

TESIS

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN  
PEGAWAI AREA KERJA-DISTRIK NINATI KABUPATEN BOVEN  
DIGOEL PAPUA**

***FACTORS AFFECTING EMPLOYEE PLANNING WORKING  
AREA NINATI DISTRICT BOVEN DIGOEL PAPUA***



*Oleh*

**RICHARDUS BENEDIKTUS KUTMOP  
A012182049**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN PEGAWAI  
AREA KERJA – DISTRIK NINATI KABUPATEN BOVEN DIGOEL PAPUA**

disusun dan diajukan oleh :

**RICHARDUS BENEKDIKTHUS KUTMOP**  
**A012182049**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **12 DESEMBER 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



**Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si**  
Nip. 19581231 198601 1 008

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM**  
Nip. 19600703 199203 1 001



**Dr. Maat Pono, SE., M.Si**  
Nip. 19580722 198601 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## ABSTRAK

RICHARDUS BENEDIKTUS KUTMOP, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Pegawai Area Kerja Distrik Ninati Kabupaten Boven Digoel Papua (Studi Kasus ...)*

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Richardus Benekdiktus Kutmop

Nim : A012182049

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Pegawai Area Kerja – Distrik Ninati Kabupaten Boven Digoel Papua**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Richardus Benekdiktus Kutmop

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT dengan selesainya tesis ini. Adapun gagasan yang melatarbelakangi permasalahan ini adalah dari pengamatan penulis terhadap pelaksanaan perencanaan pegawai tahunan yang dilakukan di Pemerintah Distrik Ninati kabupaten Boven Digoel, Papua. Berdasarkan pengalaman penulis yang senantiasa terlibat dalam perencanaan pegawai mulai tahun 2012 sampai 2020, penulis bermaksud menyumbangkan beberapa saran untuk memperbaiki pelaksanaan perencanaan tenaga kerja atau pegawai, agar menjadi lebih baik dan pada gilirannya dapat memberikan keuntungan yang lebih kepada pemerintah.

Banyak kendala yang dihadapi oleh penulis dalam penyusunan tesis ini yang hanya berkat bantuan banyak pihak maka tesis ini selesai pada waktunya. Dalam kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Dr. Maat Pono, SE., M.Si atas bantuan dan bimbingan yang telah diberikan mulai dari awal, pelaksanaan penelitian sampai dengan penulisan tesis ini. Juga kami haturkan banyak terima kasih kepada para penguji; Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si, Dr. Muhammad Ismail P, SE., M.Si, dan Dr. Andi Nur Baumassepe, SE., MM.

Selain itu ucapan terima kasih kepada Pemerintah Daerah Boven Digoel khususnya kepada Almarhum Bapak Bupati Benediktus Tamnonop, S.STP, dan PLT Bapak Bupati Chaerul Anwar, ST, MM juga kepada keluarga, teman-teman, serta semua pegawai Distrik Ninati yang telah memberikan dukungan penuh, memberikan semangat hingga penulis menyelesaikan studi di tingkat magister manajemen ini dengan lancar dan sukses. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada mereka yang namanya tidak tercantum tetapi telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, 20 Nopember 2020

**Richardus Benekdiktus Kutmop**

**ABSTRAK**

**RICHARDUS BENEDIKTUS KUTMOP.** *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Pegawai Area Kerja Distrik Ninati Kabupaten Boeven Digoel Papua* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Maat Pono).

Penelitian ini bertujuan menjelaskan: (1) faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan kerja pegawai dan (2) kendala-kendala yang terjadi dalam perencanaan kerja pegawai.

Jenis penelitian bersifat kualitatif dengan tujuan utama mendeskripsikan atau melukiskan secara terperinci dan mendalam mengenai perencanaan tenaga kerja di area Distrik Ninati, Boven Digoel, Papua. Data diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dan observasi. Data dianalisis menggunakan *interactive model analysis* dari Miles dan Huberman yang meliputi: tahap reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data atau penarikan simpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori dasar manajemen dalam hal perencanaan, masih belum sepenuhnya teraplikasi di dalam *workfoce planning* pada pemerintahan Distrik Ninati, khususnya untuk area operasi. Kecenderungan yang ada adalah membiarkan proses perencanaan berlarut-larut yang disebabkan kurangnya koordinasi, komunikasi, tidak fokus, dan pekerjaan yang tumpang tindih. Para informan dan narasumber telah mengungkapkan kekurangan-kekurangan dan saran-saran yang sama dengan hal yang telah disampaikan pada tahun-tahun sebelumnya. Tidak ada tindakan yang telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas proses. Dengan demikian, perencanaan tenaga kerja belum dilaksanakan dengan baik, yakni hasil perencanaan masih dapat dipertanyakan validitasnya. Kurangnya frekuensi komunikasi menyebabkan proses yang dilakukan menjadi tidak efisien dan kurang optimal. Saran teoretis adalah pemerintah Distrik Ninati, Kabupaten Boeven Digoel, Papua perlu menyempurnakan tahapan pelaksanaan perencanaan pegawai dengan pendekatan teori manajemen perencanaan, mengoptimalkan kegiatan identifikasi masalah, memperbanyak frekuensi komunikasi antardistrik dan antarlevel sehingga seluruh perencanaan dari setiap area dapat terintegrasi dengan baik,

Kata kunci: perencanaan pegawai, faktor penghambat, perencanaan manajemen



## ABSTRACT

**RICHARDUS BENEDIKTHUS KUTMOP.** *Factors Affecting Employee Planning in Work Areas of Ninati District, Boeven Digoel Regency, Papua* (Supervised by **Nurdin Brasit** and **Maat Pono**)

The purposes of this study are to find out 1) how the factors influence employee or workforce planning; and 2) what the obstacles in planning employee are happened.

This research method was qualitative with the main aim of describing or depicting in detail and in dept about workforce planning in the area of Papua's Ninati Boven Digoel District. Data collection techniques in this study used semi-structured interview techniques and observation. Data analysis in this study used interactive model analysis from Mile an Huberman which included the stages of data reduction, data presentation, and data verification or drawing conclusion.

The results show that the basic theory of management in terms of planning, is still not fully applied in work planning in the Ninati district government, especially in the area of operations. The tendency is to let the planning process drag on due to lack of coordination, communication, unfocused, and overlapping work. The informants have revealed shortcomings and suggestions that are the same as what has been delivered in previous years. No action has been taken to improve the quality of the process. The conclusion of the study is that workforce planning has not been carried out properly, where the results of planning can still be questioned for its validity. The lack of communication frequency causes the process to be inefficient, and the process is less than optimal. Theoretical advice is to improve the stages of the implementation of workforce planning with the approach of management planning theory, optimize problem identification activities, increase the frequency of communication between districts and between levels so that all plans from each area can be well integrated.

