

## PERENCANAAN PEGAWAI

Sukarman Kamuli

Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Gorontalo

**Abstrak:** Dalam mengoptimal roda organisasi diperlukan perencanaan pegawai yang optimal melalui prosedur dan mekanisme yang selektif, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dimasa yang akan datang. Kemampuan mempertahankan diri tersebut harus ditopang oleh pegawai yang bersumber daya, disamping peralatan lainnya seperti money, material, machine, method, dan market. Perencanaan pegawai atau SDM dalam organisasi adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi (publik, bisnis) dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan

**Kata-kata kunci:** Perencanaan pegawai, manajemen, dan organisasi

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan yang matang mengenai pegawai yang bekerja dalam organisasi yang lebih dikenal dengan istilah Sumber Daya Manusia (SDM). SDM tersebut berdampak pada efektivitas organisasi, baik secara internal maupun secara eksternal. Suatu organisasi tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai, baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukannya dimasa yang akan datang.

Didalam menjalankan roda organisasi diperlukan adanya manajemen, Masie (1987) menyebutkan manajemen adalah menjalankan sesuatu melalui orang lain. sejalan dengan itu menurut Mary Fokker Follett yang dikutip oleh Stoner (1992) menyebutkan manajemen adalah seni untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan melalui orang-orang. Dari definisi tersebut terlihat bahwa manusia berperan dominan didalam pencapaian tujuan organisasi. Selain orang manajemen memerlukan pula berbagai peralatan lainnya yang sering disebut dengan 'tools of management' (*man, money, material, machine, method, market*). Diantara alat-alat tersebut, manusia adalah alat yang sangat

berharga bagi organisasi yang mempunyai ciri khas tertentu apabila dibandingkan dengan alat-alat lainnya. Sehebat apapun suatu alat atau suatu sistem apabila sumberdaya manusia yang mengelolanya tidak tepat, maka alat maupun sistem yang hebat tersebut tidak ada gunanya.

Perencanaan SDM atau *Human Resource Planning* merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu. Pengertian dan Strategi Perencanaan SDM Mondy & Noe (1995) mendefinisikan Perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumberdaya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan". Kemudian Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan Perencanaan sumber daya manusia (*HR Planning*) sebagai; proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (short-term) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (long-term).

Dari beberapa pengertian tadi, maka perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi (publik, bisnis) dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan. Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan sumber daya manusia yang efektif menurut Manzini (1996) untuk, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal. Pertama, strategic planning yang bertujuan untuk

mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan, Kedua, *operational planning*, yang menunjukkan demand terhadap SDM, dan ketiga, *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM.

Robert Owen (1800) yang diikuti oleh Stoner (1992) telah memelopori tentang bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memperbaiki kondisi pekerja yang akhirnya produksi dan laba dengan sendirinya akan meningkat. Owen menyatakan pula bahwa menanamkan modal (investasi) yang terbaik adalah pada sumberdaya manusia, yang disebutnya sebagai "mesin vital".

Konsep dasar yang telah dikembangkan oleh Robert Owen didukung oleh Charles Babbage (1800) yang dikutip oleh Stoner (1992) dimana beliau menyatakan bahwa setiap pekerjaan didalam pabrik harus dipecah sehingga adanya macam-macam keterampilan yang dapat dipisah dan disesuaikan dengan kebutuhan sumberdaya manusianya. Adanya pembagian tugas tersebut mencerminkan telah terjadinya proses pengorganisasian (*organizing*), yang berarti telah terbentuknya suatu organisasi. Pengertian pengorganisasian (*organizing*) itu sendiri menurut beberapa ahli yang saya simpulkan adalah suatu proses merancang suatu struktur formal didalam pendayagunaan seluruh sumberdaya yang paling efektif, pengelompokkan dan pembagian tugas, yang disertai dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab atas tugas-tugas tersebut serta menerangkan hubungan dan fungsi-fungsi yang ada didalam struktur agar pencapaian tujuan dapat terwujud dengan efektif dan efisien.

