

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ditulis oleh :

Ika Rosita Ningrum	(135030201111015)
Laura Dwi Purwanti	(135030201111019)
Nurillahizazi Winda Suprayitno	(135030201111013)
Poppy Panjaitan	(135030200111145)

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2015**

A. PERENCAAN SDM

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (integrated): persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan (forecast) suplai dan permintaan sumber daya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang "qualified", dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Secara lebih sempit, perencanaan sumberdaya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumber daya manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang.

Perencanaan sumberdaya manusia ini memungkinkan organisasi untuk:

1. Memperbaiki penggunaan sumberdaya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi. (T.Hani Handoko, 1989:53)

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal).

1. Faktor-Faktor Eksternal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Kiggundu, seperti telah dijelaskan sebelumnya, menyebutkan bahwa yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah : a. Teknologi, b. Sosial budaya, c. Politik, dan d. Ekonomi. Sedangkan S.P. Siagian (Dalam Faustino,2003) memperluasnya menjadi enam faktor, meliputi situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing. Sebenarnya dalam keempat faktor yang dikemukakan oleh Kiggundu juga sudah termasuk faktor administrasi dan hukum tersebut yang dikemukakan oleh S.P.Siagian tersebut

2. Faktor-Faktor Internal

Yang dimaksud dengan factor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal, menurut S.P Siagian (Dalam Faustino,2003) adalah : rencana strategik, anggaran , estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangjan Kiggudu mengemukakan bahwa faktor-faktor internalnya meliputi, Sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketting dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.

Antara faktor-faktor tersebut, baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut. (Faustino,2003:84)

C. PROSES FORCESTING

Peramalan dan audit sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Kedua unsur tersebut memberikan kepada manajer informasi mengenai kebutuhan pegawai dan dapat menentukan langkah-langkah lain dalam perekrutan pegawai (Sumber Daya Manusia).

Peramalan sumber daya manusia berusaha untuk menentukan karyawan apa yang diperlukan, baik tuntutan keahlian atau ketrampilan tertentu, dan berapa jumlah pegawai yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Dengan demikian hal yang harus disebutkan dalam perencanaan tersebut adalah: jumlah, jenis, mutu.

Peramalan sumber daya manusia berupaya untuk menentukan karyawan apa yang akan dibutuhkan organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya dan memanfaatkan peluang di masa yang akan datang, jadi para peramal berupaya untuk memprediksikan jumlah, jenis, dan mutu orang-orang yang dibutuhkan pada masa yang akan datang, merinci rentang tanggung jawab yang akan harus dipenuhi, dan menetapkan ketrampilan dan pengetahuan apa yang akan dibutuhkan oleh para anggota organisasi. (Kenneth,1984:522)

Beberapa metode forecasting yang sering dipergunakan dalam organisasi publik antara lain adalah:

- Inkrementalisme

Merupakan sebuah metode perkiraan memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan-kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi-fluktuasi anggaran.

- Collective Opinion

Peramalan dengan bentuk kolektif opinion meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Informasi tersebut dikaitkan dengan faktor-faktor luar misalnya peraturan perundangan yang mendukung, batas maksimum anggaran dan pegawai, perubahan-perubahan dan tujuan-tujuan. Sedangkan kaitan dengan faktor internal menyangkut pemanfaatan sumber daya manusia yang ada, kebutuhan staffing yang diproyeksikan atau perubahan-perubahan dalam prioritas yang ditentukan.

- Categorical and Cluster Forecasting

Teknik ini memberikan perkiraan-perkiraan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan seperti dokter, manajer, ahli hukum, dll.