**Keywords:** Employee planning, inhibiting factors, management planning



## DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA	i
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
1. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian	5
E. Ruang Lingkup atau Batasan Penelitian	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Manajemen Perencanaan	7
1. Penelitian Terdahulu	7
2. Pengertian Perencanaan	8
3. Tujuan Perencanaan	16
4. Perencanaan SDM	11
5. perencanaan menurut Human Resource Planning	21
B. Manajemen Strategi	28

1.	Definisi Strategi	28
2.	Pendekatan Strategi	29
C.	Perencanaan Tenaga Kerja Strategik	31
a)	Pengertian Tenaga Kerja	31
b)	Pengertian Perencanaan Tenaga Kerja	32
c)	Pengertian Perencanaan Tenaga Kerja Strategik	36
d)	Proses Perencanaan Tenaga Kerja	40
3.	METODE PENELITIAN	41
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	41
B.	Pengelolaan Peran Peneliti	42
C.	Lokasi Penelitian	43
D.	Sumber Data	43
E.	Teknik Pengumpulan Data	44
F.	Teknik Analisis Data	46
G.	Pengecekan Validitas Temuan/ Kesimpulan	47
H.	Tahap Penelitian dan Jadwal	51
4.	GAMBARAN UMUM DISTRIK NINATI	53
A.	Deskripsi Area Penelitian	53
B.	Deskripsi Hasil Penelitian	55.
C.	Pembahasan	69
5.	KESIMPULAN DAN SARAN	82
A.	KESIMPULAN	82
B.	SARAN	82
6.	Daftar Pustaka	85

#### DAFTAR TABEL

Nomor

Halaman

1. Perencanaanstrategik Distrik Ninati 5 tahun kedepan  
(Sumber :Master Scedule Boven Digoel, 2010) 57
2. Tinjauan perbandingan penelitian sejenis terdahulu dengan  
penelitian yang dilakukan 80

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dunia karyawan maupun pegawaiiakan selalu menghadapi berbagai persoalan dalam proses perjalanannya. Banyak hal dapat menjadi rintangan dan halangan yang mengganggu eksistensi dan keberlangsungan usaha sebuah struktur pemerintahan ataupun pemerintah distrik. Transformasi kondisi lingkungan, hadirnya pesaing baru, munculnya standar baru, perubahan tuntutan masyarakat dan hal-hal lain yang menjadi bagian yang harus diantisipasi oleh pemerintah distrik untuk dapat bertahan. Untuk itu persiapan pegawai ataupun sumber daya manusia harus terus berusaha hadir demi menciptakan keunggulan, baik dari sisi pelayanan maupun kinerja.

Sumber daya manusia yang efektif dan berkualitas perlu diwujudkan untuk sebuah bangunan organisasi yang kuat dan kokoh agar tetap eksis dan tidak lebur oleh zaman. Suatu organisasi, menurut Riva'i(2004) “tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan kerja operasionalnya,maka organisasi/pemerintah distrik itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan organisasi dimasa yang akan datang”. Pada tahap itulah dibutuhkan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa tersedia pegawai yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan,

fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan didalam sebuah organisasi ataupun struktur pemerintahan. Tanpa didukung pegawai yang sesuai baik segi kuantitatif dan kualitatif maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan organisasi dimasa yang akan datang,(Reilly, P. 1996)

Menempatkan orang yang sesuai, tepat dan jumlah yang proporsional pada fungsi dan posisi dalam organisasi merupakan kunci atas perencanaan pegawai. Distrik Ninati di Boven Digoel, semenjak berdirinya hingga saat ini, jumlah dan komposisi pegawai yang direncanakan dapat dipengaruhi oleh kebijakan desain struktur pemerintahan di tingkat elit, dimana nilai rencana jasa atau pelayanan yang dipengaruhi oleh kebutuhan masyarakat menjadi referensi bagi perencanaan pelayanan tahun ke depan, termasuk untuk strategi perencanaan pegawai 5 tahun ke depan. Secara umum, tujuan pemerintah adalah untuk memaksimalkan pengembangan portofolio kepegawaian untuk meningkatkan kesejahteraannya atau dengan kata lain profit maksimal dengan modal minimal.

Target layanan jasa yang cenderung meningkat setiap tahunnya dan jumlah pegawai yang seharusnya mengikuti perkembangan target kebutuhan masyarakat, akan tetapi kenyataannya tidak seperti itu, tren dari aktual jumlah pegawai tidak mengikuti pola dari tren target layanan jasa setiap tahunnya. Estimasi dan peramalan akan rencana target layanan jasa atau kebutuhan masyarakat hingga persoalan – persoalan administratif lain

saat ini akan jadi penunjang dan jadi referensi untuk perhitungan perencanaan penerimaan pegawai. Jumlah layanan jasa dan perkiraan persoalan kemasyarakatan 2020 nanti menunjukkan bahwa jumlah layanan jasa dan target layanan jasa cenderung meningkat, sementara jumlah pegawai yang variatif serta aktualisasinya tidak selalu mengikuti grafik dari peningkatan jumlah layanan jasa di masyarakat. Dalam perencanaan pegawai tidak selalu terpengaruh oleh rencana dan target layanan jasa, akan tetapi terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi, seperti faktor growth, lingkungan sekitar dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pemerintahan secara tidak langsung (faktor internal dan faktor eksternal). Distrik Ninati Boven Digoel untuk 5 tahun kedepan adalah sangat positif, menantang dan berkembang ke arah yang lebih baik. Dengan menentukan target layanan yang lebih besar dari pada tahun-tahun sebelumnya, Distrik Ninati Boven Digoel pada tahun 2024 akan meningkatkan kapasitas layanan bagi masyarakat dari yang ada saat ini. Untuk luas area jangkauan dan akses masyarakat yang lebih mudah juga akan diperluas dengan melakukan percepatan layanan yang langsung turun ke daerah pelosok tanpa harus ke kantor distrik. Salah satu contoh nyata yang terjadi saat ini terjadi adalah telah dibangunnya infrastruktur berupa jalan provinsi yang akan memudahkan akses masyarakat atau pemerintah hingga beberapa proyek penelitian dan pengembangan untuk mendapatkan kemudahan bagi masyarakat.

Perekrutan pegawai termasuk program paling penting yang juga dilakukan oleh pemerintah daerah hingga pusat. Hal ini penting untuk merencanakan calon pegawai agar sesuai dengan kebutuhan pemerintahan, khususnya pada distrik Ninati Boven Digoel. Hal ini tentu saja untuk efektifitas dan efisiensi dalam membantu terwujudnya tujuan pemerintahan itu sendiri. Bagaimana kedepannya perencanaan pegawai dapat menghasilkan angka yang optimal adalah merupakan hal yang menarik untuk diungkapkan. Sebagai suatu pemerintahan dengan rutinitas kerja yang hampir setiap hari, para pegawai Distrik Ninati membutuhkan tenaga-tenaga terampil profesional yang dapat memberikan kontribusi maksimal, dan dapat dikembangkan secara berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan kerja. Konsep perencanaan pegawai ini dapat dikatakan merupakan inti penggerak dari seluruh proses yang terkait dengan layanan kerja. Perencanaan yang cepat, tepat, efisien dan struktur yang jelas dan efektif, adalah tujuan utama dari proses perencanaan perekrutan pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan lebih, guna meningkatkan kualitas penerimaan pegawai kedepannya.

