

BAB I

PENDAHULUAN

I. Latar Belakang

Sebuah organisasi merupakan institusi yang perlu melakukan perencanaan di segala bidang. Pentingnya perencanaan di segala bidang untuk memberikan pedoman terhadap langkah-langkah organisasi, agar dapat melakukan aktivitas dan pencapaian tujuan secara terarah. Kebutuhan rencana Sumber Daya Manusia juga menjadi bagian penting di dalamnya. Perencanaan kebutuhan SDM sebagai arahan untuk tersusunnya sebuah rencana kebutuhan SDM yang realistis dan mendekati kenyataan.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi penawaran dan permintaan SDM, khususnya berfokus pada hal-hal yang dapat dilakukan para manajer SDM dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kebijakan SDM yang memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan-perusahaan pada lingkungan yang dinamis. Ada tiga kunci untuk memanfaatkan pasar tenaga kerja secara efektif sebagai salah satu keunggulan bersaing. Pertama, perusahaan-perusahaan harus memiliki gagasan yang jelas tentang bentuk SDM pada saat ini. Kedua, perusahaan harus mengetahui posisinya di masa mendatang dan menyadari kehadirannya ketika membentuk SDM yang berhubungan dengan bentuk yang akan dibutuhkan. Ketiga, dimana ada berbagai perbedaan antara bentuk saat ini dengan bentuk yang dibutuhkan yang di masa mendatang, perusahaan-perusahaan membutuhkan program-program yang akan ditujukan kepada berbagai perbedaan tersebut. Tiga kunci ini termasuk dalam perencanaan SDM yang akan dibahas di makalah ini. Oleh karena itu, kami memilih Perencanaan Sumber Daya Manusia sebagai judul makalah.

II. Rumusan Masalah

1. Apa konsep dan arti penting dari Perencanaan Sumber Daya Manusia?
2. Bagaimana analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia?
3. Bagaimana analisis permintaan dan penawaran Sumber Daya Manusia?
4. Bagaimana sistem informasi Sumber Daya Manusia?
5. Apa saja teknik-teknik utama yang dibutuhkan dalam perencanaan dan peramalan kerja?

6. Mengapa perekrutan Sumber Daya Manusia yang efektif perlu dilaksanakan?

III. Tujuan

1. Untuk mengetahui konsep dan arti penting dari Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Untuk mengetahui analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia
3. Untuk mengetahui analisis permintaan dan penawaran Sumber Daya Manusia
4. Untuk mengetahui sistem informasi Sumber Daya Manusia
5. Untuk mengetahui apa saja teknik-teknik utama yang dibutuhkan dalam perencanaan dan peramalan kerja
6. Untuk mengetahui akan perlunya perekrutan yang efektif.

BAB II

PEMBAHASAN

I. Konsep dan Arti Penting Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan fungsi pertama-tama yang harus dilakukan perusahaan. Hal utama yang harus dilakukan perusahaan dalam perencanaan SDM adalah peramalan. Peramalan dimaksud untuk memperkirakan kebutuhan SDM dan dapat menentukan langkah-langkah lain dalam perekrutan SDM. Peramalan Sumber Daya Manusia berusaha untuk menentukan karyawan seperti apa, posisi/jabatan apa, berapa jumlah yang diperlukan, baik tuntutan keahlian atau ketrampilan tertentu, dan berapa jumlah pegawai yang diperlukan oleh organisasi tersebut.

Selain itu di dalam merencanakan SDM perlu memperhatikan langkah-langkah yang harus ditempuh antara lain seperti dikatakan oleh Miller Burack dan Maryann. Dalam perencanaan SDM ada empat langkah pokok:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan
- c. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara
- d. Perencanaan untuk pengembangan.