- Modelling

Merupakan teknik yang mempergunakan komputer dan metode matematis untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Teknik ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor di dalam dan di luar organisasi gelombang ekonomi, teknologi, sistem pendidikan kompetitor, kompensasi, jumlah lowongan dan praktik-praktik rekrutmen dari organisasi tersebut. (Ambar, 2003:102)

D. TEKNIK TEKNIK FORCASTING

Peramalan sumber daya manusia pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Dalam hal ini, perlu diidentifikasi berbagai teknik forecasting yang dapat digunakan dan kemudian ditentukan teknik-teknik mana yang paling akurat. Beberapa metode forecasting permintaan yang mungkin dapat ditunjukkan pada gambar dibawah ini :

Ahli	Analisis Trend	Lainnya
Teknik Delphi Survai ahli secara formal Keputusan informal dan segera	Analisis statistik Ratio produktivitas (standar) Ekstrapolasi Indeksasi	Analisis anggaran dan perencanaan Model model komputer Analisis usaha baru Analisis beban kerja Pendekatan normatiip (struktur organisasi)

Forecast ahli, expert forecasters tergantung pada orang-orang yang ahli untuk mengestimasi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia. Pada bentuk yang paling sederhana manajer percaya bahwa beban kerja mengharuskan tambahan karyawan. Forecast informal dan segera ini bukan merupakan upaya perencanaan yang sistematis. Suatu metode yang lebih baik untuk para perencana adalah survey para manajer, yang merupakan para ahli mengenai kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam departemen-departemen mereka di waktu yang akan datang. Sentralisasi informasi ini memungkinkan departemen personalia membuat rencana-rencana formal yang menunjukkan permintaan organisasi.

Teknik dhelphi juga mendapatkan estimasi dari sekelompok ahli biasanya para manajer. Para perencana departemen personalia berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat, dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan kembali kepada para ahli kemudian para ahli melakukan survey lagi setelah mereka menerima umpan balik tersebut kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai konsensus. (biasanya 4 atau 5 survey sudah cukup).

Analisis trend. Dua metode paling sederhana adalah ekstrapolasi dan indeksasi. Ekstrapolasi mendasarkan pada tingkat perubahan dimasa lalu untuk membuat proyeksi di waktu yang akan datang. Sebagai contoh, bila rata-rata dua karyawan bagian produksi diterima setiap bulan dalam dua tahun yang lalu maka berarti ada 24 karyawan yang akan diterima selama 1 tahun yang akan datang.

Indeksasi adalah metode estimasi kebutuhan karyawan di waktu yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan dengan indeks. Contoh klasik adalah antara karyawan produksi dengan penjualan. Sebagai contoh, para perencanaan bisa menyimpulkan bahwa untuk tiap sepuluh juta rupiah kenaikan penjualan, departemen produksi memerlukan satu tambahan karyawan baru.

Kedua metode tersebut sangat kurang akurat dalam proyeksi sumber daya manusia jangka panjang, karena mengansumsikan bahwa penyebab-penyebab permintaan tetap konstan. Teknik yang lebih rumit, analisis statistik (misal, regresi dan korelasi) emmpershitungkan perubahan-perubahan itu.

Metode-metode forecasting lainnya. Ada beberapa cara lain yang dapat dipergunakan untuk mengestimasi permintaan sumber daya manusia di waktu yang akan datang. Pendekatan pertama adalah analisis anggaran dan perencanaan. Organisasi pada umumnya mempunyai

anggaran dan rencana-rencana jangka pendek secara terinci. Budget perusahaan ini memberikan otorisasi finansial untuk penambahan karyawan. Data tersebut plus ekstrapolasi perubahan persediaan karyawan (pensiun, terminasi, dsb). Dapat menunjukkan estimasi kebutuhan karyawan jangka pendek. Estimasi jangka panjang dapat dibuat dari rencana-rencana jangka panjang masing-masing departemen atau divisi. Bila perusahaan melakukan perluasan usaha atau baru mulai, para perencana dapat menggunakan analisis usaha baru (new future analysis). Analisis ini berarti bahwa perencanaan mengestimasi kebutuhan sumber daya manusia melalui perbandingan dengan perusahaan-perusahaan yang telah menjalankan operasi-operasi yang serupa. Sebagai contoh, para perencana proyek perluasan kilang cilacap menggunakan data perbandingan dari proyek perluasan kilang erupa untuk mengestimasi kebutuhan karyawan pada setiap tahap kegiatannya.