## **B. Rumusan Masalah**

Studi ini berusaha mengungkap permasalahan yang ada di dalam perencanaan tenaga kerja, khususnya area operasi yaitu area yang

melakukan seleksi perekrutan pegawai negeri di Distrik Ninati Kabupaten Boven Digoel Papua.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka terdapat beberapa pertanyaan yang seharusnya dapat terjawab melalui penelitian ini, yaitu:

- 1) Bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan tenaga kerja di Distrik Ninati Boven Digoel Papua?
- 2) Bagaimana kendala-kendala dalam perencanaan tenaga kerja selama proses seleksi di Distrik Ninati Boven Digoel Papua?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penulisan penelitian ini ada beberapa hal, yang ditujukan baik bagi pemerintah tempat penelitian ini dilakukan dan pengembangan keilmuan praktis dengan tujuan, yaitu:

1. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan tenaga kerja atau pegawai.
2. Mengetahui kendala-kendala yang dihadapi di dalam melakukan perencanaan tenaga kerja

### **D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan bahwa dapat memberikan manfaat dan kegunaan berupa:

1. Penulis dalam usahanya untuk menyelesaikan studi Magister Manajemen, dan memperdalam pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen perencanaan, beserta aplikasinya di dunia nyata
2. Penemuan pendekatan dan mekanisme baru yang tepat dan bermanfaat dalam perencanaan tenaga kerja, khususnya pegawai Distrik Ninati Boven Digoel Papua.

#### **E. Ruang Lingkup atau Batasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perencanaan tenaga kerja di sebuah pemerintahan distrik di daerah terpencil Boven Digoel di Papua yang ada di timur Indonesia, khususnya untuk area operasi, sebagai area yang memiliki peran yang cukup strategis. Dengan demikian, situasi atau kondisi atau analisa dan pemanfaatannya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pelaku di dalam perencanaan tenaga kerja di area operasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Perencanaan

##### 1. Penelitian Terdahulu

- a) C.Huber (2012) dengan judul tesis: "*Strategic Workforce Planning in Dutch Organization – a contingency perspective*". Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa perlunya pengkajian ulang dan penelitian lebih atas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kebutuhan tenaga kerja atas kebutuhan dan tindakan lebih lanjut di dalam organisasi, agar dapat memenuhi tujuan dari perencanaan tenaga kerja strategik itu sendiri. Faktor-faktor di luar konteks perencanaan tenaga kerja strategik dapat diuji untuk memenuhi tingkat akurasi hasil, termasuk pendekatan yang paling ideal atau setuju dengan kesimpulan atas penelitian yang ada saat ini, yang menyebutkan bahwa proses dasar dari perencanaan tenaga kerja strategik adalah *best practice related* atau hasil dari pengalaman-pengalaman yang turut berperan langsung ke dalam kondisi dari proses tersebut
- b) Jonas Andersson, Henrik Avasalu and David Gabrielson (2002) dengan judul tesis: "*Human Resource Planning - A Case Study Based Analysis of the Extent to Which Organisations Plan for Human Resources in the*

*Contemporary Business Environment*'. Terlepas dari ukuran dan jenis dari organisasi yang mendasari latar belakang perencanaan tenaga kerja adalah dengan memiliki orang-orang yang tepat, keterampilan yang tepat, penempatan yang tepat, pada waktu yang tepat. Namun jalan untuk mewujudkan tujuan ini tidak jauh berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, tergantung pada individu yang ada di dalam organisasi tersebut. Ini dapat diilustrasikan dengan cara lebih mendetailkan lebih lanjut pola untuk menemukan orang yang tepat, dengan keterampilan yang tepat. Merupakan suatu kondisi yang penting untuk dapat memiliki mereka pada tempat, dan pada waktu yang tepat. Perkembangan organisasi, maupun perampingan organisasi harus dapat fokus pada konsep penempatan orang dan keterampilan yang tepat.

## **2. Pengertian Perencanaan**

Menurut Hadari Nawai (2016) Perencanaan adalah proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran, dan standar (tolok ukur) keberhasilan suatu kegiatan. Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama satu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai. Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi dan keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan, dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer itu. Seorang perencana harus mampu untuk

membayangkan pola kegiatan yang diusulkan dengan jelas. Pada dasarnya perencanaan adalah suatu proses intelektual. Dengan menggunakannya, para manajer mencoba memandangkanke depan, menduga-duga kemungkinan-kemungkinan, bersedia siap untuk hal tak terduga, memetakan kegiatan-kegiatan, dan mengadakan urutan-urutan yang teratur untuk mencapai tujuan-tujuan. Perencanaan yang memadai harus berlangsung sebelum kegiatan.

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 sumberdaya manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang.

Menurut George R. Terry (2000, 38) perencanaan adalah: "*Planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result*".

Dalam pengertian tersebut dapat kita simpulkan antara lain:

- a) Perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data dan keterangan kongkret.
- b) Perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang.

- c) Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.

Selain definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, berikut ini adalah pengertian perencanaan yang dikutip dari berbagai sumber:

1. Menurut H Muhammad Tahir Malik (2000), salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perusahaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan. Berarti apabila berbicara tentang perencanaan tenaga kerja yang menjadi fokus perhatian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin, bahwa dalam perusahaan tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula. Kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.
2. Menurut H Hadari Nawawi (2016), perencanaan adalah proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran dan standar (tolok ukur) keberhasilan suatu kegiatan.

### 3. Perencanaan SDM

Menurut Andrew F Sikula, perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan akan kebutuhan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi.

Menurut Thomas H. Stone , perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi. Sedangkan menurut John B. Miner dan Marry Green Miner dalam bukunya *Personnel and Industrial Relation*, Perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, maupun hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya.

Menurut G. Steiner dikutip dari Hadari Nawawi, perencanaan SDM adalah rangkaian kegiatan peramalan (prediksi atau estimasi) kebutuhan atau permintaan (demand) tenaga kerja di masa depan pada sebuah organisasi /perusahaan, yang mencakup pendayagunaan SDM yang sudah ada dan pengadaan tenaga kerja baru yang dibutuhkan

Dari pengertian diatas terlihat bahwa perencanaan SDM merupakan proses menetapkan keputusan yang bersifat prediktif, yang hasilnya selalu berpeluang untuk keliru. Oleh karena itu perlu digunakan dan dikembangkan metode dan/atau teknik prediksi yang secara ilmiah memiliki tingkat keakuratan yang tinggi dan tingkat kekeliruan atau permintaan(demand) SDM agar di masa depan dapat melaksanakan perencanaan bisnis sebuah organisasi/perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk itu prediksi jumlah SDM yang dibutuhkan tidak boleh berlebih-lebihan, karena akan berdampak pemborosan khususnya dalam penyediaan cost SDM yang sebenarnya tidak diperlukan . Sebaliknya prediksi tidak boleh terlalu kurang dari SDM yang dibutuhkan, karena akan berdampak beban kerja setiap SDM menjadi terlalu berat dan pekerjaan sulit untuk berlangsung secara efektif dan efisien. Di samping itu tidak boleh juga terjadi perangkapan jabatan /pekerjaan, yang dapat mengakibatkan ada pekerjaan/jabatan yang terlupakan dan dapat mengurangi sukses atau bahkan menyebabkan kegagalan organisasi/perusahaan. Untuk itu diperlukan kegiatan Audit SDM atau Analisis Tenaga Kerja (Work Force Analysis) untuk mendaya gunakan secara maksimal SDM yang dimiliki. Sedang dalam bagian ini cukup dinyatakan bahwa Audit SDM dilakukan untuk melaksanakan Prinsip Utama dalam Perencanaan SDM bahwa :

Perencanaan SDM harus dimulai dari pendayagunaan secara efektif dan efisien(optimal) SDM yang sudah dimiliki dan hanya akan menambah atau merekrut SDM dari luar apabila ternyata terdapat kekurangan SDM untuk melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi/perusahaan.