Perencanaan untuk kebutuhan masa depan ini sangat penting. Karena situasi organisasi baik beban kerja, jumlah pemakai jasa, maupun kemungkinan

permasalahan yang dihadapi lebih kompleks, maka sangat penting adanya perencanaan untuk masa yang akan datang. Untuk keperluan perencanaan ini yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Jumlah pegawai yang diperlukan
- b. Kualifikasi yang diperlukan
- c. Jangka waktu kebutuhan pegawai tersebut

Sedangkan perencanaan untuk kepentingan keseimbangan masa depan harus dianalisis tentang berapa jumlah pegawai yang ada saat ini yang masih dapat dipertahankan pada masa depan sehingga untuk rencana kebutuhan pegawai lebih terarah. Adapun yang diperhatikan dalam perencanaan ini adalah:

- a. Jumlah pegawai yang ada saat ini
- b. Usia pegawai dan kemungkinan pensiun
- c. Jumlah lowongan yang ada
- d. Pegawai yang diperlukan

Perencanaan untuk perekrutan akan menyangkut:

- a. Pengumuman akan kebutuhan pegawai
- b. Jumlah pegawai yang diinginkan
- c. Penyaringan pegawai
- d. Menarik pegawai yang diperlukan

Sedangkan perencanaan untuk pengembangan akan memperhatikan:

- a. Pendidik dan pelatih
- b. Pergeseran atau mutasi dan promosi
- c. Pengisian bagian-bagian yang memerlukan tenaga ahli dan berpengalaman.

Perencanaan SDM sesungguhnya merupakan suatu bentuk program rencana untuk mengidentifikasi tentang persoalan-persoalan perusahaan, ancaman-ancaman, dan peluang-peluang dalam perusahaan dan lingkungan perusahaan. Mengingat erat kaitannya dengan masalah peluang dan hambatan berarti perencanaan SDM sangat ditentukan oleh pengaruh internal dan eksternal. Pengaruh internal berupa kekuatan perusahaan perlu diperhitungkan, sehingga dapat diketahui juga kelemahan dan kebutuhan tenaga pendukung sekaligus dengan bentuk kualifikasi yang diperlukan, termasuk jumlah pegawai yang diperlukan, untuk bagian-bagian tertentu. Sedangkan faktor eksternal

memperhitungkan kaitan-kaitan dengan lingkungan, dapat membantu untuk menganalisis peluang dan hambatan, dengan demikian membantu mempersiapkan sumber daya yang diperlukan untuk perusahaan dalam rangka mengatasi hambatan dan meraih peluang.

II. Analisis Kebutuhan SDM

Setiap perusahaan memiliki kebutuhan SDM yang berbeda-beda. Kebutuhan SDM ini akan diramalkan oleh perusahaan dengan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaannya. Faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam meramalkan kebutuhan SDM perusahaan antara lain:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategic dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

a. Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)

Faktor ini pada dasarnya berupa kondisi dan kecenderungan pertumbuhan ekonomi dan moneter nasional dan/atau Internasional yang berpengaruh pada kegiatan bisnis setiap dan semua organisasi atau perusahaan.

b. Sosial, Politik dan Budaya

Faktor ini tercermin dalam kondisi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di wilayah Negara tempat operasional sebuah organisasi atau perusahaan menjalankan operasional bisnisnya.

c. Perkembangan Ilmu dan Teknologi

Perkembangan dan kemajuan Ilmu dan Teknologi berpengaruh pada kecepatan dan kualitas proses produksi dalam bentuk teknologi untuk mendesain produk, meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas dan kualitas produk, termasuk juga teknologi pemberian pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Organisasi yang tidak mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan

teknologi baru yang canggih dalam melaksanakan pekerjaan, akan ditinggalkan atau tersisih dalam berkompetisi.

d. Pasar Tenaga Kerja dan Perusahaan Pesaing

Pasar tenaga kerja adalah areal geografi yang memiliki persediaan tenaga kerja yang dibutuhkan (demand) sebuah perusahaan. Dan perusahaan pesaing adalah hal yang harus dipertimbangkan dalam memprediksi kebutuhan SDM.