Teknik forecasting lainnya yang berkembang pesat akhir-akhir ini adalah model-model komputer, yang merupakan serangkaian formula matematis yang dapat digunakan secara simultan untuk menghitung kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang. Dan pendekatan forecasting kebutuhan karyawan terakhir yang sering digunakan adalah pendekatan normatif. Pendekatan ini mendasarkan diri pada struktur organisasi perusahaan, departemen atau divisi. Asumsi pendekatan struktur yang harus dipenuhi adalah bahwa struktur organisasi mencerminkan semua kegiatan operasi perusahaan atau dengan kata lain, semua operasi organisasi yang diperlukan dapat dibagi habis dan ditunjukkan dalam struktur. (T.Hani Handoko,1989:57)

Teknik forecasting dijelaskan sebagai berikut:

Ramalan Para Ahli

Yaitu ramalan yang didasarkan pada penilaian para ahli. Ramalan ini dalam bentuknya dapat berupa :

Nominal Delphi Technique(Ngt)

Yaitu menghadirkan lima sampai sepuluh ahli, kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban. Hasil dari masing-masing didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan beberapa factor yang diranking atau diurutkan dari yang paling penting.

Delphi Technique

Yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama-sama. Perencanaan sumber daya manusia meminta pendapat para ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Pemikiran para ahli tersebut disimpulkan, lalu diberikan kepada masing-masing ahli sebagai masukan untuk memikirkan kembali hasil pemikirannya, kemudian ditanyakan kembali untuk mendapat persetujuan. ini dapat dilakukan beberapa kali, misalnya 3 sampai 4 kali.

Perkiraan Manajer

Yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh manajer puncak, kemudian diberikan ke manajer dibawahnya untuk ditanggapi, atau sebaliknya, manajer paling bawah diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya diasmpaikan ke manajer yang lebih tinggi untuk disimpulkan dan direvisi. Teknik yang hampir sama dengan ini disebut bottom up forecast dan position allocation and control procedure. Yang pertama, manajer departemen membuat perkiraan kebutuhan pegawai pada masa depan berdasarkan analisis posisi yang baru, jabatan yang ditinggalkan, kerja lembur yang dilakukan, jam kerja temporer, part time, dan perubahan-perubahan beban kerja oleh kepala departemen. Yang kedua adalah menggunakan pedoman atau aturan dari manajer puncak dalam memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

Analisis Kecenderungan

Analisis dilakukan berdasarkan kecenderungan kebutuhan pada masa lalu, yang dapat dilakukan melalui :

Ekstrapolasi, yaitu mengasumsikan bahwa tingkat perubahan pada masa lalu sama dengan yang akan datang, misalnya jika masa lalu rata-rata kebutuhan pegawai adalah 20 orang setiap bulan pada dua tahun terakhir, maka untuk tahun depan dibuthkan sebanyak 240 orang.

Indeksasi yaitu menghitung bahwa rasio antara jumlah pegawai dan jumlah penjualan atau produksi pada masa yang lalu sama dengan masa yang akan datang. Misalnya, pada tahun lalu untuk memproduksi 10.000 unit barang dibutuhkan tenaga kerja operasi sebanyak 100 orang, sehingga rasio output dengan produksi 1:100. Bila diperkirakan tahun depan produksi naik menjadi 15.000 akibat adanya permintaan yang meningkat,

maka dapat diperhitungkan bahwa kebutuhan tenaga yang harus dipersiapkan adalah sebesar 150 orang.

Budget And Planning Analysis

Yaitu dari jumlah budget yang disetujui didalamnya juga telah tercermin jumlah kebutuhan pegawai yang pada umumnya dilakukan setiap departemen yang ada dalam perusahaan

New Venture Analysis

Yaitu menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan membandingkannya dengan pembukaan usaha baru yang pernah dilakukan oleh perusahaan lain.

Computer Analysis

Yaitu suatu program perhitungan yang dilakukan oleh komputer melalui rumus matematika, rasio-rasio atau indeksasi, dan ekstrapolasi secara bersama-sama. (Marihot,2002:81)

E. SISTEM DAN PERENCANAAN

Secara terinci, sistem ini terdiri dari 4 kegiatan yang saling berhubungan dan terpadu :

Inventarisasi persediaan sumber daya manusia :

Untuk menilai sumber daya sekarang (ketrampilan,kemampuan atau kecakapan, dan potensi pengembangannya) dan menganalisa penggunaan personalia sekarang.

