

ESEEE3T

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: KUNCI KEBERHASILAN ORGANISASI

Sunarta*)

Abstract

The advancement of science and technology recently has caused strict business competitions. In this case, human resources become irreplaceable asset of organization/company Any advanced and sophisticated technologies are worthless if they do not go along with any human's elements as the agent and implementer of technology operational activities. The recent technology advancement needs human resources which are able to apply any technology advancement into the organization practices. It needs a well and trustable future preparation to decide the kinds of human resources'quality and quantity which will be employed in the company. The human resources preparation helps in deciding the quality and quantity of employees and the kinds of required future organization. Any companies/organizations have to decide their future by relevantly planning the future of the companies/organizations in accordance with the current era. In this era, it is very hard to predict the future as the rapid and massive changes in competitive business' circle and in competitive business organizational life. In both circumstances, people in the companies/ organizations are demanded to move forward conforming to the rapid and massive changes. The rapidness of trend changes gives a logic consequence to the companies that are they ara able to anticipate and ajust themselves to the current trends. In this extent, the human resources preparation will be more significant as the globalizations, new technologies and organizational reconstruction processes are the central of the companies. It means that those three elements are quite important to the companies' development. An organization which is not supported by appropriate employees in any aspects such as in quantity, quality, strategy and operational aspects is predicted to undergo difficulty in maintaining and developing its existence in the future. There are four human resources planning aspects which support the success of human resources preparation implementation: (1) forecasting the employees, (2) performing the human resources audit, (3) analyzing the balance of demand and supply by performing demand and supply analysis, (4) running an action program.

Keywords: human resources planning, organization.

*) Dosen Luar Biasa Jurusan Manajemen FISE Universitas Negeri Yogyakarta | \£W/

A. Pendahuluan

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat seiring dengan meningkatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi seperti sekarang ini, menyadarkan kepada semua orang bahwa perubahan lingkungan bisnis dan organisasi adalah nyata dan sedang berlangsung. Perubahan yang terjadi saat ini, secara langsung maupun tidak langsung merupakan bagian dari dampak yang diakibatkan oleh globalisasi yang melanda semua Negara di dunia. Untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, dinamis, dan cenderung sulit diprediksi pada era global saat ini membutuhkan ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang cakap, terampil, berkeahlian, dan responsif terhadap perubahan.

Era global yang terjadi saat ini telah membuka kesadaran banyak orang bahwa organisasi/perusahaan yang hidup di tengah-tengah persaingan bisnis yang kompetitif ini, teknologi menjadi daya tarik sekaligus simbol sebuah era baru yang disebut sebagai era teknologi informasi. Teknologi informasi sebagai sebuah era baru pada abad 21 ini, dicirikan oleh daur hidup produk (*product life cycle*) yang semakin pendek. Kecanggihan teknologi yang lahir dan direspon oleh pasar selalu diikuti terus oleh lahirnya teknologi baru yang lebih canggih dan begitu seterusnya. Kompetisi dalam melahirkan barang dan jasa seperti tidak ada akhirnya sehingga konsumen sangat dimanjakan oleh banyaknya pilihan yang bervariasi.

Pada era global yang kompetitif ini, kehidupan organisasi bisnis dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat dan massif. Derasnya arus perubahan membawa konsekuensi logis bagi perusahaan untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, Cascio, dalam Safarudin Alwi, 2001:144 ditegaskan bahwa Perencanaan SDM akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, proses restrukturisasi organisasi, dan perbedaan etnis dalam angkatan kerja. Dengan kata lain, faktor-faktor di atas akan menghasilkan ketidakpastian dan sukar untuk diprediksi, maka perusahaan harus mengembangkan bisnis dan menyusun rencana SDM secara sinergis dengan rencana bisnis dalam mengurangi resiko akibat ketidakpastian tersebut.

Organisasi/perusahaan yang memperkerjakan orang-orang untuk mencapai tujuan dalam menyediakan SDM pada era global sekarang maupun untuk proyeksi di masa datang tidak boleh mengesampingkan fenomena perubahan lingkungan bisnis yang massif dan turbulen seperti sekarang ini. Kelangsungan eksistensi organisasi yang hidup, tumbuh, dan berkembang di tengah-tengah lingkungan bisnis yang kompetitif memerlukan SDM yang berkualitas. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan kualitas SDM harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi terutama dalam hal kualitasnya. Hal ini penting karena kemajuan dan kecanggihan teknologi yang tidak

diimbangi dengan tersedianya SDM yang mumpuni dalam mengoperasikan peralatan modern yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan, maka hal itu akan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Minimnya SDM baik secara kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi akibat salah dalam perencanaan/proyeksi SDM di masa datang dapat menghambat kecepatan pencapaian tujuan.

