhan efisiensi dan kebutuhan inovasi kadang kala melahirkan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia yang tidak konsisten. Pemayaran lingkungan membantu perencana-perencana sumber daya manusia untuk menetapkan prioritas-prioritas, mencari sinergi-sinergi di antara program-program, dan menciptakan kejadian-kejadian di masa mendatang.

Sebab-sebab Perubahan Lingkungan Faktor-faktor berikut menjadi sebab terjadinya perubahan lingkungan :

a. Kemajuan teknologi – Otomatisasi telah memungkinkan pekerja melipatgandakan produktivitas mereka per hari dan komputer telah mempercepat penyebaran informasi.
b. Nasionalisasi batasan geografis dan internasionalisasi organisasi telah menjadi suatu hal yang lumrah.
c. Perbaikan tingkat pendidikan, tingginya persentasi individu yang memiliki ijazah sekolah yang tinggi dan gelar sarjana telah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengubah harapan pekerja atas kehidupan organisasi, keluarga yang dinamik, dan aktivitas waktu luang.

d. Redistribusi populasi dan distribusi umur telah berubah. Sebagai contoh, meningkatnya jumlah karyawan yang berumur 30 dan 40-an yang menuntut posisi manajemen dalam jumlah yang tidak proporsional dengan jumlah posisi yang tersedia.

e. Ketidakstabilan perekonomian, inflasi, dan meningkatnya kompetisi telah mendesak organisasi untuk mengurangi biaya dan meningkatkan penggunaan manajemen sumber daya yang efektif.

f. Meningkatnya berbagai peraturan pemerintah, peraturan keselamatan kerja, serta kesempatan kerja yang sama telah memacu organisasi untuk mepelajari ulang prosedur produksi, fasilitas fisik, dan praktik kepegawaian mereka.

g. Krisis produktivitas – Industri-industri seperti otomotif dan pabrik baja telah menderita penurunan tajam dalam efisiensi, khususnya jika dibnandingkan dengan pesaing bertaraf internasional.

Karena berbagai perubahan ini, maka analisis yang berkelanjutan terhadap lingkungan adalah langkah pertama bagi manajemen sumber daya manusia yang efektif agar dapat menjawab kondisi eksternal saat ini.

Bentuk-bentuk Perubahan Lingkungan Audit lingkungan menggambarkan dan mengevaluasi komponen-komponen lingkungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia. Audit lingkungan haruslah :

a. Menentukan komponen utama lingkungan yang dihadapi organisasi.
b. Memperhatikan signifikansi dari setiap komponen tersebut terhadap kinerja organisasi.
c. Menilai signifikansi dari setiap komponen tersebut terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Lingkungan Perekonomian Lingkungan perekonomian mempengaruhi ketersediaan sumber daya manusia serta efektifitas praktik-praktik manajemen sumber daya manusia tertentu. Faktor ini langsung mempengaruhi status keuangan perusahaan yang lantas menentukan tingkat pengeluaran, tingkat risiko, dan prioritas pembelanjaan yang ditanggung organisasi. Tingkat inflasi ayng tinggi, sebagai contoh, dapat menyebabkan organisasi lebih hati-hati dalam pengeluaran; atau bahkan organisasi mungkin saja akan meminjam dan bahkan mengurangi dana untuk pelatihan, kompensasi, atau perbaikan keselamatan kerja.

Lingkungan Sosial Lingkungan sosial meliputi garis-garis besar informasi yang bertalian dengan kebiasaaan, kultur, dan trend populasi dapat mempengaruhi cara dimana sebagaian besar organisasi dan manajer berfungsi. Garis-garis besar seperti itu dapat berbeda berdasarkan daerah atau wilayah di dalam sebuah negara. Meskipun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

demikian, pemahaman lingkungan sosial adalah elemen yang sangat penting dari pekerjaan manajer. Lingkungan sosial di mana organisasi beroperasi dapat digambarkan melalui banyak dimensi; desa-kota, barat-timur, kelas buruh-eksekutif, ahli-tidak ahli. Bentuk lingkungan sosial mempunyai andil pada norma-norma yang mempengaruhi harapan pekerja dan manajemen. Perusahaan-perusahaan di kota mungkin mengharapkan integrasi yang lebih besar dalam pekerjaan dan keluarga daripada yang berlokasi di luar kota.