Forecast sumber daya manusia

Untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan di waktu yang akan datang (baik kuantitas atau jumlah maupun kualitas).

Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia

Untuk memadukan permintaan dan penawaran personalia dalam perolehan tenaga kerja yang “qualified” melalui penarikan, seleksi, latihan, penempatan, tranfer, promosi dan pengembangan.

Pengawasan dan evaluasi

Untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumber daya manusia. (T.Hani Handoko,1989:64)

F. PERENCANAAN SUKSESI SUMBER DAYA MANUSIA

Dengan adanya perubahan dan pengembangan organisasi, maka timbul kebutuhan untuk memindahkan para pekerja (rotasi dan promosi) ke posisi baru. Oleh karena itu, suatu perencanaan suksesi merupakan fungsi yang sangat penting, yang memungkinkan para manajer mampu mengidentifikasi calon yang tepat untuk suatu posisi jabatan ke depan. Fungsi ini juga harus sejalan dengan rencana bisnis, khususnya untuk memenuhi persyaratan SDM untuk menduduki posisi kunci pada jangka waktu 3-5 tahun kedepan (Prof. Dr. H. Faisal Afiff, Spec.Lic.)

Suksesi itu mencakup :

- a) Analisis atas tuntutan bagi para manajer pada tingkat perusahaan, fungsi, dan keterampilan
- b) Audit atas eksekutif yang ada dan proyeksi atas pasokan masa depan yang mungkin dari sumber internal dan eksternal
- c) Merencanakan jalur karir individual berdasarkan pada perkiraan objektif kebutuhan masa depan dan menggambarkan penilaian kinerja yang diandalkan dan penilaian potensi.
- d) Konseling karir yang dilangsungkan dalam konteks pemahaman yang realistis atas kebutuhan masa depan dari perusahaan, juga kebutuhan individual.
- e) Promosi yang dipacu, dengan pengembangan yang ditargetkan terhadap kebutuhan masa depan dari bisnis
- f) Pelatihan dan pengembangan yang berhubungan dengan kinerja untuk mempersiapkan individu bagi peran masa depan juga tanggung jawab sekarang.

Dalam perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan, kebijakan yang tidak diantisipasi sebelumnya. Proses

perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris . Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995) :

1. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.

2. Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interes group yang memiliki power.

3. Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan ketrampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adatasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.

4. Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalahmasalah spesifik.

Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas ,manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi , karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar jika ada kekurangan dan kelemahan ,tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat dengan menerapkan analisis SWOT.

Banyak perusahaan kehilangan jumlah yang cukup besar dari para manajer tingkat atas karena pensiun dan perombakan perusahaan yang mengurangi jumlah para manajer tingkat atas yang potensial. Perusahaan itu menemukan bahwa para manajer menengahnya tidak siap pindah ke posisi-posisi manajemen atas karena berbagai kelemahan kurangnya ketrampilan atau pengalaman yang diperlukan. Hal tersebut menciptakan kebutuhan untuk perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi mengacu pada proses untuk mengidentifikasi dan menelusuri para karyawan yang berpotensi tinggi.

Perencanaan suksesi (succession planning) membantu berbagai organisasi dengan beberapa cara yang berbeda-beda. Hal itu mensyaratkan manajemen senior untuk meninjau bakat kepemimpinan pada perusahaan secara sistematis. Hal itu menjamin bahwa bakat manajerial tingkat puncak telah tersedia. Hal itu menyediakan seperangkat pengalaman pengembangan yang harus diselesaikan para manajer agar dapat dipertimbangkan untuk posisi-posisi manajemen puncak, hal ini menghindari promosi terlalu dini dari para manajer yang tidak siap untuk jajaran-jajaran manajemen puncak. System-sistem perencanaan suksesi juga membantu menarik dan mempertahankan para karyawan manajerial dengan menyediakan berbagai peluang pengembangan yang mereka dapat selesaikan jika manajemen tingkat atas merupakan sasaran karier baginya.

