

Dr. H. Indra Prasetyo, SP., MM  
Dr. Hj. Esa Wahyu Endarti, M.Si  
Nabilah Aliyyah, S. Par., MBA  
Dr. Rusdiyanto, SE., M.Ak., CH., CHT



# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



**EDISI  
MAHASISWA**

**MEDIA SARANA SEJAHTERA**

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. H. Indra Prasetyo, SP., MM, Dr. Hj. Esa Wahyu Endarti, M.Si,  
Nabilah Aliyyah, S. Par., MBA, Dr. Rusdiyanto, SE., M.Ak., CH., CHT



**PERENCANAAN SUMBER DAYA  
MANUSIA**



# **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Penulis :

Dr. H. Indra Prasetyo, SP., MM

Dr. Hj. Esa Wahyu Endarti, M.Si

Nabilah Aliyyah, S, Par., MBA

Dr. Rusdiyanto, SE., M.Ak., CH.,CHT

## **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Penulis :

**Dr. H. Indra Prasetyo, SP., MM**

**Dr. Hj. Esa Wahyu Endarti, M.Si**

**Nabilah Aliyyah, S, Par., MBA**

**Dr. Rusdiyanto, SE., M.Ak., CH.,CHt**

ISBN : 9-786235-823010

Editor : **Hafid Zakariya, Arif Syafi'ur Rochman**

Desain sampul dan Tata Letak : **Muhammad Yusuf**

Penerbit :

CV. Media Sarana Sejahtera

Redaksi :

Jl. Krakatau No. 21 A Banaran

Grogol Sukoharjo – Jawa Tengah

Cetakan I , 207/JTE/ 2021

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan

dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penulis.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, akhirnya naskah buku ajar Perencanaan Sumber Daya Manusia ini dapat diselesaikan oleh Penulis. Ada beberapa alasan yang mendorong penulis berusaha menerbitkan buku ajar. Pertama, buku ajar ini merupakan kristalisasi dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para penulis sebelumnya, sehingga dengan penerbitan buku ini, maka hasil penelitian tersebut akan memberi manfaat maksimal bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Perencanaan Sumber Daya Manusia .

Alasan kedua adalah kehadiran buku ini diharapkan akan memberikan sumbangan signifikan dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran di Perguruan Tinggi khususnya di bidang Ekonomi. Apalagi, peningkatan kualitas pembelajaran adalah salah satu bagian komitmen penting perguruan tinggi dalam rangka mewujudkan pendidikan tinggi ekonomi yang berkualitas bagi masyarakat Indonesia. Dengan adanya buku ini, diharapkan mahasiswa akan lebih mudah dalam mengikuti perkuliahan lebih mudah dan fokus.

Ketiga, buku ajar Perencanaan Sumber Daya Manusia harus selalu *di-update* karena pasca reformasi di Indonesia, bidang Ekonomi menjadi salah satu bidang yang berkembang dengan sangat dinamis, sehingga buku ajar yang digunakan harus selalu direvisi atau diperbaharui. Perkembangan perekonomian yang dinamis tersebut juga terus mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang berkesinambungan, sehingga penulis mampu menyajikan karya yang terus up-date dan segar kepada mahasiswa dan pembaca lainnya peminat masalah Perencanaan Sumber Daya Manusia .

Naskah buku ajar ini berisikan uraian komprehensif tentang teori-teori dasar di bidang Perencanaan Sumber Daya Manusia yang ada di Indonesia, termasuk di dalamnya bagaimana implementasi teori-teori tersebut dilaksanakan di Indonesia.

Terakhir, Penulis menyadari tidak ada gading yang tak retak, tidak ada pekerjaan manusia yang sempurna karena manusia juga tidak sempurna dan karena itu saran dan kritik dari pembaca buku ini sangat kami nantikan untuk kesempurnaan buku ini di masa datang.