Organisasi yang tidak didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik dari aspek kuantitas, kualitas, strategi, dan operasional yang baik, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang, Riva'i (2004:35). Organisasi dalam perjalanan waktunya pasti telah memiliki sejumlah tujuan-tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan organisasi pada umumnya menganut prinsip/pola tujuan jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (5 tahun), dan jangka panjang (10 tahun) atau lebih. Dalam rangka usaha untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut biasanya juga telah disiapkan rencana strategis dan rencana operasional sebagai panduan pencapaian tujuan tersebut.

Satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam praktek organisasi adalah pentingnya integrasi atau keterpaduan antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM. Perencanaan bisnis yang diikuti dengan perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, perencanaan bisnis yang tidak dibarengi dan diikuti perencanaan SDM yang baik akan mempengaruhi tujuan organisasi. Tidak sedikit perusahaan-perusahaan besar dalam praktek organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi perhatian atau porsi pelibatan manajer SDM terhadap pembuatan rencana-rencana bisnis yang akan dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Biasanya pada tataran ini seorang pimpinan perusahaan melibatkan manajer pemasaran dan manajer keuangan, sehingga akibatnya perusahaan tidak memiliki SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, Walker, 1980:76.

Sesuatu yang paradok bahwa perencanaan bisnis tidak diintegrasikan dengan perencanaan SDM. Sebuah ironi bahwa perusahaan dalam membuat perencanaannya kurang melibatkan bagian SDM, sehingga dalam implementasi rencana-rencana bisnis tersebut mengalami kendala ketika kualitas dan kuantitas SDM menjadi unsur utama kesuksesan tujuan. Begitu pentingnya aspek perencanaan SDM, maka perencanaan SDM harus sejalan dengan perencanaan bisnis. Dengan kata lain, antara perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis harus saling terkait satu sama lain pada tingkat *corporal*.

B. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi, Arthur W Sherman dan Goerge W Bohlander, dalam Hadari Nawawi, 1997:137. Sementara menurut G Steiner, dikatakan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjanya di masa depan. Dari ke dua definisi yang disebut di atas, sementara dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya merencanakan dalam mengantisipasi masa depan.

Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang. Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, maka dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dan terkendali.

Sedangkan menurut Safarudin Alwi, 2001:143, dikatakan bahwa perencanaan SDM adalah perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Sementara perencanaan SDM menurut Graham dan Benet dalam Safarudin Alwi, 2001:148, dikatakan bahwa perencanaan SDM sebagai upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Sebenarnya masih banyak lagi definisi tentang perencanaan SDM yang bisa diangkat, namun dari beberapa definisi yang

ESESSI

disebut di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM, secara kuantitatif dan kualitatif untuk mencapai tujuan strategik organisasi melalui fungsi-fungsi MSDM dalam jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif dan efisien.