Proses-proses yang ada didalam organisasi tersebut jika telah disepakati menjadi suatu sistem ditambah dengan hal lain yang dimengerti dianut dan dimiliki oleh seluruh anggota organisasi yang dapat berupa pola-pola, cara-cara, kebiasaan-kebiasan, ritual, mitos dan praktik-praktik lainnya dapat disebut sebagai budaya organisasi (Ramli 1996). Menurut Taylor (1912) yang dikutip Stoner (1992) perhatian terhadap sumber daya manusia diperlukan adanya "revolusi mental menyeluruh" pada setiap anggota dalam organisasi.

Proses revolusi mental tersebut dilakukan dengan melalui 4 konsep manajemennya, yaitu: 1). Mengembangkan manajemen secara terus menerus sehingga menemukan metoda terbaik didalam melakukan suatu pekerjaan; 2). Menyeleksi sumber daya manusia yang cocok sesuai dengan kebutuhan pekerjaan; 3). Meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dengan

melakukan pendidikan dan pengembangan dan 4). Melakukan kerjasama yang erat dan bersahabat antara atasan dan bawahan.

Untuk dapat mememuaskan harapan-harapan organisasi dan anggota organisasi yang sejalan dan disepakati perusahaan atau lembaga harus melengkapi dirinya dengan perangkat dan piranti berupa suatu rancangan besar perusahaan (*corporate strategy*) yang didukung oleh strategi lain di bidang yang berbeda-beda, yang saling mendukung, saling mengisi, dan menghasilkan suatu tingkat tercapainya corporate objective yang tinggi.

Didalam rancangan besar (*corporate strategy*) organisasi terdapat perencanaan sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi agar kelangsungan hidup organisasi dapat terjamin.

### **Perencanaan Organisasi**

Perencanaan adalah salah satu fungsi dari manajemen, yang merupakan penjabaran dari tujuan, misi dan sasaran organisasi atau perusahaan dan menjadi dasar bagi proses fungsi-fungsi manajemen lainnya (organisasi). Fungsi lain dari manajemen diantaranya adalah pengorganisasian (*organizing*), penempatan sumberdaya manusia (*Staffing*), pengarahan (*Directing*) dan pengendalian (*Controlling*).

Kadarman dan Yusuf (1994) menyatakan perencanaan adalah menentukan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang seharusnya dilaksanakan, bentuk organisasi yang tepat untuk mencapainya dan orang-orang yang bertanggungjawab terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Sedangkan Handoko (1994) menyatakan bahwa perencanaan adalah peralihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilaksanakan, kapan bagaimana dan oleh siapa, dengan memperhatikan kondisi masa yang akan datang dan kondisi saat sekarang ketika perencanaan dibuat,

### **Perencanaan Sumberdaya Manusia**

Proses perencanaan sumberdaya manusia adalah merupakan suatu proses yang terus menerus berjalan selama organisasi itu ada dan bagi seorang tenaga kerja proses perencanaan sumberdaya manusia akan terasa sejak ia akan masuk kedalam organisasi hingga ia keluar dari organisasi. Walaupun demikian proses perencanaan sumberdaya manusia tidak selalu dapat memberikan jawaban yang tepat terhadap kebutuhan organisasi, karena sering perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang bersifat mikro maupun yang bersifat makro kadang-kadang berubah tanpa dapat diduga dan

untuk organisasi kecil proses ini tidak terlalu menguntungkan secara efisien dan efektif.