Surabaya , 2021

**Dr. H. Indra Prasetyo, SP., MM**

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	2
1.1 PENGANTAR .....	2
1.2 TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM.....	2
1.3 TUJUAN INSTRUKSIONAL KHUSUS .....	2
1.3.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Di Era Digital .....	2
1.3.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Di Era Digital .....	3
1.3.3 Tips Melakukan Pengembangan SDM secara Digital .....	4
1.3.4 Evolusi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	5
1.3.5 Proses Perencanaan Sumberdaya Manusia Di Era Digital.....	11
1.3.6 Pengembangan SDM di Era Digital.....	13
1.3.7 Manajemen Kinerja .....	14
1.3.8 Manajemen Karir SDM Di Era Digital .....	16
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	19
<b>BAB II</b> .....	21
<b>LINGKUNGAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	21
<b>BAB II LINGKUNGAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	22
2.1 Perubahan Populasi Dan Angkatan Kerja Di Era Digital.....	22
2.2 Perubahan Ekonomi Era Digital.....	24
2.3 Perubahan peraturan pemerintah (governmental regulations).....	30
2.3.1 Perkembangan Teknologi .....	30
2.3.2Upaya Peningkatan Layanan.....	31
2.4. Perubahan Sikap Dalam Bekerja & Karir.....	33
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	36
<b>BAB III IMPLEMENTAST PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA</b> .....	41
<b>BAB III IMPLEMENTAST PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA</b> .....	42

3.1 Peran Staf Sumber Daya Manusia.....	42
3.2 Tugas Perencanaan SDM Era Digital .....	46
3.2.1 Lima Komponen Model Perencanaan SDM.....	52
3.2.2 Lima tahap perencanaan SDM. ....	53
3.3 Penyelesaian Masalah Terhadap perubahan.....	56
3.4 Peran Konsultan Teknologi Informasi Era Transformasi Digital.....	57
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>60</b>
<b>BAB IV HUBUNGAN ANTARA PERENCANAAN SDM DENGAN PERENCANAAN STRATEGIK .....</b>	<b>65</b>
<b>BAB IV HUBUNGAN ANTARA PERENCANAAN SDM DENGAN PERENCANAAN STRATEGIK .....</b>	<b>66</b>
4.1 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).....	66
4.1.1 Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan SDM .....	66
4.1.2 Meningkatkan penghematan biaya SDM .....	67
4.1.3 Memastikan kebutuhan SDM yang kompeten .....	67
4.1.4 Mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang akurat.....	67
4.1.5 Meningkatkan koordinasi antar SDM .....	67
4.1.6 Menciptakan suasana kebersamaan .....	67
4.2 Tingkatan Perencanaan SDM Era Digital .....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>71</b>
<b>BAB V PERAMALAN KEBUTUHAN SUMBERDAYA MANUSIA .....</b>	<b>73</b>
<b>BAB V PERAMALAN KEBUTUHAN SUMBERDAYA MANUSIA .....</b>	<b>74</b>
5.1 Proses Peramalan SDM Era Digital .....	76
5.1.1 Periode waktu dalam Peramalan.....	80
5.1.2 Segmentasi SDM Era Digital.....	83
5.1.3 Seni atau Ilmiah SDM Era Digital .....	83
5.2 Investasi Sumber Daya Manusia di Era Transformasi Digital.....	84
5.2.1 Elemen Elemen Data SDM Era Digital .....	86
5.2.2 Data Pengembangan Karir SDM Era Digital.....	87
5.2.3 Analisis dan Pelaporan Dasar.....	88
5.2.4 Sistem Informasi Sumberdaya Manusia .....	89
5.3 Proyeksi Persediaan Ketrampilan Masa Datang .....	93
5.3.1 Proyeksi turnover .....	95

5.3.2 Mobilitas Karyawan.....	96
5.3.3 Pemanfaatan Skill dan Waktu Karyawan.....	96
5.4 Peramalan Permintaan Staff.....	97
5.4.1 Analisis Permintaan Saat Ini.....	98
5.4.2 Kebijakan peramalan.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>100</b>
<b>BAB VI MODEL DAN APLIKASI PERAMALAN.....</b>	<b>107</b>
<b>BAB VI MODEL DAN APLIKASI PERAMALAN.....</b>	<b>108</b>
6.1 Teknik Peramalan Permintaan SDM Era Digital.....	108
6.1.1 Anggaran.....	111
6.1.2 Analisis Beban Kerja.....	112
6.1.3 Permintaan Unit dan Permintaan Organisasional.....	113
6.1.4 Pendapat Pakar.....	114
6.1.5 Model Probabilistik.....	116
6.1.6 Analisis Trend.....	117
6.1.7 Analisis Markov.....	119
6.1.7.1 Syarat-Syarat Dalam Analisa Markov.....	120
6.1.7.2 Keadaan Probabilitas Transisi.....	120
Mogok.....	121
$74/100=0,74$ .....	121
$26/100=0,26$ .....	121
6.1.7.3 Peralatan Analisis Markov.....	121
6.1.8 Perencanaan Agregat ( <i>Aggregate Planning</i> ).....	125
6.1.8.1 Langkah-langkah dalam Perencanaan Agregat ( <i>Aggregate Planning</i> ).....	126
6.1.8.2 Strategi Perencanaan Agregat ( <i>Aggregate Planning</i> ).....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>130</b>
<b>BAB VII ANALISIS PEKERJAAN: SEBAGAI DASAR PERENCANAAN.....</b>	<b>135</b>
<b>BAB VII ANALISIS PEKERJAAN: SEBAGAI DASAR PERENCANAAN.....</b>	<b>136</b>
7.1 TERMINOLOGI ANALISIS PEKERJAAN.....	137
7.2 MANFAAT ANALISIS PEKERJAAN.....	140
7.3 TAHAP-TAHAP ANALISIS PEKERJAAN.....	144
7.3.1 Penentuan Pekerjaan yang di analisis.....	144