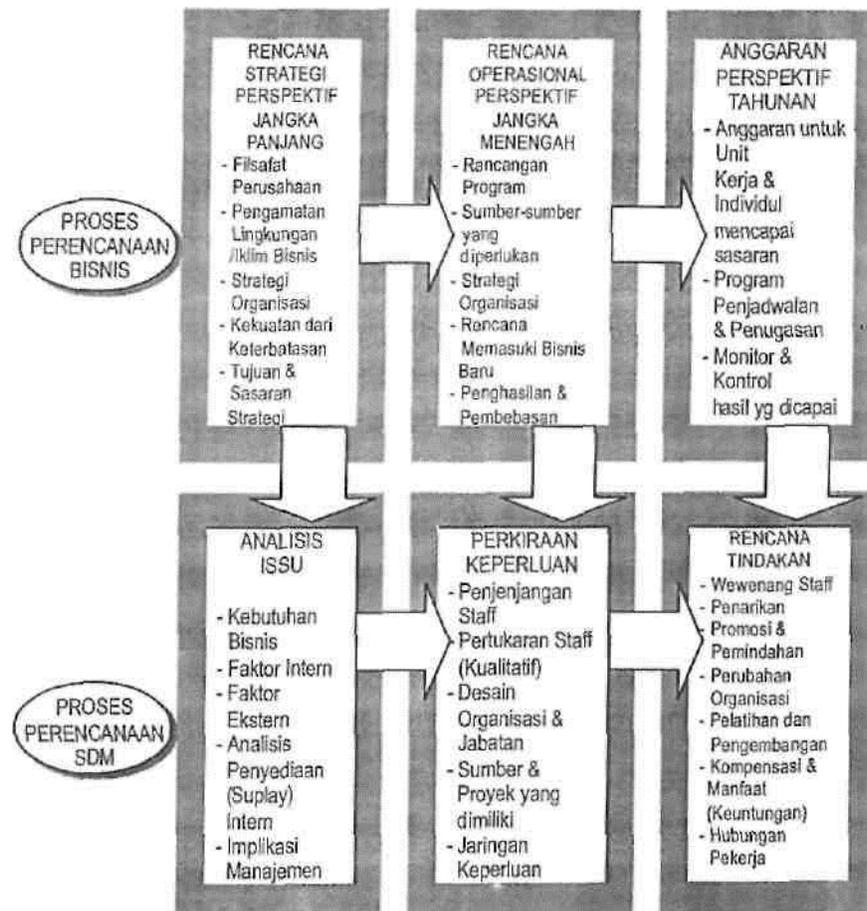
C. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu Negara dengan Negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh di tengah-tengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi, 1997:144 adalah sebagai berikut: 1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan:

- a. Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Dalam kegiatan perencanaan SDM c
- a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain (1) filsafat perusahaan, (2) laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis, (3) tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan (4) hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan

operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM. c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM. Secara skematis, pengaruh dari ketiga tingkatan perencanaan bisnis terhadap perencanaan SDM seperti diuraikan di atas dapat digambarkan seperti di bawah ini.



Sumber: Hadari Nawawi, 1997:145

Gambar 2: Pengaruh Perencanaan Bisnis terhadap Perencanaan SDM

D. Model Perencanaan SDM

Dalam implementasi organisasi, setelah sebelumnya dilakukan penyesuaian atau pengintegrasian rencana, maka secara operasional perencanaan SDM harus mampu menterjemahkan setiap program yang akan dilakukannya dan meyakinkan bahwa semua rencana

EE93E9

SDM tidak akan saling berbenturan dengan perencanaan bisnis secara keseluruhan. Proses perencanaan SDM pada tingkat ini merupakan proses memilih dan menentukan kebutuhan jenis karyawan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Sedikitnya terdapat empat aspek dalam perencanaan SDM masing-masing sebagai berikut:

1. Proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*).
2. Identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*).
3. Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*).
4. Program aksi (*action program*).