2. Faktor internal

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

a. Faktor Rencana Strategik dan Rencana Operasional

Faktor ini merupakan penyebab utama yang terpenting dalam memprediksi kebutuhan SDM.

b. Faktor Prediksi Produk dan Penjualan

Sebuah organisasi atau perusahaan harus melakukan prediksi produk yang akan dihasilkannya dan memprediksi pula produk yang bisa dipasarkan. Prediksi ini pada dasarnya merupakan prediksi laba yang dapat diraih, dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Kemungkinan meningkat dan menurunnya produk dan pemasaran atau laba perusahaan, sangat besar pengaruhnya pada prediksi kebutuhan SDM.

c. Faktor Pembiayaan SDM

Dalam memprediksi kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM dari presentase laba yang dapat diraih organisasi/perusahaan secara berkelanjutan.

d. Faktor Pembukaan Bisnis baru

Pengembangan produk baru akan berdampak diperlukannya penambahan SDM, karena terjadi penambahan pekerjaan dan bahkan mungkin bertambahnya jabatan baru. Untuk itu perlu dilakukan prediksi kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM, baik jumlah maupun kualitasnya, yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

e. Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan

Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi, maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM sebuah organisasi/perusahaan.

f. Faktor Keterbukaan dan keikutsertaan para manajer

Pada dasarnya faktor ini berkenaan dengan keterbukaan dan kebijaksanaan Manajer Puncak. Kebijakan tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

3. Persediaan karyawan

Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan Sistem Informasi SDM (SISDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi manajemen (SIM) sebuah organisasi/perusahaan. Beberapa dari faktor ini adalah:

a. Karyawan yang akan pensiun

Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang akan pensiun, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan atau jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.

b. Pengunduran diri karyawan

Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti atau keluar dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak

kerja, yang harus diprediksi oleh penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.

c. Kematian, dan sebagainya.

Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi atau perusahaan yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat. Prediksi yang meninggal dunia dilakukan karena kemungkinan terjadi diluar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin saja dialami oleh pekerja yang usianya relative masih muda.

III. Analisis Permintaan dan Penawaran SDM

Peramalan-peralaman pada permintaan biasanya dikembangkan pada berbagai kategori pekerjaan tertentu atau bidang keahlian yang berkaitan dengan keadaan perusahaan pada saat ini dan di masa mendatang. Setelah berbagai kategori pekerjaan atau keterampilan telah diidentifikasi, perencana perlu mencari informasi yang akan membantu memperkirakan kebutuhan orang-orang dengan keterampilan-keterampilan atau pada kategori pekerjaan tersebut akan meningkat atau menurun di masa mendatang. Perusahaan-perusahaan berbeda pada kecanggihan yang berasal dari peramalan seperti itu. Pada tingkat yang paling canggih, suatu perusahaan mungkin memiliki model-model statistik yang memperkirakan permintaan tenaga kerja untuk tahun berikutnya yang relatif objektif yang diberikan dari indikator-indikator statistik yang penting pada tahun sebelumnya. Indikator yang penting merupakan ukuran objektif yang memperkirakan permintaan tenaga kerja di masa mendatang secara akurat.

Setelah memperhitungkan permintaan tenaga kerja, perusahaan tersebut perlu mendapatkan indikator penawaran tenaga kerja perusahaan. Menetapkan penawaran tenaga kerja internal dibutuhkan untuk melakukan analisis terperinci tentang jumlah orang pada saat ini dalam berbagai perubahan dalam waktu dekat yang disebabkan oleh pensiun, promosi, perpindahan, tingkat perputaran yang disengaja, dan pemutusan hubungan kerja.

Seperti pada kasus permintaan tenaga kerja, berbagai proyeksi penawaran tenaga kerja dapat berasal baik dari model-model statistik historis maupun melalui

teknik-teknik penilaian. Salah satu jenis prosedur statistik yang dapat digunakan untuk tujuan tersebut melibatkan matriks-matriks transisi. Matriks-matriks transisi menunjukkan proporsi para karyawan dalam berbagai kategori pekerjaan yang berbeda pada waktu yang berbeda. Matriks-matriks tersebut biasanya menunjukkan cara orang-orang berpindah dalam satu tahun dari satu negara atau kategori pekerjaan bagi negara lainnya atau kategori pekerjaan.