7.3.2 Pembuatan Koesioner .....	145
7.3.3 Pengumpulan data .....	145
<b>7.4 ASPEK ASPEK PEKERJAAN YANG DI ANALISIS.....</b>	<b>146</b>
7.4.1 Keluaran pekerjaan. ....	146
7.4.2 Aktivitas/tugas yang dilaksanakan. ....	146
7.4.3 Kompetensi.....	147
7.4.4 Struktur balas jasa. ....	147
<b>7.5 TEKNIK ANALISIS PEKERJAAN.....</b>	<b>148</b>
7.5.1 Observasi .....	149
7.5.2 Wawancara.....	151
7.5.3 Kuesioner.....	152
7.5.4 Kuesioner Disesuaikan. ....	152
7.5.5 Kuesioner Lengkap. ....	152
7.5.6 Catatan Harian Karyawan .....	153
<b>7.6 KRITERIA TEKNIK ANALISIS PEKERJAAN .....</b>	<b>154</b>
7.6.1 Keandalan.....	154
7.6.2 Validitas.....	154
7.6.3 Kemampooterimaan .....	154
7.6.4 Daya Guna.....	155
<b>7.7 DESKRIPSI PEKERJAAN.....</b>	<b>155</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>157</b>
<b>BAB VIII MANAJEMEN KINERJA .....</b>	<b>161</b>
<b>BAB VIII MANAJEMEN KINERJA .....</b>	<b>162</b>
8.1 KERANGKA KERJA SISTEM MANAJEMEN KINERJA .....	164
8.1.1 Kerangka kerja system manajemen kinerja : .....	166
8.2 Penyusunan Sasaran Kinerja .....	167
8.2.1 Tipe Tujuan atau Sasaran .....	167
8.2.2 Perencanaan Kinerja Individu .....	168
8.3 Aktifitas Pekerjaan .....	171
8.4 Disain Pekerjaan.....	171
8.4.1 Job enrichment.....	171
8.5 Desain Organisasi.....	172



8.6 Pengembangan Organisasi .....	172
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>173</b>
<b>BAB IX MANAJEMEN KARIR .....</b>	<b>179</b>
<b>BAB IX MANAJEMEN KARIR .....</b>	<b>180</b>
9.1 Manajemen Karir: Konsep dan Proses .....	180
9.1.1 Permasalahan-permasalahan manajemen karir .....	180
9.1.2 Manajemen Karir dari Sisi Organisasi & Individu .....	181
9.1.3 Berbeda dengan Pengembangan Karir .....	182
9.1.4 Manfaat Melakukan Program Manajemen Karir Di Perusahaan .....	182
9.2 Recruitment .....	184
9.2.1 Menarik Pelamar yang kualitas .....	184
9.2.2 Mendefinisikan kebutuhan .....	184
9.2.2.1 Seleksi .....	184
9.2.2.2 Orientasi dan penempatan .....	184
9.3 Seleksi dan Penilaian .....	185
9.3.1 Teknik Seleksi dan Penilaian .....	185
9.4 Perencanaan dan Pengembangan Karir .....	186
9.4.1 Perencanaan Karir .....	186
9.4.2 Pengembangan Karir .....	186
9.4.3 Kerangka Perencanaan dan Pengembangan Karir .....	186
9.5 Ruang Lingkup Perencanaan Karir .....	187
9.5.1 Perencanaan Tujuan Organisasi .....	188
9.6 Perencanaan dan Pengembangan Karir .....	189
9.6.1 Penyusunan Perencanaan Karir .....	190
9.6.2 Pertimbangan dalam Perencanaan Karir .....	191
9.6.3 Pengembangan Karir .....	192
9.6.4 Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karir .....	193
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>194</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: The Evolution of Human Resource Planning .....	9
Tabel 2: The Evolution of Human Resource Planning (Continued) .....	10
Tabel 3: Pilihan-pilihan Aggregate Planning: Keunggulan dan Kelemahan....	129