Handoko (1992) menyatakan perencanaan sumberdaya manusia meliputi penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas tersebut, jumlah karyawan yang dibutuhkan, pemahaman pasar tenaga kerja, dan pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran sumberdaya manusia, Werther dan Davis (1993) menyatakan perencanaan sumber daya manusia adalah prakiraan yang sistematis dari organisasi untuk melihat masa depan tentang penawaran dan permintaan tenaga kerja dengan menentukan jumlah dan tipe tenaga kerja yang dibutuhkan, dimana bagian sumber daya manusia dapat merencanakan langkah-langkah penarikan, seleksi, perencanaan kader dan aktivitas sumber daya manusia lainnya, dan Mondy dan Noe (1990) menyebutkan perencanaan sumberdaya manusia merupakan suatu proses yang secara sistematis memeriksa kembali persyaratan-persyaratan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan skill yang disyaratkan, tersedia pada saat diperlukan. Ini merupakan proses memadukan ketersediaan sumber daya manusia di dalam dan diluar perusahaan denganantisipasi lowongan kerja dari perusahaan dalam suatu waktu atau periode.

Dengan demikian pada dasarnya perencanaan sumberdaya manusia adalah menentukan tentang kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau dapat dikatakan perencanaan sumberdaya manusia merupakan suatu proses didalam mencari orang yang tepat yang disiapkan pada tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat (The Right Man in The Right Place and The Right Time).

### **Keterkaitan Perencanaan Organisasi Dan Perencanaan Sumberdaya Manusia**

Dari pengertian perencanaan organisasi dan perencanaan sumberdaya manusia jelas terlihat adanya suatu keterkaitan dimana perencanaan sumberdaya manusia adalah merupakan bagian terpenting didalam perencanaan organisasi. Hal tersebut diungkapkan oleh Sunyoto (1995) yang menyatakan tujuan dari proses manajemen sumberdaya manusia hendaknya mengacu kepada tujuan perusahaan/organisasi. Selanjutnya beliau membuat suatu model yang menceritakan keterkaitan antara perencanaan perusahaan/organisasi dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang merupakan satu kesatuan.

Model lain yang dikemukakan oleh Hadson (1993) menggambarkan hubungan antara unsur perencanaan tenaga kerja tersebut sebagai suatu total

sistem yang akan berfungsi terus menerus, dimulai dari penetapan sasaran, sampai kepada program pelaksanaan dan melalui umpan balik hasilnya akan menjadi sasaran baru dari perencanaan tenaga kerja berikutnya.

Apa yang dikemukakan oleh kedua model tersebut terlihat nyata bahwa proses manajemen sumberdaya manusia sangat berperan didalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan dan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif serta efisien diperjukkan sumber daya manusia yang sesuai dengan rencana organisasi.

Pada dasarnya perencanaan sumber-daya manusia yang merupakan bagian dari perencanaan organisasi adalah menentukan tentang kualitas dan jumlah sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Dari pengertian-pengertian diatas yang berkaitan dengan bagaimana upaya organisasi untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan sumberdaya manusia yang sesuai kualitas dan jumlahnya.

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang berhubungan erat dengan upaya-upaya pencapaian tujuan organisasi. Pada dasarnya semua organisasi harus mengetahui kebutuhan akan pegawainya, baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek, melalui suatu perencanaan. Rencana jangka pendek menunjukkan lowongan-lowongan jabatan yang harus diisi selama tahun yang akan datang sedangkan rencana jangka panjang meramalkan situasi sumberdaya manusia untuk dua, lima atau kadang kadang sampai sepuluh tahun yang akan datang (Werther dan Davis 1993).

Perencanaan sumberdaya manusia adalah suatu proses meramalkan secara sistematis persediaan dan permintaan akan pegawai untuk waktu yang akan datang bagi suatu organisasi. Dengan demikian manajemen dapat menyediakan tenaga kerja yang tepat yang dipedukan oleh organisasi. Rencana sumberdaya manusia dipergunakan sebagai pedoman bagi kegiatan-kegiatan kepegawaian dan mulai mendapatkan karyawan baru sampai melaksanakan program tindakan pemensiunan atau PHK.