#### **4. Perencanaan menurut Human resource planning**

Human resource planning adalah proses perencanaan yang membantu perusahaan untuk merekrut, memelihara, dan mengoptimalkan penugasan orang-orang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis. Selain itu, dengan melakukan perencanaan ini, para pegawai juga dapat menyikapi berbagai perubahan pada lingkungan luar (perusahaan).

Melansir dari Smartsheet, dinyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang cerdas bisa mengatasi sumber daya manusia (human capital) dengan baik dengan cara menerapkan sebuah rencana sumber daya manusia taktis (tactical human resource plan) yang terhubung langsung dengan strategi-strategi organisasi dan sumber daya manusia.

Perencanaan SDM harus dimulai dari pendayagunaan secara efektif dan efisien (optimal) SDM yang sudah dimiliki dan hanya akan menambah atau merekrut SDM dari luar apabila ternyata terdapat kekurangan SDM untuk melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi/perusahaan.

## **5. Tujuh Langkah Human Resource Planning**

Setelah Anda mengetahui apa saja manfaat penting dari perencanaan HRP, kini sudah saatnya Anda serta perusahaan Anda mulai merencanakan human resource planning untuk perusahaan Anda sendiri. Dalam Smartsheet Use Human Resources Planning to Forecast for (Less) Risky Business, Perencanaan SDM terdiri dari tujuh langkah, antara lain:

### **a. Analisa Tujuan**

Visi perusahaan adalah hal yang utama untuk menjadi pondasi pembuatan HRP. Tim dalam departemen sumber daya manusia (human resource department) harus bekerja sama dengan para manajer atas agar mendapat pemahaman yang mantang perihal tujuan utama perusahaan. Barulah kemudian mereka fokus untuk mendapatkan talent yang dibutuhkan untuk menggapai goal perusahaan itu.

### **b. Inventarisasi sumber daya manusia terkini**

Lakukan inventarisasi sumber daya manusia yang kini ada dalam perusahaan, mulai dari jumlahnya, skill atau keahlian, kinerja, serta potensi mereka. Informasi-informasi semacam ini biasanya sudah terdokumentasikan dalam sistem HRIS (human resource information

storage) yang perusahaan punya. Perhatikan apakah distribusi pegawai dengan posisi kerja sudah terlaksana baik.

c. Prediksi kebutuhan di masa yang akan datang

Ketika proses inventarisasi sudah dilakukan, cari tahu apakah terdapat kekurangan atau kelebihan dalam distribusi pegawai dan posisi kerja yang sekarang. Kemudian prediksi kebutuhan pegawai di masa yang akan datang, baik dalam hal jumlah/kuantitas maupun kualitas. Penggunaan matrik SWOT (strength, weakness, opportunities, threats) akan sangat berguna dalam langkah prediksi ini.

d. Estimasi adanya gap

Setelah mengetahui berapa jumlah sumber daya manusia yang sudah ada dengan prediksi kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang, maka bisa diketahui apakah ada perbedaan (gap) antara sumber daya manusia yang sudah ada dengan kebutuhan di masa yang akan datang, bisa jadi defisit atau surplus. Atau malah kebutuhan tersebut sudah terpenuhi karena tidak ada perbedaan (gap). Lakukan pelatihan pegawai jika secara kualitas masih ada gap antara sumber daya yang telah dimiliki dengan kebutuhan kedepannya.

e. Formulasikan rencana

Tahapan ini didasarkan dari hasil identifikasi gap sumber daya, entah itu surplus atau defisit. Jika terdapat defisit, sebaiknya tentukan untuk

merencanakan proses rekrutmen, pelatihan, atau transisi. Namun, jika terdapat surplus sebaiknya tentukan untuk merencanakan proses pelatihan, transisi, proses pensiun sukarela, ataupun penugasan ulang.

f. Penerapan rencana

Tahapan ini sederhananya yakni menjalankan rencana yang sudah diformulasikan, entah itu rekrutmen pegawai baru, pelatihan pegawai, transisi posisi kerja pegawai, proses pensiun sukarela, maupun penugasan ulang.

g. Monitor, kontrol dan feedback

Di tahap ini Anda dan perusahaan Anda wajib untuk melakukan pemantauan (monitoring), mengontrol, serta mengumpulkan berbagai feedback terkait sumber daya manusia dalam perusahaan. Perlu diingat bahwa proses prediksi (forecasting) sumber daya manusia adalah proses yang terus menerus dijalankan, oleh karena itu monitoring, controlling, serta pengumpulan feedback harus selalu berjalan pula.

## **6. Tujuan Perencanaan**

Perencanaan harus memiliki tujuan, tanpa tujuan suatu proses tidak akan memiliki arti dan nilai. Berikut ini, Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan banyak tujuan perencanaan. Tujuan-tujuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non manajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri, akan mengakibatkan kerja organisasi kurang efisien
- b. Mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, maka manajer tersebut akan dipaksa untuk dapat melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya
- c. Meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga harus dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan
- d. Menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengendalian dan evaluasi. Proses evaluasi adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Selain keempat hal tersebut, sebagian besar studi menunjukkan adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan.

## 7. Elemen Perencanaan

Perencanaan terdiri dari dua elemen penting, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana itu sendiri (*plan*).

a) **Sasaran**, adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan. Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (*stated goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan oleh organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* perusahaan. Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar diinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarnya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (*subgoals*) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai

tingkat paling bawah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Seringkali, atasan memberikan sasaran yang cakupannya terlalu luas seperti "tingkatkan kinerja," "naikkan profit," atau "kembangkan perusahaan," sehingga bawahan kesulitan menerjemahkan sasaran ini dan akhirnya salah menginterpretasi maksud sasaran tersebut. Pendekatan kedua disebut dengan *management by objective* atau MBO. Pada pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tetapi juga oleh karyawan. Manajer dan karyawan bersama-sama membuat sasaran-sasaran yang ingin mereka capai. Dengan begini, karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas mereka akan meningkat. Namun ada beberapa kelemahan dalam pendekatan MBO. Pertama, negosiasi dan pembuatan keputusan dalam pendekatan MBO membutuhkan banyak waktu, sehingga kurang cocok bila diterapkan pada lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Kedua, adanya kecenderungan karyawan untuk bekerja memenuhi sasarannya tanpa memperdulikan rekan sekerjanya, sehingga kerjasama tim berkurang. Ada juga yang mengatakan bahwa MBO hanyalah sekedar formalitas belaka, pada akhirnya yang menentukan sasaran hanyalah manajemen puncak itu sendiri.