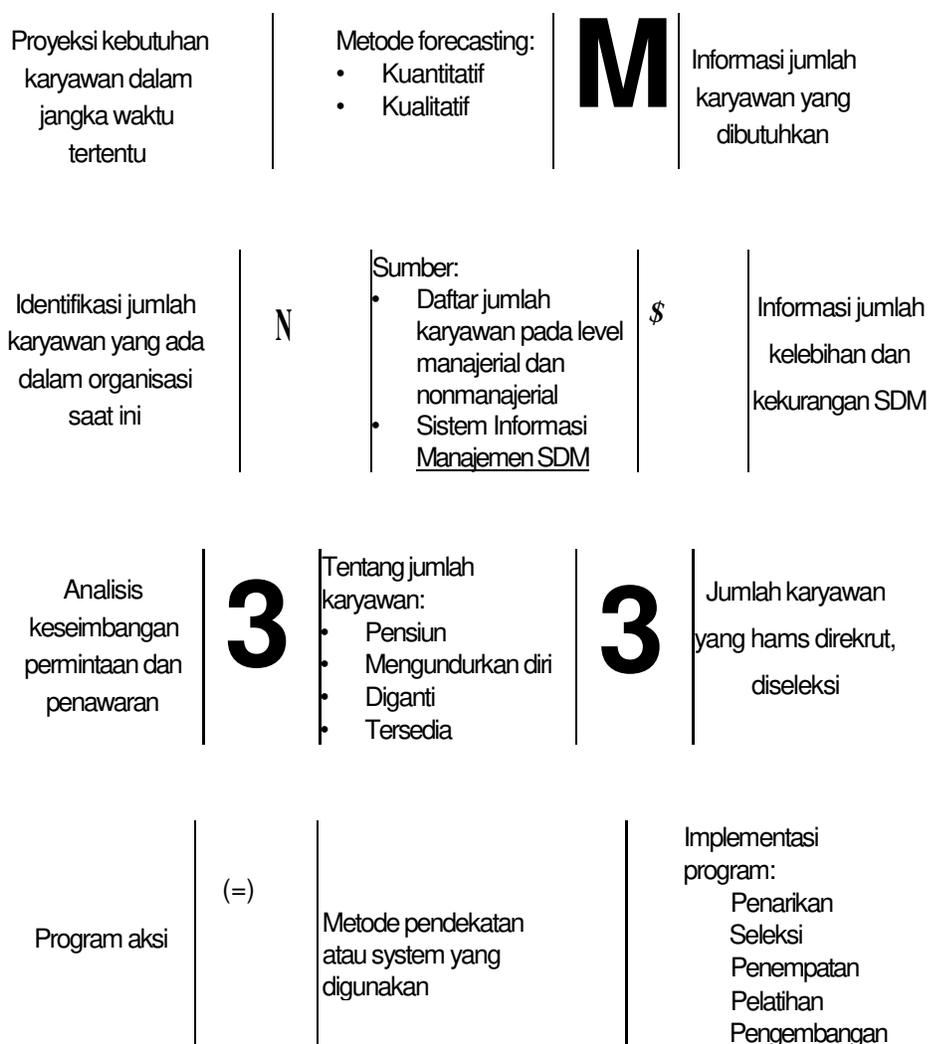
Membuat proyeksi jumlah karyawan yang akan dibutuhkan karena berbagai alasan seperti karena pensiun, meninggal dunia, pindah ke perusahaan lain, dan promosi jabatan merupakan inti dari program perencanaan SDM. Untuk melakukan proyeksi guna mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam masa waktu tertentu harus menggunakan teknik atau metode terukur sehingga diperoleh data yang handal (*valid*) sebagai bahan pengambilan keputusan selanjutnya. Sedikitnya ada dua teknik sederhana dalam menentukan jumlah kebutuhan SDM, yaitu (1) teknik indeksasi, dan (2) ekstrapolasi. Teknik indeksasi dan ekstrapolasi ini sebenarnya bagian dari *metode trend* yang lebih bersifat kuantitatif.

Analisis indeks atau analisis rasio merupakan teknik peramalan yang menggunakan indeks dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Perusahaan dalam menggunakan analisis ini biasanya mendasarkan pada catatan volume penjualan pada waktu tertentu sebagai dasar. Sebagai contoh, jika perusahaan ingin menerima karyawan 15 orang maka logika yang digunakan adalah beban tanggungjawab seorang karyawan sebanding dengan volume penjualan sebesar 15.000 unit per tahun, kemudian pada tahun berikutnya perusahaan ingin meningkatkan volume penjualannya menjadi 150.000 unit. Praktek penambahan kebutuhan karyawan menggunakan analisis rasio juga bisa diterapkan di sebuah hotel atau rumah sakit. Sebagai contoh, indeks perbandingan jumlah perawat dalam suatu rumah sakit berbanding 10 dengan jumlah tempat tidur. Contoh ini dapat dimaknai bahwa satu orang perawat harus mampu melayani sebanyak 10 tempat tidur/bed, sehingga jika pihak rumah sakit ingin melakukan perluasan dengan membangun kamar 1000 tempat tidur maka perawat yang bisa diprediksi untuk dibutuhkan sebanyak 100 orang.

Sementara untuk teknik ekstrapolasi pada umumnya sering digunakan dalam membuat perkiraan kebutuhan SDM dalam jangka pendek. Penggunaan proyeksi kebutuhan SDM dengan teknik ekstrapolasi adalah mendasarkan pada data pertumbuhan rata-rata karyawan di bagian/departemen tertentu. Contoh, di departemen produksi dalam dua tahun terakhir rata-rata merekrut 10 orang karyawan setiap bulan, sehingga ekstrapolasi trend tersebut ke dalam kebutuhan SDM

yang akan datang adalah 120 orang. Teknik ini memang terkesan sangat kasar dan sederhana, namun demikian teknik ini tetap bisa digunakan dalam memproyeksikan kebutuhan SDM.