Sampai pada tingkat tertentu, nilai sosial, sikap, dan kepercayaan mempengaruhi apa yang diharapkan oleh tenaga kerja dari pekerjaan mereka. Berbeda dengan generasi pekerja terdahulu, tenaga kerja sekarang menuntut lebih dari sekadar " gaji per hari yang adil " dan tempat yang aman serta sehat untuk bekerja. Banyak karyawan yang mencari ketelibatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka dan meningkatnya perhatian manajemen tehadap masalah tertentu dari pekerjaan dan kebutuhan mereka. Tuntutan seperti itu kemungkinan akan semakin mendesak di tahun-tahun mendatang, seperti halnya aspirasi karyawan yang meningkat seiring dengan perbaikan tingkat pendidikan mereka.

(2) **Penilaian Organisasional**

Organisasi mempengaruhi keputusan-keputusan yang menyangkut manajemen sumber daya manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempengaruhi bentuk sebuah organisasi. Pengaruh organisasional adalah atribut-atribut yang mencerminkan kondisi organisasi tersebut saat ini dan arahnya ke masa depan. Audit situasional mestilah mendaftar karakteristik-karakteristik organisasi sebelum menentukan program-program sumber daya manusia yang paling tepat / akurat. Praktik-praktik sumber daya manusia haruslah selaras dengan keempat elemen ini. Analisis organisasional tertuju pada empat bidang, yaitu :

- Tujuan organisasi
- Sumber dayanya
- Iklim organisasinya
- Strukturnya

Tujuan Organisasi Tujuan organisasi (*organization's goal*) adalah obyek di mana organisasi mengarahkan sumber-sumber daya dan perhatiannya. Tujuan organisasional berhubungan dengan : (1) penciptaan dan pemeliharaan nilai sosial dan tanggung jawab masyarakat, (2) jenis dan tingkat keluaran, (3) keistimewaan-keistimewaan khusus produk atau jasa, (4) aktivitas dan kinerja manajerial, (5) tingkat kemampulabaan, (6) penggunaan sumber daya, dan (7) sikap dan kinerja karyawan, termasuk kepuasan, perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan komitmen. Organisasi membuat rencana strategik yang membantu pencapaian tujuan organisasional. Karena perencanaan sumber daya manusia harus melengkapi perencanaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

strategik, maka mengetahui misi dan tujuan organisasi serta hubungannya dengan rencana strategik akan berpengaruh pada perencanaan sumber daya manusia yang efektif.

Tujuan adalah penting bagi organisasi karena empat alasan. *Pertama*, tujuan memberikan pedoman terhadap arah upaya individu dan kelompok di dalam sebuah organisasi. *Kedua*, tujuan mempengaruhi bagaimana organisasi merencanakan dan mengorganisasikan aktivitas-aktivitasnya. *Ketiga*, pembuatan tujuan memberikan landasan untuk memotivasi invidu supaya bekerja pada tingkat efisiensi dan efektivitas mereka yang paling tinggi. *Akhirnya*, tujuan menjadi basis untuk mengevaluasi dan mengendalikan aktivitas organisasi.

Sumber Daya Finansial Ketersediaan sumber daya finansial tentu saja mampu merintangi manajemen sumber daya manusia. Mengetahui sebab-sebab yang membatasi sumber daya finansial dapat mempengaruhi bidang-bidang seperti kompensasi, negosiasi karyawan, pelatihan, dan rekrutmen. Jumlah dana yang dialokasikan untuk kompensasi akan menetukan tingkat gaji dan jenis tunjangan yang ditawarkan. Anggaran rekrutmen mempengaruhi sumber-sumber yang ditarik untuk rekrutmen, anggaran seleksi dapat menentukan tingkat di mana standar tes digunakan. Pengendalian anggaran dari manajer lini ataupun manajemen puncak, dan bukannya manajer sumber daya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia, dapat mempengaruhi bentuk partisipasi mereka dalam penyusunan pegawai dan aktivitas pelatihan.