## **Simpulan**

Manfaat perencanaan SDM pegawai di masa depan menuntut adanya pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, yang sifatnya strategis meliputi yakni:

Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis. Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas. Mengembangkan "*sense of urgency*" dan komitmen untuk bertindak. Kemudian yang sifatnya operasional, perencanaan SDM dapat bermanfaat untuk : a) Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik; b) Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi; c) Penghematan tenaga, biaya, waktu yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan pegawai/karyawan.

Perencanaan pegawai tetap mengacu pada misi dan tujuan yang dituangkan dalam Rencana Strategik, selanjutnya organisasi melakukan evaluasi diri, bentuk organisasi yang bagaimana yang paling cocok sebagai alat didalam pencapaian tujuan, jika organisasi telah tersusun maka langkah berikutnya adalah mencari sumberdaya manusia yang bagaimana yang paling tepat untuk mengisi posisi-posisi didalam organisasi dan berapa jumlahnya.

Proses berikutnya adalah bagaimana menggerakkan sumberdaya manusia yang telah ada diramu dengan sumberdaya alam dan sumberdaya buatan manusia agar terwujudnya tujuan organisasi dalam proses tersebut semuanya dilakukan langkah-langkah pengendalian bersifat prediksi, saat pelaksanaan dan saat umpan balik dengan membandingkan pada tolak ukur atau standar yang telah dibuat.

Aliran seterusnya bergulir secara berkelanjutan dengan mengalami penyempurnaan yang terus menerus. Dengan demikian proses perencanaan sumberdaya manusia didalam organisasi merupakan bagian didalam proses perencanaan strategik organisasi dan tidak pernah berakhir sampai organisasi yang bersangkutan bubar. Perencanaan sumberdaya manusia merupakan proses yang terus menerus mengenai penentuan kebutuhan akan tenaga kerja, mendapatkan pegawai-pegawai, menarik perhatian mereka untuk ikut serta dalam organisasi, memilih mereka yang dipandang paling cocok, mempersiapkan mereka untuk pesertaan yang efektif, dan mempertahankan mereka untuk waktu yang lama atau pendek. Dengan kata lain perencanaan sumberdaya manusia mempunyai tugas mencari orang yang tepat, yang akan ditempatkan pada tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Perencanaan sumberdaya manusia adalah suatu proses meramalkan secara sistematis persediaan dan permintaan akan pegawai untuk waktu yang akan datang bagi suatu organisasi. Dengan demikian manajemen dapat menyerahkan tenaga kerja yang tepat yang diperlukan oleh organisasi. Rencana sumberdaya manusia dipergunakan sebagai pedoman bagi kegiatan-kegiatan kepegawaian dan mulai mendapatkan karyawan baru sampai melaksanakan program tindakan pemensiunan atau PHK. Model ideal yang dapat diaplikasikan menurut pemikiran penulis misalnya didalam organisasi Perguruan Tinggi di Indonesia.

### DAFTAR PUSTAKA

- Flippo Edwin B. 1984. *Personel Management, 6th Edition*. New York: Mc. Graw Hill Book Co.
- Handoko, Hani T. 1993. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Harison, Rasemary. 1993. *Human Resources Management*. Singapore: Addition Wesley.
- Kadarwan, AM dan Yusuf Udayana. 1992. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit APTIK dan Gramedia Pustaka Utama.
- Masie J.I.. 1985. *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Intermedia,
- Mondy R. Wayne and Robert M. Nue. 1990. *Human Resources Management*. 4th Edition, Allyn and Boacom, Bostom.
- Perencanaan Strategis Untuk Perguruan Tinggi, Bahan Bacaan Lokakarya, Edisi Agustus. Yogyakarta Unit Pengembangan UGM.
- Rusli, Ramli. 1996. *Budaya Organisasi*. Makalah Seminar IPWI Jakarta.
- Sunyoto, Agus. 1995. *Perencanaan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Penerbit IPWI

Stoner, James A. F. 1992. *Manajemen*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Intermedia

Wether Jr. William B. and Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. 4th Edition New York: Mc. Graw Hill