**a) Rencana**, atau *plan* adalah suatu dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis (lima tahunan) dan rencana operasional (satu tahunan). Rencana strategis adalah rencana umum yang berlaku diseluruh lapisan organisasi sedangkan rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi, yang pada umumnya ditetapkan setiap tahun atau lebih. Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun dan lebih, rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun atau kurang. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki *intermediate time frame*. Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana yang hanya memberikan *guidelines* secara umum, tidak mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk "meningkatkan profit 15%." Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 15% itu.

Rencana seperti ini sangat fleksibel, namun tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk "meningkatkan profit 15%," ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya, dan lain-lain. Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunaannya, yaitu *single use* atau *standing*. *Single-use plans* adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Contohnya adalah "membangun 6 buah pabrik" atau "mencapai target produksi 170 mlbs pada tahun 2014." Sedangkan *standing plans* adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, dan kebijakan.

## **8. Faktor dan waktu perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen atau pengelolaan termasuk pengelolaan komunikasi, baik ditinjau dari segi proses, bentuk maupun komponen-komponen atau unsur-unsur.

Dari sudut proses, pengelolaan mencakup unsur-unsur dalam manajemen, baik secara lengkap maupun secara sederhana. Secara lengkap unsur-unsur tersebut terdiri dari penelitian pengembangan; perencanaan; pengorganisasian; pelaksanaan/ pengkomunikasian; monitoring atau pengawasan; dan penilaian. Secara singkat unsur

tersebut dikenal dengan POAC (*Planning Organizing, Actuating* dan *Controlling*). Setiap unsur harus mampu didefinisikan baik secara logis maupun akademis. Dari masing-masing definisi setiap unsur/komponen tidak boleh tumpang tindih. Proses pengelolaan, bisa berbentuk lingkaran (*cycle*) termasuk proses komunikasi.

Dari sudut objek, perencanaan memerlukan faktor-faktor untuk pelaksanaannya, yaitu *man, money, material, dan method* untuk mencapai tujuan.

Di samping faktor proses dan objek juga harus diperhatikan komponen-komponen dalam proses komunikasi, seperti komunikator, pesan, media, komunikan, efek, *feedback*, tujuan, dan lingkungan yang turut mempengaruhinya.

Konsep dasar perencanaan terutama yang menyangkut pengertian merupakan langkah yang strategis di dalam menguasai konsep-konsep serta indikator-indikator dari perencanaan itu sendiri.

Perencanaan merupakan proses karya yang berkesinambungan sampai pada tahap pelaksanaan dan bahkan sampai pada tahap evaluasi. Seorang perencana selalu berusaha mengorganisasikan sumber-sumber atau faktor-faktor, seperti orang, material, dana dalam proses pengerjaan suatu kegiatan. Perencanaan juga merupakan langkah kedua dalam pengelolaan kegiatan setelah mengidentifikasi

masalah-masalah, baik dari hasil penelitian maupun dari pengumpulan data yang sederhana.

Kurangnya berfikir strategis dan tidak mantapnya perencanaan dalam kegiatan komunikasi akan menimbulkan kontroversi dibanding memecahkan masalah. Dalam perencanaan, sering berkaitan dengan istilah *goal* dan *objective* di samping meliputi pendekatan-pendekatan dan strategi yang harus diadakan.

Proses perencanaan melibatkan berbagai unsur di antaranya menurut Harold Koontz adalah menentukan tujuan, menetapkan premis-premis serta mencari dan menyelidiki berbagai kemungkinan rangkaian tindakan yang diambil.

Dalam penilaian tiap-tiap kemungkinan yang diselidiki berdasarkan pertimbangan untung rugi serta faktor-faktor yang akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Harus disadari bahwa perencanaan banyak menghadapi faktor-faktor yang tidak pasti dan berubah-ubah sehingga penilaian terhadap kemungkinan tersebut sangat sulit untuk dilakukan.

Adapun unsur-unsur perencanaan adalah sebagai berikut:

- a) Tujuan
- b) *Policy*
- c) Prosedur
- d) *Progress* (kemajuan)

e) Program.

Fungsi dan manfaat perencanaan dalam dunia modern semakin mendapat tempat yang paling penting karena di samping nilai manfaat juga fungsinya pun semakin dirasakan. Manfaat dan fungsi perencanaan dapat disimpulkan, sebagai berikut:

- i. Perencanaan itu penting karena di dalamnya memuat garis-garis tujuan baik yang berjangka panjang ataupun pendek serta digariskan pula apa saja yang harus dilakukan agar tujuan-tujuan tersebut dapat tercapai
- ii. Perencanaan berfungsi sebagai petunjuk (*guide*) bagi semua anggota organisasi
- iii. Perencanaan merupakan proses yang terus-menerus
- iv. Perencanaan berfungsi sebagai alat pengendali
- v. Perencanaan yang baik menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien.

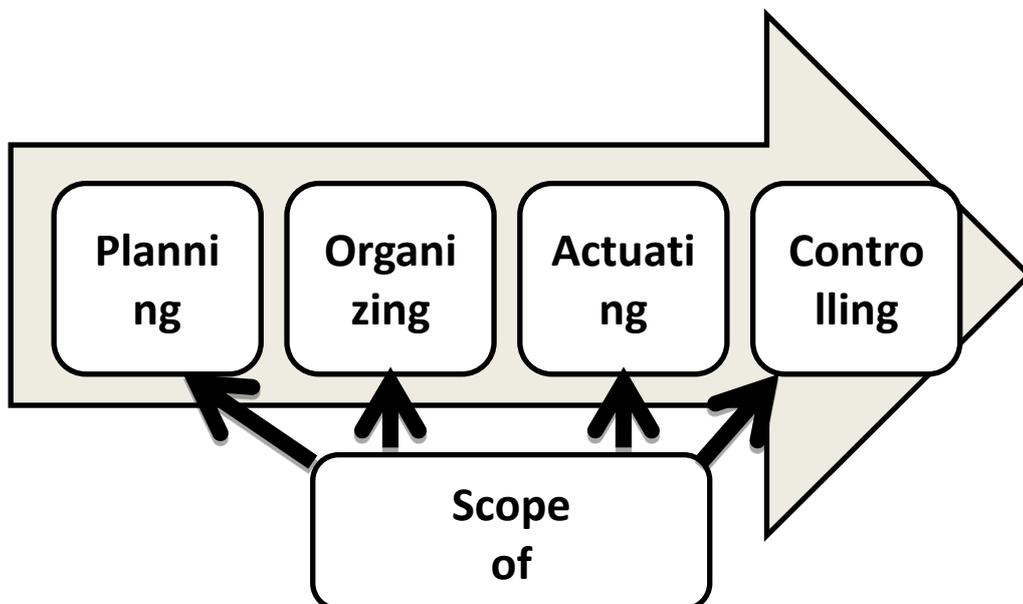
Faktor waktu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan dalam tiga hal yaitu :

- a) Waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan yang efektif
- b) Waktu sering di perlukan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variabel-variabel dan alternatif-alternatif,

karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan

c) Jumlah waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

Faktor waktu lainnya yang mempengaruhi perencanaan adalah seberapa sering rencana-rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki, ini tergantung sumber daya yang tersedia dan derajat ketetapan perencanaan manajemen. Kesimpulan yang paling mendasar untuk suatu perencanaan adalah merupakan suatu proses tahapan awal dari fungsi manajemen secara umum untuk menuju ke proses tahapan selanjutnya sehingga seluruh proses yang saling berhubungan dapat menterjemahkan visi, misi, dan nilai-nilai utama dari tujuan suatu organisasi.