Yang juga bertalian dengan kondisi finansial perusahaan adalah keluwesannya dalam penentuan harga produk / jasanya agar dapat mempengaruhi kondisi finansialnya. Industri yang diatur secara ketat, seperti industri kereta api, tidak begitu mampu secara lincah mengubah kondisi keuangannya. Tetapi, sebuah organisasi yang memasarkan sebuah produk baru atau teknologi yang unik kemungkinan akan menderita kesulitan finansial karena tekanan pertumbuhannya, walalupun begitu mempunyai kemampuan lebih tangkas dalam menyesuaikan harga-harga produknya. Akibatnya, kombinasi antara pertumbuhan dan fleksibilitas harga dapat menyebabkan organisasi tersebut membuat keputusan sumber daya manusia yang meningkatkan tekanan keuangan pada organisasi, dan bahkan dianggap tidak laik.

Hal yang pokok di sini adalah bahwa kondisi finansial sebuah perusahaan tidak dapat diabaikan dalam model manajemen sumber daya manusia. Kemampuan perusahaan untuk membayar gaji yang tinggi, membiayai program pelatihan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya dibatasi oleh kondisi finansial dan fleksibilitasnya.

Iklim Organisasi Iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologis organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik-praktik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota-anggota organisasi. Organisasi yang menggunakan kriteria seleksi berdasarkan kemampuan menarik sekumpulan pelamar akan sangat berbeda dengan organisasi yang menggunakan kriteria seleksi berdasarkan koneksi politis. Dua tipe organisasi yang berbeda ini kemungkinan berbeda pula dalam teknik yang digunakan dalam proses seleksinya sehinga pencarian / pelacakan organisasi untuk promosi akan menyerap pula kumpulan data yang berbeda. Jumlah tekanan pekerjaan yang ditoleransi oleh perusahaan dapat mempengaruhi tingkat pengelolaan stress yang dimasukkan ke dalam pelatihan manajerial, kompleksitas pekerjaan yang di rancang di dalam organisasi, atau sifat invidu yang diseleksi untuk berbagai pekerjaan. Semua organisasi yang memiliki iklim yang manusiawi dan partisipatif menerima dan memerlukan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang berbeda dengan organisasi yang beriklim otokratik. Apabila iklim organisasi yang terbuka memicu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasannya tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan, perhatian dan ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan konstruktif. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga, hanya tercipta jika karyawan memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan manajerial.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Struktur Organisasi Struktur organisasi ialah hubungan pelaporan formal, tingkat dan jenis divisi pekerja, serta merupakan alat mengkoordinasikan berbagai bagian. Bentuk struktur organisasi juga mempengaruhi kelaikan dan akurasi berbagai alternatif sistem manajemen sumber daya manusia. Organisasi yang berbeda tingkat spesialisasi pekerjaannya akan menggunakan hirarki untuk menyelesaikan masalah, bersandar pada kebijakan dan prosedur standar, dan menerapkan sistem pengupahan yang mendorong kepatuhan pada kekuasaan. Struktur juga mempengaruhi bentuk dan tingkat motivasi individu, yang selanjutnya bakal mempengaruhi berbagai praktik dan program sumber daya manusia. Struktur organisasi mungkin juga mengundang kehadiran serikat pekerja. Keberadaan serikat pekerja dan keabsahannya dalam suatu aktivitas organisasi dapat mempengaruhi praktik-praktik sumber daya manusianya dan juga mungkin memaksakan pengaruhnya pada desain pekerjaan di tempat kerja.

12. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi.