IV. Sistem Informasi SDM

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah program aplikasi komputer yang mengorganisir tata kelola dan tata laksana manajemen sumber daya manusia di perusahaan guna mendukung proses pengambilan keputusan atau *Decision Support System* dengan menyediakan berbagai informasi yang diperlukan.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia memiliki beberapa tujuan utama dalam suatu organisasi. Tujuan-tujuan tersebut antara lain adalah untuk meningkatkan efisiensi, dimana data karyawan dan aktivitas sumber daya manusia digabungkan menjadi satu supaya lebih strategis, selain itu sistem informasi sumber daya manusia juga mempunyai manfaat dalam organisasi karena sistem informasi sumber daya manusia dianggap lebih otomatis dalam sistem penggajian dan aktivitas tunjangan. Dengan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, catatan waktu karyawan dimasukkan dalam sistem, dan pengurangan yang sesuai dan penyesuaian karyawan lainnya akan tercermin dalam pengecekan gaji terakhir.

Untuk dapat merancang dan menghasilkan suatu Sistem Informasi Sumber Daya Manusia ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

- Informasi apa yang tersedia dan informasi apa yang dibutuhkan mengenai orang-orang dalam organisasi?
- Apa kegunaan dari informasi tersebut?
- Siapa yang membutuhkan informasi tersebut?
- Kapan dan seberapa sering informasi tersebut dibutuhkan?

Kegunaan sistem informasi sumber daya manusia dapat digunakan pada perencanaan dan analisis sumber daya manusia, kesetaraan dan pekerjaan kepegawaian pengembangan sumber daya manusia, keselamatan dan keamanan hubungan karyawan dan buruh, dan lain sebagainya.

V. Teknik-teknik Utama yang Dibutuhkan dalam dalam Perencanaan dan Peramalan Kerja

Perencanaan angkatan kerja adalah proses untuk memutuskan posisi apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya. Perencanaan ini mencakup semua posisi di masa depan, dari pegawai pemeliharaan hingga CEO. Semua perencanaan angkatan kerja harus mengalir dari rencana strategis perusahaan. Jadi, rencana untuk memasuki bisnis baru atau mengurangi biaya semuanya mempengaruhi jenis posisi.

Dalam dunia kerja, ada beberapa teknik-teknik utama yang digunakan dalam perencanaan dan peramalan kerja. Berikut ada beberapa macam teknik-teknik yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan peramalan kerja:

a. Teknik Delphi

Teknik ini menggunakan keahlian sekelompok orang (biasanya manajer). Para perencana di departemen SDM dalam hal ini berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan dari pendapat-pendapat sekelompok orang tersebut kepada para ahli. Laporan ini kemudian dikaji ulang dengan cara mensurvei ulang. Kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai consensus.

b. Ekstrapolasi

Teknik ekstrapolasi ini mendasarkan diri pada tingkat perubahan atau kecenderungan pada masa lalu untuk membuat proyeksi dimasa yang akan datang. Penggunaan teknik ekstrapolasi berangkat dari pemikiran bahwa kehidupan organisasi merupakan suatu yang berulang. Teknik ini hanya dapat digunakan untuk perencanaan SDM jangka pendek. Sedangkan perencanaan SDM jangka panjang, teknik ini tidak berlaku.

c. Indeksasi

Indeksasi adalah teknik estimasi kebutuhan SDM di masa yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan dengan indeks. Teknik indeksasi berawal dari asumsi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan atas tenaga kerja baik yang bersifat eksternal maupun internal berada pada kondisi konstan. Sebagaimana halnya dengan teknik ekstrapolasi, teknik ini juga hanya berguna untuk perencanaan jangka panjang.

d. Analisis Statistik

Berbeda dengan teknik ekstrapolasi dan teknik indeksasi, teknik ini digunakan untuk perencanaan SDM jangka panjang. Teknik ini lebih rumit dari indeksasi maupun ekstrapolasi, namun hasilnya lebih akurat untuk jangka panjang karena teknik ini mempertimbangkan perubahan bergesarnya tuntutan terhadap kebutuhan SDM. Analisis statistik yang dikenal umum adalah *regresi* dan *korelasi*.

VI. Perekrutan Sumber Daya Manusia yang efektif

Perekrutan karyawan (*employee recruiting*) berarti menemukan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja. Kita perlu menekankan pentingnya perekrutan yang efektif. Jika hanya dua kandidat yang melamar untuk dua lowongan, perusahaan mungkin tidak mempunyai pilihan kecuali untuk mempekerjakan mereka. Namun, jika 10 atau 20 pelamar muncul, perusahaan dapat menggunakan teknik seperti wawancara atau tes untuk menyaring semuanya dan mencari yang terbaik. Bahkan, dengan tingkat pengangguran yang masih tinggi akhir-akhir ini, banyak perusahaan merasa mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat adalah suatu tantangan yang besar.