Gambar 1. Empat fungsi manajemen (sumber dari Management Text and Cases – Rapaka Satya Raju,R. Parthasarathy. 2000)

Dari gambar 7 dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan awal dari suatu fungsi manajemen, dimana seluruh terkemuka memiliki pendapat yang sama, seperti disebutkan di bawah ini.

George R. Terry. Dia menyebutkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari:

- a. *Planning*
- b. *Organizing*
- c. *Actuating*
- d. *Controlling*

Sedangkan Harold Koontz dan Cyril O'Donnel membagi fungsi manajemen menjadi:

- a. *Planning*
- b. *Organizing*
- c. *Staffing*
- d. *Directing*
- e. *Controlling.*

Tidak jauh berbeda dengan pendapat para ahli di atas, Henry Fayol mengemukakan bahwa fungsi manajemen terdiri dari:

- a. *Planning*
- b. *Organizing*
- c. *Commanding*

d. *Coordinating*

e. *Controlling*.

Ahli lain yang bernama Lyndall F. Urwick menambahkan pendapat Henry Fayol dengan *forecasting* , sehingga urutannya menjadi:

a. *Forecasting*

b. *Planning*

c. *Organizing*

d. *Commanding*

e. *Coordinating*

f. *Controlling* .

Selanjutnya Luther Gullick membagi fungsi manajemen menjadi:

a. *Planning*

b. *Organizing*

c. *Staffing*

d. *Directing*

e. *Coordinating*

f. *Reporting*

g. *Budgeting*

## **B. Manajemen Strategi**

### **1. Definisi Strategi**

Strategi didefinisikan sebagai “sebuah pertarungan yang dilakukan oleh organisasi antara sumber daya internal dan keahliannya dan terhadap peluang dan resiko yang disebabkan oleh lingkungan eksternal. Dengan kata lain, membangun strategi yang tidak dapat diterapkan karena ketidakmampuan organisasi adalah percuma. Untuk itu, organisasi harus mampu mengacu pada kemampuannya pada saat membangun strategi. Pertanyaan-pertanyaan dapat muncul pada waktu membangun strategi semacam “Apa yang menjadi alasan lain?”, “Apa maksud dari strategi ini?”, “Bagaimana kinerja akan diperbaiki?” dan lain-lain. Hal ini berarti perlu perbaikan dan peningkatan kemampuan organisasi untuk merancang, membangun, mendukung dan melaksanakan strategi. Apapun yang diketahui atau dilakukan organisasi, setiap organisasi selalu berusaha melakukan perbaikan melalui penyesuaian ataupun merekayasa hubungan antar variabel usaha semacam lingkungan bisnis, strategi dan kemampuan organisasi. Model tiga variabel ini sering digunakan sebagai acuan. Pada akhirnya, definisi strategi dapat dikatakan sebagai “*the way*” untuk mencapai tujuan jangka panjang.

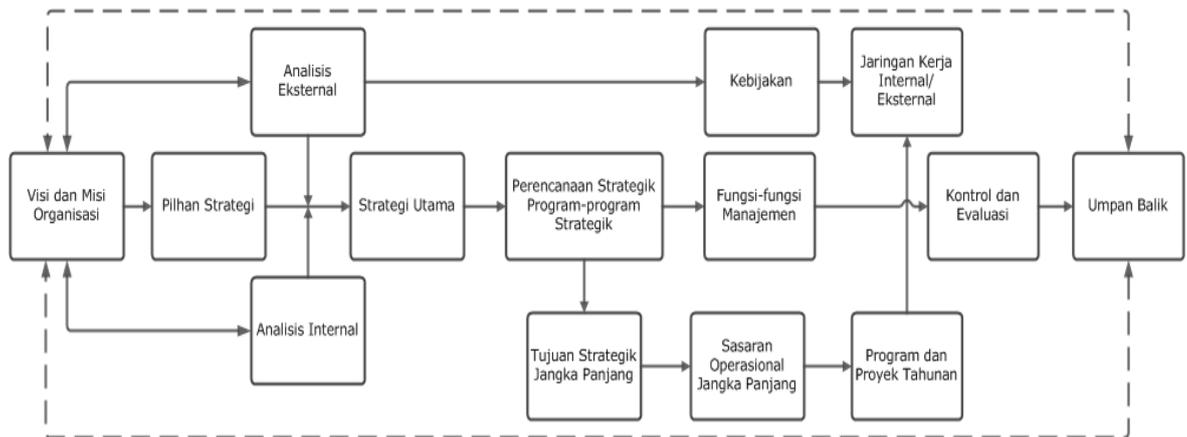
Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan,

divestasi, likuidasi dan joint venture (David, p.15, 2004). Dalam pengertiannya, strategi adalah suatu rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat di dalam suatu organisasi (Glueck dan Jauch, p.9, 1989).

#### b) Pendekatan Strategi

Manajemen strategi meliputi penyatuan visi organisasi, sasaran, kebijakan, dan taktik ke dalam satu kesatuan utuh. Ketika visi strategis dan kebijakan utama sudah diidentifikasi, maka perangkat untuk menerapkannya harus sudah ditentukan sehingga dapat mengelola organisasi secara efektif. Untuk itu, setiap organisasi harus tepat dalam memilih perangkat, sehingga penerapannya mampu menyatukan strategi dan inisiatif operasional.

Strategi digunakan dalam tiga tujuan manajemen yaitu strategi sebagai pendukung pengambilan keputusan, strategi sebagai sarana sarana koordinasi dan komunikasi dan strategi sebagai target (Grant, 1999 hal 21 - 24).



Gambar 2. Manajemen strategi sebagai sistem (Hadari Nawawi, 2005)

Dari diagram gambar 8, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. Pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa Manajemen Strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang

terdiri dari visi, misi, tujuan strategik organisasi. Sedang komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur–unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi –fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja Internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

### **C. Rencana Tenaga Kerja Strategik**

#### **a) Pengertian Tenaga Kerja**

Tenaga kerja merupakan faktor penting dalam proses produksi, karena manusialah (tenaga kerja) yang mampu menggerakkan faktor-faktor produksi yang lain untuk menghasilkan suatu barang. Menurut pendapat Payaman J. Simanjuntak (1985), tenaga kerja adalah penduduk yang berumur di atas 10 tahun atau lebih. Memang di setiap negara batasan umur tenaga kerja berbeda-beda.