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.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.

e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.

f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, selesksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (Vertikal atau Horizontal) dan pensiun anggota.

h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.[10]

1. Tujuan Konvensional	2. Tujuan Pemerataan
d. Mendukung perkembangan ekonomi dengan : 1) Penyediaan tenaga kerja terdidik dan terlatih. 2) Alokasi secara optimum sumber daya dan daya pendidikan b. Pemenuhan permintaan masyarakat (*social demand*).	a. Keadilan social melalui : 1. pemerataan pendapatan 2. Pemerataan pendidikan b. Menciptakan kesempatan kerja

Gambar 2.4. Tujuan Perencanaan Tenaga Kerja

[10] Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya* Manusia, h. 247

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain tujuan-tujuan tersebut diatas, masih ada tujuan lain yang sifatnya merupakan tanggapan pada masalah situasional di suatu negara, misalnya; untuk menggantikan tenaga kerja asing, meningkatkan partisipasi penduduk, dan lain-lain. Namun bagaimanapun juga, perencanaan sumber daya manusia (*power* atau tenaga kerja) tidak dapat dilepaskan dari peranan pemerintahan suatu negara dalam melaksanakan kebijaksanaan ketenagakerjaan.[11]

3. Metode, Informasi dan Peramalan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia, dikenal atas metode non ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya.

Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi dan peramalan-peramalan (*fore casting*) dari perencanaannya. Rencana sumber daya manusia semacam ini resikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.[12]

Perencanaan sumber daya manusia baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analisis*, organisasi dan situasi persediaan tenaga kerja *Job Analysis*.

---

[11] Susilo Mastoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (BPFE Yogyakarta, 1996), h. 14.
[12] Malayu, S.P. Hasibuan, h. 247 – 248.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Job Analysis memberikan informasi tentang akatifitas pekerjaan , standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang diperlukan.

Job description memberikan informasi tentang tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan.

Job specification memberikan informasi tentang kualifikasi-kualifikasi sumber saya manusia yang akan menjabat suatu jabatan.

Job evaluation memberikan informasi mengenai berat ringannya pekerjaan, resiko pekerjaan dan gaji jabatan.

Job Enrichment memberikan informasi untuk memperkaya pekerjaan pada suatu job tertentu yang sifatnya vertikal.

Job Enlargement memberikan informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang sifatnya horizontal.

Work Specification memberikan informasi untuk spesialisasi pekerjaan karena perkembangan organisasi.

ORGANISASI

a. Tujuan yang ingin dicapai apakah laba atau memberikan pelayanan.
b. Jenis organisasi, apakah organisasi lini, lini dan staf, fungsional atau komite.
c. Organisasi pendepartemenan dan struktur organisasi.
d. Rentang kendali setiap departemen atau bagian.
e. Kepemimpinan organisasi, individu dan kolektif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Jumlah anggota dan perincian manajerial dan operasional.

g. Jenis-jenis *authority* yang didelegesikam dalam organisasi.

h. Tingkat-tingkat posisi pejabat

SITUASI PERSEDIAAN TENAGA KERJA

Situasi persediaan tenaga kerja memberikan informasi tentang hal-hal sebagai berikut :

a. Persediaan tenaga kerja dan tingkat kemampuan sumber daya manusia.
b. Jenis-jenis, susunan umur, tingkat pendidikan, serta penyebaran atau pemerataan tenaga kerja.
c. Kebijaksanaan perburuhan dan kompensasi pemerintah.
d. Sistem, kurikulum dan tingkat-tingkat pendidikan sumber daya manusia

Apabila informasi-informasi di atas diperoleh perencana secara lengkap dan akurat maka perencanaan sumber daya manusia akan baik dan benar. Jika rencana sumber daya manusia baik dan benar, realisasi manajemen sumber daya manusia akan lancar.