Para karyawan yang berpotensi tinggi (high potential employees) merupakan orang-orang pada perusahaan yang berkeyakinan bahwa mereka mampu berhasil pada posisi-posisi manajerial yang lebih tinggi, seperti manajer umum dari unit bisnis strategis, direktur fungsional (seperti direktur pemasaran), atau pejabat eksekutif yang setara dengan direktur utama/chief executive officer (ceo). Para karyawan yang berpotensi tinggi biasanya mengikuti program pengembangan individu yang meliputi pendidikan, kepenasihatatan dan pembinaan dari eksekutif, serta perputaran pekerjaan melalui tugas-tugas pekerjaan. Tugas-tugas pekerjaan didasarkan pada jalur-jalur karier yang berhasil dari para manajer yang adalah para karyawan yang berpotensi tinggi yang sedang dipersiapkan untuk menggantikan posisinya. Para karyawan yang berpotensi tinggi juga dapat menerima tugas-tugas khusus, seperti membuat berbagai presentasi serta bertindak sebagai komite dan kelompok kerja

Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan dari para karyawan yang berpotensi tinggi meliputi tiga tahap. Himpunan para karyawan yang besar mungkin awalnya diidentifikasi sebagai para karyawan yang berpotensi tinggi, tetapi jumlah tersebut dikurangi dari waktu ke waktu karena tingkat perputaran, kinerja yang buruk, atau pilihan pribadi untuk tidak berjuang bagi posisi yang lebih tinggi.

Pada tahap 1

Para karyawan yang berpotensi tinggi dipilih. Mereka yang telah menyelesaikan program-program akademik terbaik (seperti gelar m.b.a. pada standford) atau mereka yang telah menjadi para pelaku yang luar biasa telah diidentifikasi. Tes-tes psikologi seperti pusat-pusat penilaian juga dapat digunakan.

Pada tahap 2

Para karyawan yang berpotensi tinggi menerima pengalaman pengembangan. Mereka yang berhasil adalah mereka yang terus menunjukkan kinerja yang baik. Kesiapan berkorban bagi perusahaan juga diperlukan (seperti menerima tugas-tugas yang baru atau pindah ke daerah yang berbeda). Berbagai keterampilan komunikasi lisan dan tulisan yang baik, kemudahan dalam hubungan antar pribadi, serta bakat untuk kepemimpinan sangat penting. Pada apa yang dikenal sebagai "model pertandingan" peralihan pekerjaan, para karyawan yang berpotensi tinggi yang memenuhi berbagai harapan manajer seniornya pada tahap ini maju ke tahapan proses berikutnya. Para karyawan yang tidak memenuhi berbagai harapan tidak dapat dipilih pada posisi-posisi manajerial yang lebih tinggi pada perusahaan.

Agar mencapai tahap 3 para karyawan yang berpotensi tinggi biasanya harus dilihat oleh manajemen puncak yang disesuaikan dengan budaya perusahaan dan memiliki berbagai karakteristik kepribadian yang dibutuhkan untuk berhasil mewakili perusahaan. Para karyawan tersebut berpotensi menduduki posisi-posisi puncak perusahaan. Pada tahap 3 pejabat eksekutif yang setara dengan direktur utama menjadi aktif terlibat pada pengembangan para karyawan, yang disingkapkan kepada karyawan utama perusahaan dan diberikan pemahaman yang lebih banyak tentang budaya perusahaan. Penting untuk dicatat bahwa pengembangan dari para karyawan yang berpotensi tinggi merupakan proses yang lambat. Mencapai tahap 3 mungkin diperlukan 15 sampai 20 tahun.

Proses yang digunakan untuk mengembangkan rencana suksesi.