Sedangkan menurut pendapat Sumitro Djojohadikusumo (1987) mengenai arti tenaga kerja, yaitu:

“Tenaga kerja adalah semua orang yang bersedia dan sanggup bekerja, termasuk mereka yang menganggur meskipun bersedia dan sanggup bekerja dan mereka yang menganggur terpaksa akibat tidak ada kesempatan kerja.”

Pengertian tenaga kerja secara mikro adalah orang yang tidak saja mampu bekerja, tapi secara nyata menyumbangkan potensi kerja yang dimilikinya kepada lingkungan kerjanya dan menerima imbalan upah. Dan upah tersebut bisa berupa barang atau uang. Sedangkan pengertian secara makro termuat dalam Undang-undang Pokok Ketenagakerjaan no.14 tahun 1969, yaitu :

“Setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat”.

Lalu menurut Undang-undang no.25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan pada bab I pasal (1) yang memberikan pengertian tenaga kerja, yaitu :

“Tenaga kerja adalah setiap orang laki-laki dan wanita yang sedang dalam atau akan melakukan pekerjaan, baik di dalam negeri maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.”

#### b) Pengertian Perencanaan Tenaga Kerja

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi perusahaan. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian perencanaan tenaga kerja harus dilakukan secara

profesional. Tenaga kerja dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu perusahaan atau potensi manusiawi sebagai penggerak perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya.

Perencanaan tenaga kerja merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi (perusahaan) untuk masa yang akan datang (Irawan, 2000). Oleh karena itu perencanaan tenaga kerja adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa akan datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Atau dengan kata lain menentukan gerakan tenaga kerja yang ada dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa datang.

Menurut Handoko (1987, h 53) perencanaan tenaga kerja 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 tenaga kerja yang terpadu atau terintegrasi: persediaan tenaga kerja, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang "qualified", dan

berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada system.

Menurut Buchari Zainun (2001, h 85), istilah perencanaan itupun masih banyak yang menyalahartikan. Untuk mempunyai dan memberi satu pengertian yang singkat dan tepat. Perencanaan tenaga kerja itu mungkin dapat ditinjau dari tiga aspek. Pertama adalah aspek statistik dengan pusat perhatian utamanya kepada upaya mempertemukan tenaga kerja dengan jabatan atau pekerjaan yang tersedia. Pada aspek statistik ini tidak tampak secara jelas unsur keinginan dan harapan setiap tenaga kerja yang dipertemukan dengan jabatan atau pekerjaan. Kedua adalah aspek perilaku yang tampil karena adanya perbedaan cara pandang dan reaksi masing-masing orang terhadap lingkungan dirinya. Disamping aspek statistik dan aspek perilaku yang merupakan perhatian utama dari para spesialis, maka yang tidak kurang pentingnya adalah aspek praktis yang justru mempunyai pengaruh besar terhadap perencanaan tenaga kerja. Karena itu perencanaan tenaga kerja itu sebaik-baiknya tidak dianggap sebagai satu cabang spesialisasi, tetapi merupakan suatu gabungan dari berbagai ragam spesialisasi dan pengalaman orang-orang dilapangan. Dengan demikian maka tenaga kerja itu akan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Perencanaan tenaga kerja dapat juga diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan,

mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja seefisien mungkin dan semaksimal mungkin memperoleh keuntungan, sesuai dengan kebutuhan perusahaan sekarang dan pengembangannya di masa mendatang. Secara singkat, perencanaan tenaga kerja merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan untuk ketersediaan tenaga kerja dalam perusahaan.

Perencanaan tenaga kerja dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori: operasional dan strategis.

Fungsi perencanaan tenaga kerja operasional pada tingkat orang-ke-orang dan interaksi setiap hari pada karyawan meliputi:

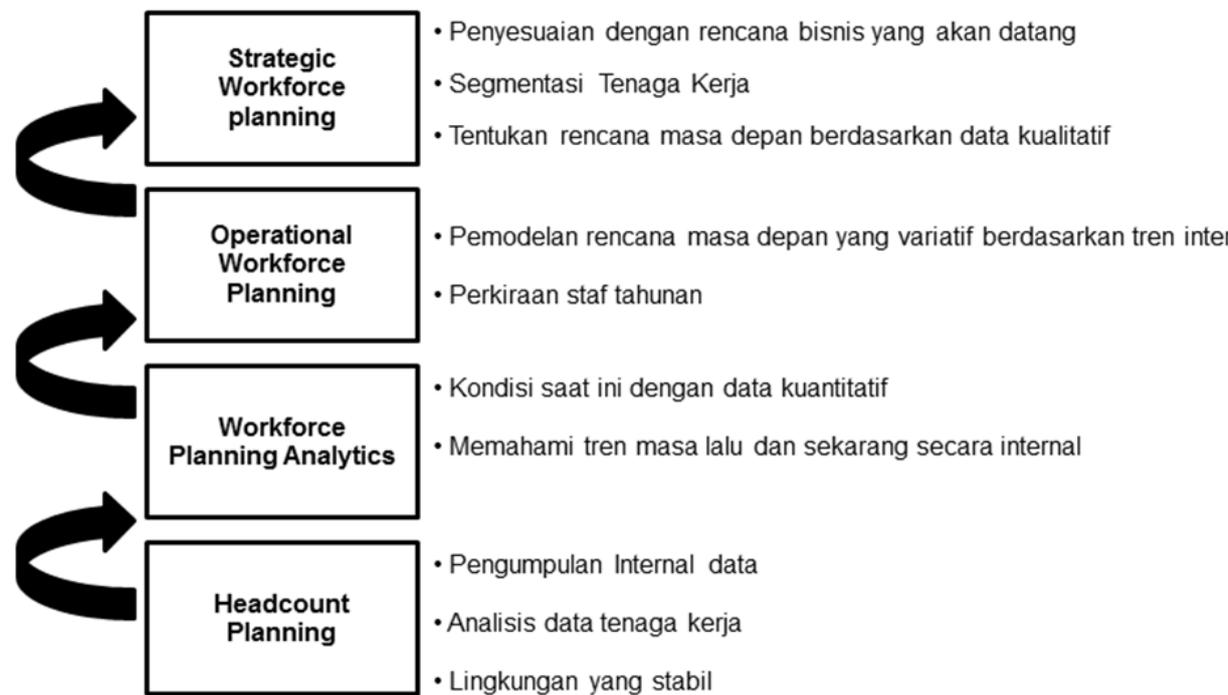
- i. Mengoptimalkan jadwal kerja dan jam kerja
- ii. Mengoptimalkan distribusi karyawan yang memiliki kemampuan lebih dari yang lainnya kepada lintas divisi dan departemen
- iii. Mengidentifikasi kebutuhan fungsional dan mempekerjakan pekerja baru untuk memenuhi kebutuhan tersebut
- iv. Mengidentifikasi fungsi yang tidak optimal dan reposisi karyawan pada tempat yang tepat jika diperlukan
- v. Memastikan peluang atau kemungkinan untuk kepuasan terhadap pekerjaan bagi seluruh karyawan.