PERAMALAN

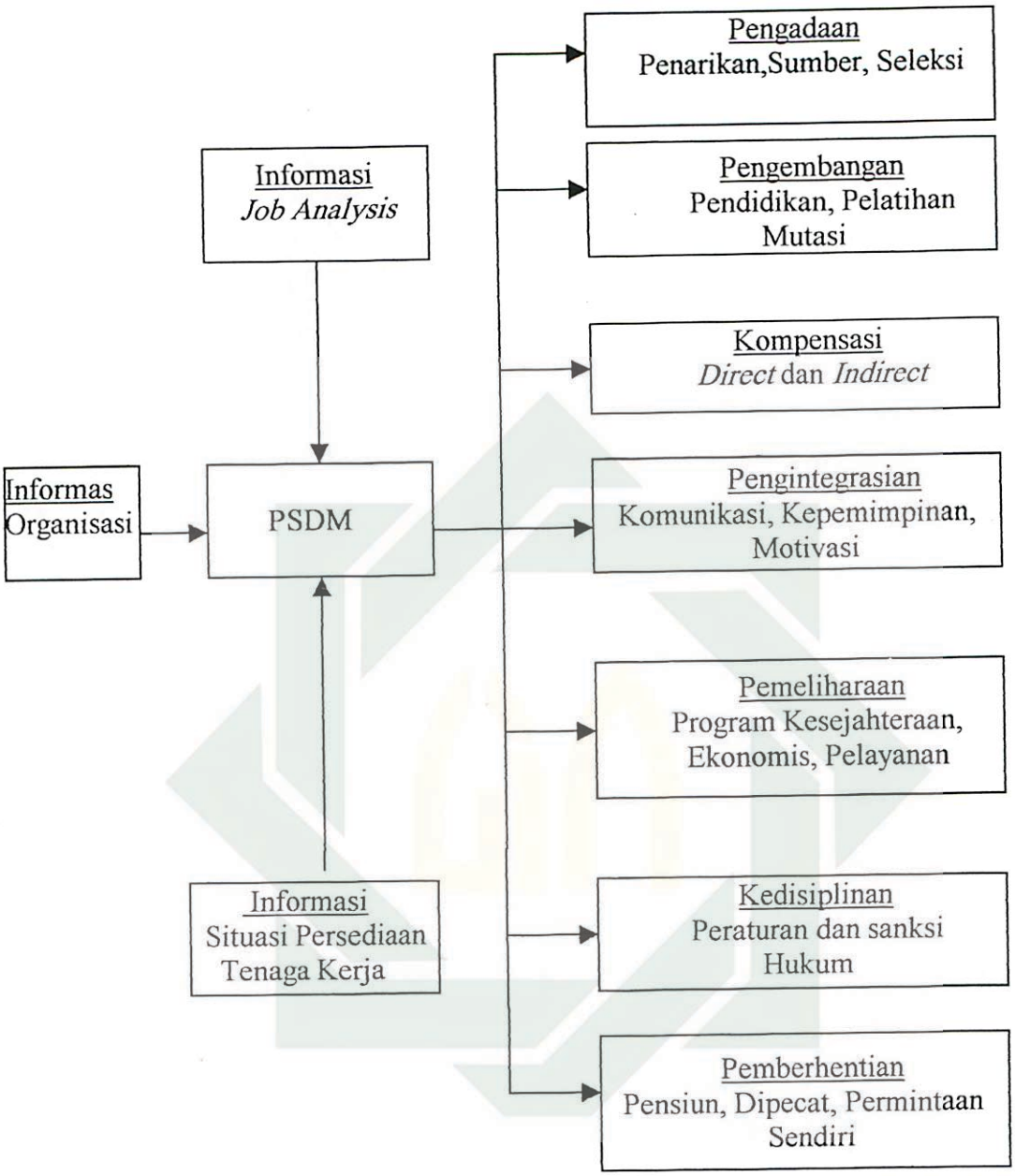
Perencanaan sumber daya manusia yang baik adalah jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. Peramalan biasanya untuk masa 5 tahun yang akan datang. Apabila ramalan-ramalannya mendekati kebenaran, rencana itu baik dan benar, karena ia dapat membaca situasi masa yang akan datang dengan baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan peramalan antara lain untuk hal-hal sebagai berikut :

a. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.
b. Meramalkan kemajuan organisasi dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikilum yang tepat.
c. Meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



Gambar 2.5

d. Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis sumber daya manusia (pria – wanita) pada masa yang akan datang.

e. Meramalkan kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti usia UMR dan jam kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id