1. Mengidentifikasi posisi-posisi yang termasuk dalam rencana.
2. Mengidentifikasi para karyawan yang termasuk dalam rencana.
3. Mengembangkan berbagai standar untuk mengevaluasi posisi-posisi (misalnya, kompetensi, pengalaman yang diinginkan, pengetahuan yang diinginkan, dan nilai perkembangan).
4. Menentukan cara potensi karyawan akan diukur (misalnya, kinerja saat ini dan potensial).
5. Mengembangkan peninjauan perencanaan suksesi.
6. Mengaitkan sistem perencanaan suksesi dengan sistem-sistem SDM, yang meliputi pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta sistem-sistem penempatan.

Tahap pertama adalah mengidentifikasi posisi-posisi yang termasuk dalam rencana suksesi, seperti seluruh posisi manajemen atau hanya tingkat manajemen tertentu.

Tahap kedua adalah mengidentifikasi para karyawan yang merupakan bagian dari sistem perencanaan suksesi. Contohnya, pada beberapa perusahaan hanya para karyawan yang berpotensi tinggi yang termasuk rencana suksesi.

Tahap ketiga perusahaan harus mengetahui cara posisi-posisi tersebut akan di evaluasi. Misalnya, akankah penekanannya pada kompetensi dibutuhkan untuk setiap posisi atau pada pengalaman individu yang harus dimiliki sebelum pindah kepada posisi?

Tahap keempat adalah perusahaan harus mengidentifikasi cara potensi karyawan akan diukur. Artinya, akankah kinerja para karyawan pada pekerjaannya saat ini dan pemeringkatan potensi akan digunakan? Akankah minat-minat posisi para karyawan dan sasaran-sasaran karier akan dipertimbangkan?

Tahap kelima adalah proses peninjauan perencanaan suksesi harus dikembangkan. Biasanya, peninjauan perencanaan suksesi pertama melibatkan para manajer dari karyawan dan sdm. Peninjauan bakat juga dapat meliputi keseluruhan penilaian bakat kepemimpinan pada perusahaan, mengidentifikasi para karyawan yang berpotensi tinggi, serta pembahasan rencana untuk mempertahankan para manajer utama dari meninggalkan perusahaan.

Tahap keenam adalah perencanaan suksesi bergantung pada sistem-sistem sdm lainnya, yang meliputi kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta penempatan. Berbagai insentif dan bonus dapat dihubungkan dengan penyelesaian peluang-peluang pengembangan.

Berbagai aktivitas-aktivitas seperti kursus-kursus pelatihan, pengalaman kerja, pembimbing, dan umpan balik 360 derajat dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pengembangan. Berbagai perusahaan perlu membuat keputusan-keputusan seperti akankah perusahaan tersebut mengisi posisi manajemen terbuka secara internal dengan karyawan yang kurang berpengalaman yang akan meningkat perannya dari waktu ke waktu, atau akankah perusahaan tersebut merekrut manajer dari luar perusahaan yang dapat segera memberikan hasil. Pada akhirnya, para karyawan harus disediakan dengan umpan balik tentang berbagai gerakan di masa mendatang, jalur karier yang diharapkan, serta sasaran dan pengalaman pengembangan.

Contoh baik tentang perencanaan suksesi adalah sistem pada wellpoint, perusahaan perawatan kesehatan yang berkantor pusat di thousand oaks, california. Wellpoint memiliki database perusahaan berbasis situs yang mengidentifikasi para karyawan untuk pekerjaan manajemen di seluruh perusahaan dan menelusuri pengembangan bakat karyawan. Wellpoint beroperasi di seluruh as, termasuk lokasi-lokasinya di california dan georgia. Sistem perencanaan suksesi meliputi 600 manajer dan eksekutif pada lima tingkat perusahaan. Sistem perencanaan sdm (human resource planning system-hrps) memiliki informasi terperinci mengenai para calon karyawan yang layak, yang meliputi berbagai evaluasi kinerja, ringkasan prestasi calon karyawan di perusahaan, evaluasi diri, informasi tentang sasaran karier, dan data pribadi seperti keinginan para calon karyawan untuk pindah ke bagian lain dari perusahaan. Bagian dari pengembangan hrps meliputi mengidentifikasi kekuatan dan berbagai kelemahan perusahaan pada setiap posisi. Para anggota tim manajemen senior mengembangkan standar-standar atau penentuan tolak ukur yang digunakan untuk mengidentifikasi para calon karyawan terbaik untuk promosi. System hrps memungkinkan para manajer dan tim sdm untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi para calon karyawan internal yang menjanjikan dan juga mengidentifikasi bidang-bidang di mana para calon karyawan internal tersebut lemah, sehingga (1) para calon karyawan eksternal dapat direkrut, (2) program pengembangan khusus dapat dimulai untuk mengembangkan bakat karyawan, serta (3) perusahaan dapat lebih menekankan pada pengembangan berbagai keterampilan dan kompetensi yang hilang pada para calon karyawan internal. Misalnya karena wellpoint kekurangan para calon karyawan pada dua tingkat manajemen, perusahaan membuat program pelatihan khusus yang menggunakan simulasi-simulasi kasus bisnis bagi 24 manajer dan eksekutif yang telah manajemen tingkat atas.