Perencanaan tenaga kerja strategis berhubungan dengan faktor yang lebih luas dan isu-isu yang berkembang selama berbulan-bulan dan

bertahun-tahun dan dapat mencakup semua aspek dari suatu perusahaan meliputi:

- a. Peramalan akan tingkat *turn over* di masa depan
  - b. Peramalan kebutuhan tenaga kerja dengan keahlian tertentu di masa depan
  - c. Menentukan dan mengevaluasi kemungkinan sumber daya yang akan digunakan di masa depan
  - d. Implementasi analisis strategi tenaga kerja yang efektif.
- c)      Pengertian Perencanaan Tenaga Kerja Strategik

Perencanaan tenaga kerja strategis dapat diartikan sebuah proses untuk mengidentifikasi dan meng-*address* kesenjangan antara tenaga kerja saat ini dan kebutuhan tenaga kerja itu sendiri di masa yang akan datang. Ini memberikan dasar yang rasional untuk dapat memprioritaskan, mengembangkan dan mendanai *people practices* untuk meyakinkan bahwa orang-orang yang tepat dengan kemampuan yang tepat berada pada tempat yang tepat, di waktu yang tepat dan pada pembiayaan yang tepat. Dengan kata lain perencanaan tenaga kerja strategis merupakan kerangka untuk diterapkan pada perencanaan tenaga kerja dan pengembangan tenaga kerja, dimana hubungan antara tujuan perusahaan dan tujuan strategis perusahaan dapat ditunjukkan dengan implikasi terhadap optimalnya tenaga kerjaterkait.



Gambar 3. Perencanaan tenaga kerja strategik (sumber : Human Capital Institute, 2010)

Dari gambaran proses gambar 9, dapat diketahui bahwa untuk mencapai proses perencanaan tenaga kerja strategik, dibutuhkan pra-proses yang dimulai dari perencanaan jumlah tenaga kerja, proses analisa perencanaan tenaga kerja, dan kondisi operasional perencanaan tenaga kerja saat itu, hingga konsep strategik dapat dilakukan atas perencanaannya dengan melakukan penyesuaian rencana bisnis, segmentasi tenaga kerja, dan penentuan rencana masa datang.

Perbedaan antara perencanaan operasional dan perencanaan strategik tenaga kerja dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan perencanaan operasional dan perencanaan strategik (Sumber : Human Capital Institute, 2010)

	<b>Operational</b>	<b>Strategik</b>
<b>Timeline/Planning Horizon</b>	Fokus 1,3,6,12 bulan	2-3+ tahun – sejalan dengan rencana strategis organisasi
<b>Input</b>	Internal data; beberapa keputusan tingkat manajemen	Informasi internal dan eksternal yang beragam termasuk: demografi, strategi bisnis, konteks global, dll
<b>Outputs</b>	Rencana jumlah tenaga, kesenjangan keterampilan	Strategi sumber daya manusia

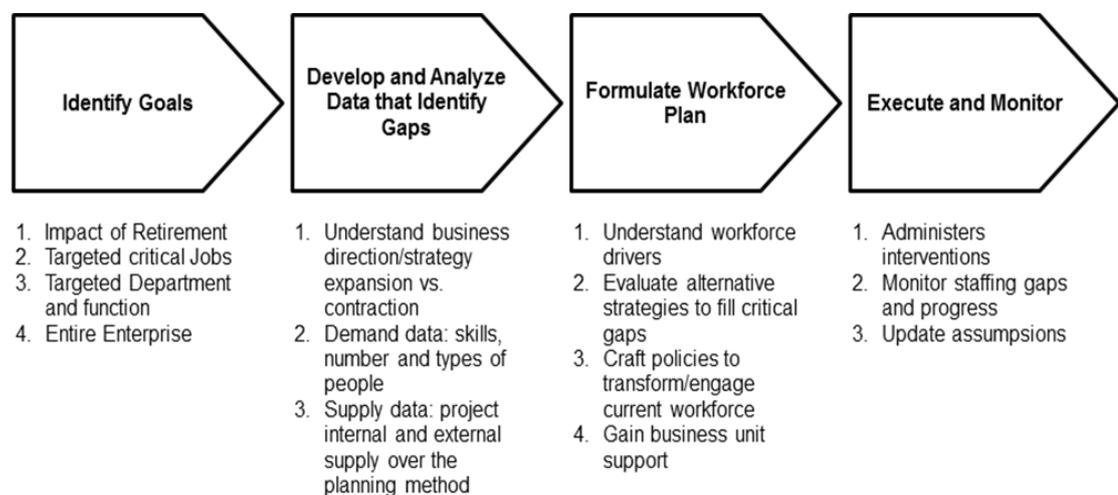
<p style="text-align: center;"><b>Scenario</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Planning / Pendekatan</b></p>	<p>Menggunakan variabel untuk mengeksplorasi model yang berbeda dar jumlah tenaga seperti perkiraan produksi</p>	<p>Memfaatkan estimasi atau perkiraan informasi masa depan untuk dapat dijadikan dasar asumsi saat ini dan mengeksplorasi berbagai informasi kedepannya yang belum tentu selaras dengan pendekatan yang dilakukan saat ini</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fokus</b></p>	<p style="text-align: center;"><i>Operational Management</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Strategic Management</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>Penyelarasan</b></p>	<p style="text-align: center;">Rencana bisnis</p>	<p style="text-align: center;">Rencana Strategik</p>

Dari tabel 1, dapat dilihat bahwa perbedaan mendasar perencanaan operasional dan perencanaan strategik yang pertama adalah dari sisi waktu,

dimana perencanaan operasional sifatnya hanya proses tahunan atau *annually*. Kedua adalah input, untuk perencanaan strategik memiliki kompleksitas informasi yang tinggi, dengan demikian membutuhkan waktu yang lebih lama untuk proses persiapan informasi.

#### d) Proses Perencanaan Tenaga Kerja

Proses perencanaan tenaga kerja strategik dapat dibagi menjadi empat proses Utama, seperti tergambar pada gambar 10.



Gambar 4. Proses perencanaan tenaga kerja (sumber :The Ron Beckwith, LLC, n.d.)

Untuk dapat tercapainya tujuan perencanaan tenaga kerja strategik, terdapat beberapa orientasi strategik yang dipastikan harus dilakukan, seperti sebagai berikut:

- Harus sejalan dengan strategi bisnis
- Kontribusi perbedaan peran atau *roles* untuk strategi bisnis

- Fokus, dan menjadi yang hal yang pertama di dalam peran dengan dampak yang sangat besar ke dalam bisnis strategi
- Gunakan imajinasi positif, canangkan dan disain pernyataan untuk masa depan dengan sebuah target
- Kedepankan tenaga kerjakuantitatif dan kualitatif yang memiliki perspektif terhadap sekarang dan masa depan
- Terdapat hasil yang nyata dari setiap bisnis unit-bisnis unit terhadap aktualisasi perencanaan yang dimiliki, termonitor, dan juga terpelihara
- Proses perencanaan strategik yang handal dan tertanam juga terdepan dalam setiap proses bisnis yang ada.