Perekrutan yang efektif tidaklah mudah. Ada beberapa metode perekrutan yang lebih unggul dari yang lainnya, tergantung pada pekerjaannya. Perekrutan juga tergantung pada isu-isu non-perekrutan seperti skala bayaran. Selain itu yang perlu diperhatikan, hukum pekerjaan juga menentukan hal apa saja yang boleh dan tidak boleh perusahaan lakukan.

BAB III

PENUTUP

I. Kesimpulan

Perencanaan SDM sesungguhnya merupakan suatu bentuk program rencana untuk mengidentifikasi tentang persoalan-persoalan perusahaan, ancaman-ancaman, dan peluang-peluang dalam perusahaan dan lingkungan perusahaan. Mengingat erat kaitannya dengan masalah peluang dan hambatan berarti perencanaan SDM sangat ditentukan oleh pengaruh internal dan eksternal. Pengaruh internal berupa kekuatan perusahaan perlu diperhitungkan, sehingga dapat diketahui juga kelemahan dan kebutuhan tenaga pendukung sekaligus dengan bentuk kualifikasi yang diperlukan, termasuk jumlah pegawai yang diperlukan, untuk bagian-bagian tertentu. Sedangkan faktor eksternal memperhitungkan kaitan-kaitan dengan lingkungan, dapat membantu untuk menganalisis peluang dan hambatan, dengan demikian membantu mempersiapkan sumber daya yang diperlukan untuk perusahaan dalam rangka mengatasi hambatan dan meraih peluang.

Dalam sebuah perusahaan memiliki model-model statistik historis, teknik-teknik penilaian dan indikator-indikator penting yaitu ukuran objektif yang memperkirakan permintaan tenaga kerja dimasa mendatang secara akurat. Kemudian cara menetapkan penawaran tenaga kerja internal dibutuhkan untuk melakukan analisis terperinci tentang jumlah orang pada saat ini dalam berbagai perubahan dalam waktu dekat yang disebabkan oleh pensiun, promosi, perpindahan, tingkat perputaran yang disengaja, dan pemutusan hubungan kerja.

Untuk dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan dalam sebuah perusahaan perlu diadakannya pengeolaan manajemen sumber daya manusia melalui program aplikasi komputer. Program aplikasi komputer tersebut biasa dikenal dengan nama Sistem Informasi Sumber Daya Manusia. Sistem informasi sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena sistem informasi sumber daya manusia dapat mendukung proses pengambilan keputusan atau *Decision Support System* dengan menyediakan berbagai informasi yang diperlukan dalam suatu perusahaan.

Dalam perencanaan dan peramalan angkatan kerja ada beberapa teknik-teknik utama yang perlu diperhatikan, supaya proses yang dilalui untuk memutuskan posisi apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya dapat terlaksana dengan baik. Semua perencanaan angkatan kerja harus mengalir dari rencana strategis perusahaan.

Meskipun tidak mudah, namun perekrutan karyawan yang efektif perlu dilakukan setiap perusahaan yang ingin membuka lowongan kerja. Perekrutan yang efektif bermanfaat untuk menyaring semua pelamar kerja dan mencari calon karyawan yang terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.

Sulistiyani, Ambar Teguh. 2009. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Dikatar. 2011. *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia*.
<https://dikatar.wordpress.com/2011/11/30/sistem-informasi-sumber-daya-manusia/> Sabtu,
20 Februari 2016

Melyyaa. 2012. *Analisis Kebutuhan SDM*. <https://melyyaa.wordpress.com/2012/03/26/52/>
Sabtu, 20 Februari 2016

<http://hasthojn.blogspot.co.id/2012/07/v-behaviorurldefaultvmlo.html> Sabtu, 27 Februari 2016

Dessler, Gary. 2015. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: Salemba Empat.



Perencanaan Sumber Daya Manusia

Oleh:

Reiga Oktaisy P. (14503407111033)

Tasya Hikmatika (145030407111039)

Unggul Widasari (145030407111040)

PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016