Seperti telah disebutkan di atas bahwa inti dari perencanaan SDM adalah tersedianya data yang akurat tentang kebutuhan SDM dalam kurun waktu tertentu secara kuantitas maupun kualitas. Berbagai langkah untuk pelaksanaan perencanaan SDM melalui beberapa proses dan menggunakan metode/teknik statistik kuantitatif maupun kualitatif sehingga diperoleh informasi jumlah karyawan (kelebihan atau kekurangan) dan tindakan apa yang seharusnya dilakukan oleh manajemen SDM atas kemungkinan dari keduanya. Proses dari uraian di atas secara sederhana dapat di lihat dalam gambardi bawah ini.



Sumber: Safarudin Alwi, 2001:167

Gambar2: Model Perencanaan SDM

E. Tantangan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dalam suatu organisasi/perusahaan akan dirasakan efektif atau tidak sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambilan keputusan. Dalam praktek pelaksanaan perencanaan SDM yang efektif, pada era global seperti sekarang ini akan menghadapi tantangan yang tidak ringan. Salah satu tantangan yang harus dihadapi, antara lain (Henry Simamora, 1997:73):

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis. Keunggulan kompetitif yang diraih dan dinikmati oleh organisasi hanya bersifat jangka pendek karena organisasi/perusahaan lain juga melakukan usaha untuk mencari dan meraih keunggulan kompetitif dengan strategi yang sama dengan yang kita lakukan. Sehingga tantangan dari perspektif SDM adalah membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).
2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis. Penyusunan strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan tantangan karena beberapa sebab (1) manajemen puncak tidak selalu mampu mengucapkan secara jernih apa strategi bisnis perusahaan, (2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi SDM yang harus digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis, (3) perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda.
3. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian. Kebanyakan para manajer lebih banyak mencurahkan hal-hal yang bersifat rutinitas dan berperspektif jangka pendek. Dalam konteks ini perencanaan SDM memiliki tantangan untuk masa datang dalam melahirkan orang-orang visioner yang mampu melihat gambaran masa depan secara integral melebihi orang lain di sekitarnya.
4. Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi. Menjadi tugas dalam pemencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.
5. Menanggulangi perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.
6. Menyita komitmen manajemen. Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang

dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

7. Menterjemahkan rencana strategic ke dalam tindakan. Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.
8. Mengakomodasikan perubahan-perubahan. Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

F. Penutup

Perencanaan SDM merupakan upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Semua organisasi/perusahaan harus menentukan masa depannya dengan berbagai rencana yang relevan dengan tuntutan jaman. Pada era sekarang ini, masa depan sangatlah sukar diprediksi karena perubahan yang terjadi sangat cepat dan massif. Pada era global yang kompetitif ini, kehidupan organisasi bisnis dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat dan massif. Derasnya arus perubahan membawa konsekuensi logis bagi perusahaan untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, perencanaan SDM akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, dan proses restrukturisasi organisasi selalu membayangi kehidupan organisasi.

Satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam praktek organisasi adalah pentingnya integrasi atau keterpaduan antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM. Perencanaan bisnis yang diikuti dengan perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, perencanaan bisnis yang tidak dibarengi dan diikuti perencanaan SDM yang baik hanya akan melahirkan biaya tinggi dan penggunaan sumber daya lain yang sangat besar.

E5EEE3

Agar dalam pelaksanaan perencanaan SDM bisa berhasil, sedikitnya terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan/dilakukan yaitu: (1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), (2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), (3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*), (4) menjalankan program aksi (*action program*).

Daftar Pustaka

- Budi W Sutjipto, 2002. **Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia**, Amara Book, Yogyakarta.
- Henry Simamora, 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif**, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Jackson Schuler, 1990. **Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologist**, New York.
- Rhenal Kasali, 2005. **Change**, Gramedia, Jakarta.
- Safarudin Alwi, 2001. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, BPFE UGM, Yogyakarta
- , 2010. <http://makalhkumakalahmu.wordpress.com>, diakses tanggal 2 Juli 2010.