Proses perencanaan suksesi wellpoint meliputi beberapa langkah : pertama, setiap karyawan yang memenuhi syarat untuk perencanaan suksesi mengisi formulir evaluasi diri kepada manajernya. Manajer menambahkan penilaian kinerja, peringkat pada berbagai kompetensi inti dan penilaian promosi karyawan, yaitu penilaian potensi karyawan untuk promosi. Penilaian promosi meliputi pendapat manajer tentang posisi-posisi yang mungkin siap bagi karyawan dan ketika karyawan harus di pindahkan. Hal tersebut juga meliputi pandangan manajer terhadap orang-orang yang dapat mengisi posisi terbuka jika karyawan di promosikan. Informasi dari karyawan dan manajer digunakan untuk membuat daftar riwayat hidup secara online bagi setiap karyawan yang memenuhi syarat. System tersebut memiliki manfaat pada target perusahaan wellpoint menyadari bahwa 86% tingkat promosi internal yang

melampaui sarannya untuk mengisi 75% posisi-posisi manajemen dari dalam perusahaan. Dengan meningkatkan berbagai peluang para karyawan untuk promosi, wellpoint telah mengurangi tingkat perputaran karyawan sebesar 6% sejak tahun 1997 serta menghemat sebesar \$21juta pada biaya-biaya perekrutan dan pelatihan. Waktu untuk mengisi posisi-posisi manajemen terbuka telah dikurangi dari 60 hari menjadi 35 hari.

Kesimpulan

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal).

Salah satu kegiatan yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu adalah adanya peramalan (*forecasting*). Proses ini memberikan kepada manajer informasi mengenai kebutuhan pegawai dan dapat menentukan langkah-langkah lain dalam perekrutan pegawai (Sumber Daya Manusia) dengan berbagai teknik yang dapat digunakan seperti dijelaskan sebelumnya.

Dalam perencanaan Sumber Daya Manusia terdapat 4 kegiatan yaitu Inventarisasi persediaan SDM, *forecast* SDM, penyusunan rencana SDM, pengawasan dan evaluasi. Dengan adanya perubahan dan pengembangan organisasi, maka timbul kebutuhan untuk memindahkan para pekerja (rotasi dan promosi) ke posisi baru. Oleh karena itu, suatu perencanaan suksesi merupakan fungsi yang sangat penting, yang memungkinkan para manajer mampu mengidentifikasi dan menelusuri para karyawan yang berpotensi tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Noe, A. Raymond,dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi – 6 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Gomes, C. Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset

Sulistiyani,T. Ambar.2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Handoko,Hani.1989 *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia edisi 2*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta

Afiff, Faisal. 2013. *Manajemen talenta* . <http://sbm.binus.ac.id/2013/08/01/manajemen-talenta-bagian-2/> diakses secara online pada tanggal 30 september 2015

Bakar,Abu. Tanpa Tahun. *Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif*. <http://sumsel.kemenag.go.id/file/dokumen/sdmefektif.pdf> diakses secara online pada tanggal tanggal 30 september 2015

Tua, Efendi, Hariandja ,Marihhot. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, pengembangan,pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta : PT Gramedia Widiasana.