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Tujuan & Manfaat Pengembangan SDM Di Era Digital.....	3
Gambar 2: Tips Melakukan Pengembangan SDM secara Digital.....	4
Gambar 3: Evolusi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	5
Gambar 4: Proses Perencanaan SDM Di Era Digital .....	11
Gambar 5: Pengembangan SDM di Era Digital.....	13
Gambar 6: Manajemen Kinerja .....	14
Gambar 7: Manajemen Karir SDM Di Era Digital .....	16
Gambar 8: Manajemen Karir.....	18
Gambar 9: Perubahan populasi dan angkatan kerja Di Era Digital .....	22
Gambar 10: Perubahan Ekonomi Era Digital .....	24
Gambar 11: Perubahan Peraturan Pemerintah.....	30
Gambar 12: Perubahan Sikap Dalam Bekerja & Karir.....	33
Gambar 13: Peran Staf Sumber Daya Manusia .....	42
Gambar 14: Tugas Perencanaan SDM Era Digital .....	46
Gambar 15: Model Andrew E. Sikula .....	52
Gambar 16: Hubungan antara perubahan dan manajemen SDM .....	57
Gambar 17: Peran Konsultan Teknologi Informasi Era Transformasi Digital....	57
Gambar 18: Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) .....	66
Gambar 19: Tingkatan Perencanaan SDM Era Digital .....	69
Gambar 20: Peramalan Kebutuhan Sumberdaya Manusia .....	74
Gambar 21: Proses Peramalan SDM Era Digital .....	76
Gambar 22: Alur Proses Peramalan.....	78
Gambar 23: Segnentasi.....	83
Gambar 24: Seni atau Ilmiah SDM Era Digital .....	83
Gambar 25: Investasi Sumber Daya Manusia di Era Transformasi Digital .....	84
Gambar 26: Elemen elemen data SDM Era Digital.....	86
Gambar 27: Data Pengembangan Karir SDM Era Digital.....	87
Gambar 28: Analisis dan Pelaporan Dasar .....	88
Gambar 29: Sistem Informasi Sumberdaya Manusia .....	89
Gambar 30: Resource Handosout SIM (Amory et al., 1998).....	91
Gambar 31: Proyeksi Persediaan Ketrampilan Masa Datang .....	93
Gambar 32: Proyeksi turnover.....	95
Gambar 33: Mobilitas Karyawan.....	96
Gambar 34: Pemanfaatan Skill dan Waktu Karyawan.....	96
Gambar 35: Peramalan Permintaan Staff .....	97

Gambar 36: Analisis Permintaan Saat Ini.....	98
Gambar 37: Kebijakan Peramalan .....	98
Gambar 38: Proses Perencanaan Kepegawaian.....	100
Gambar 39: Teknik Peramalan Permintaan SDM Era Digital.....	108
Gambar 40: Anggaran.....	111
Gambar 41: Analisis Beban Kerja .....	112
Gambar 42: Permintaan Unit dan Permintaan Organisasional .....	113
Gambar 43: Pendapat Pakar.....	114
Gambar 44: Model Probabilistik.....	116
Gambar 45: Analisis Trend.....	117
Gambar 46: Analisis Markov .....	119
Gambar 47: Perencanaan Angregat.....	125
Gambar 48: Analisis Pekerjaan: Sebagai Dasar Perencanaan.....	136
Gambar 49: Terminologi Analisis Pekerjaan .....	137
Gambar 50: Manfaat Analisis Pekerjaan .....	140
Gambar 51: Tahap Tahap Analisis Pekerjaan.....	144
Gambar 52: Aspek Aspek Pekerjaan Yang Di Analisis .....	146
Gambar 53: Teknik Analisis Pekerjaan.....	148
Gambar 54: Kriteria Teknik Analisis Pekerjaan .....	154
Gambar 55: Deskripsi Pekerjaan.....	155
Gambar 56: Manajemen Kinerja .....	162
Gambar 57: Kerangka Kerja System Manajemen Kinerja .....	166
Gambar 58: Sistem Penentuan Dan Penilaian Kinerja .....	168
Gambar 59: Manajemen Karir.....	180
Gambar 60: Kerangka Perencanaan dan Pengembangan Karir.....	186