



**MODUL ANALISIS PERANCANGAN PERUSAHAAN
(TKT 304)**

MODUL 7

**Analisis operasi (organisasi, deskripsi
kerja, rencana kebutuhan personalia)**

DISUSUN OLEH

ARIEF SUWANDI, ST., MT.

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2019

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pendahuluan

Dalam modul ini akan dibahas secara terperinci tentang:

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.
2. Langkah-langkah Perencanaan SDM.
3. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia.

Pemahaman materi dalam modul ini bermanfaat untuk melengkapi pengetahuan Anda dengan berbagai konsep, Perencanaan Sumber Daya Manusi, Langkah-langkah Perencanaan SDM dan Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Modul ini menguraikan pengertian perencanaan tenaga kerja atau sumber daya manusia, langkah-langkah dalam perencanaan SDM dan diharapkan mampu juga untuk melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia.

Setelah mempelajari materi pokok bahasan ini, diharapkan Anda dapat:

- a. menyebutkan dengan kata-kata sendiri konsep perencanaan sumber daya manusia.,
- b. menjelaskan langkah-langkah dalam perencanaan SDM.
- c. menjelaskan analisis kebutuhan sumber daya manusia

Pendahuluan

Langkah penting yang harus dilakukan sebelum penarikan tenaga kerja yakni menentukan jenis atau kualitas pegawai yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan rincian mengenai jumlahnya nanti akan disertai masing-masing jabatan itu. Jadi langkah pertama dalam manajemen kepegawaian adalah mendapatkan orang-orang yang tepat, baik mengenai kualitas maupun mengenai kuantitasnya.

Sebuah organisasi baik bisnis maupun non bisnis tidak terlepas dari adanya peran pekerja. Guna memberdayakan pekerja secara efektif diperlukan sebuah perencanaan sumber daya manusia. Suatu organisasi menurut Riva'i (2004:35) "tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang".

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan. Keputusan-keputusan Sumber Daya Manusia yang sehat harus didukung oleh informasi mengenai Sumber Daya Manusia yang baik. Oleh karena itu disini diperlukan adanya langkah-langkah perencanaan guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan

1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan adalah sebuah strategi bagi penentuan tindakan dimasa depan. Perencanaan memberikan cara yang luar biasa untuk mengatasi tantangan dimasa yang akan datang pula, baik dalam hal pemenuhan akan tenaga kerja, pemindahan serta pelatihan.

Sumber daya manusia dan personalia merupakan elemen paling penting dalam setiap lembaga (pendidikan). SDM dan personalia merupakan kunci penentu maju atau mundurnya sebuah lembaga. Dalam hal ini sebagai penentu untuk merencanakan, Maka setiap lembaga tidak bisa meremehkan akan pentingnya perencanaan.

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 pekerjaanya 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.

Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin 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.

Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan.

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh:

1. Handoko (1997), Perencanaan sumber daya manusia atau 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.

2. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173). Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.
3. Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

Perencanaan SDM adalah langkah awal yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut secara baik dan benar

2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Adapun tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

3. Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencana (planner) adalah orang, baik individu maupun kelompok, yang memproses perencanaan (planning) yang hasilnya menjadi rencana (plan).

Langkah-langkah perencanaan SDM adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditunjukkan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Langkah pertama: Representasi dan refleksi dari rencana strategis perusahaan perencanaan SDM sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan sudah semestinya memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis perusahaan secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian perusahaan lainnya.
2. Langkah kedua: Analisa dari kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja. Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis perusahaan. Pada tahap ini ada tiga hal yang biasanya dilakukan, antara lain:
 - Analisis jabatan (job analysis), merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya.
 - Deskripsi jabatan (job description), meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut.
 - Spesifikasi jabatan (job specification), merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan.
3. Langkah ketiga: Analisa ketersediaan tenaga kerja. Langkah ini merupakan sebuah perkiraan tentang jumlah tenaga kerja beserta kualifikasinya yang ada dan diperlukan bagi perencanaan perusahaan di masa

yang akan datang. Termasuk di dalam langkah ini adalah berapa jumlah tenaga kerja yang perlu di promosikan, ditransfer, dan lain sebagainya, berdasarkan evaluasi kegiatan perusahaan dalam periode sebelumnya dan rencana perusahaan pada periode berikutnya, maka perusahaan menganalisa apakah ketersediaan tenaga kerja yang di miliki oleh perusahaan mencukupi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang mencukupi atau tidak.

4. Langkah keempat: Melakukan tindakan Inisiatif. Analisa terhadap ketersediaan tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan dan keperluannya di masa yang akan datang.
5. Langkah kelima: Evaluasi dan modifikasi tindakan. Manajemen adalah yang terus-menerus berkelanjutan. Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa di evaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang ada di perusahaan.

Dengan menggunakan pemahaman Schuler (1987:62-78), terdapat empat tahap penting dalam proses perencanaan SDM, yaitu:

1. Gathering, Analyzing, and Forecasting Supply and Demand Data

Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktivitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan supply and demand. Sumber data bisa berasal dari lingkungan internal ataupun eksternal, yang digali dari pengalaman

masa lalu, pengamatan di masa kiini, dan prediksi kebutuhan masa depan. Berdasarkan data tersebut dikembangkanlah sebuah sistem informasi SDM, yang akan mengolah data menjadi informasi, sebagai bahan analisis dalam menyusun perencanaan SDM yang akurat.

2. Establishing Human Resource Objectives and Policies

Penetapan tujuan dan kebijakan SDM mesti berlandaskan tujuan dan kebijakan corporate yang jelas, agar dapat mengantisipasi pengembangan organisasional dalam merespons perubahan global.

3. Human Resource Programming

Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur manajemen SDM yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam rangka meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen calon pegawai yang qualified. Kegiatannya meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pengadaan pegawai baru, program perencanaan sistem kompensasi, program pemberdayaan secara optimal, program pengembangan, program pemeliharaan bagi pegawai yang produktif, program konseling bagi pegawai yang mengalami stress atau tekanan mental ataupun gangguan psikologis lainnya, dan program persiapan pensiun sampai ke realisasi terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK), baik disebabkan oleh tibanya saat pensiun maupun karena alasan-alasan lain.

4. Human Resource-Planning-Control and Evaluation

Pada tahap ini, kegiatannya lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen SDM yang sedang berjalan agar tetap berada di jalur yang sudah ditetapkan (on the right

track). Sehubungan dengan hal itu, maka harus ada jaminan bahwa setiap program dapat diimplementasikan secara transparan dan profesional.

4. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal.

Setiap organisasi membutuhkan SDM, tetapi hal tersebut bukan berarti setiap organisasi dapat memenuhi kebutuhan SDM dengan serta merta sesuai dengan jumlah dan kualifikasi yang direncanakan tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti kesiapan organisasi tersebut untuk membayar hak kepada SDM yang dimiliki. Menarik untuk dibahas, sebenarnya dari mana asalnya sebuah organisasi diketahui membutuhkan SDM dengan jumlah tertentu dan dengan kualifikasi tertentu. Pembahasan pada tulisan ini akan difokuskan kepada dari mana asalnya sebuah organisasi membutuhkan SDM dengan jumlah tertentu.

Banyak alasan atau penyebab organisasi membutuhkan SDM dalam jumlah tertentu. Pemenuhan jumlah SDM untuk sebuah organisasi tanpa alasan atau sebab-sebab tertentu tidak akan menghasilkan SDM yang mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk memberikan kontribusi pada organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, prediksi kebutuhan jumlah SDM harus didasari alasan yang kuat untuk memastikan

bahwa kebutuhan jumlah SDM merupakan kebutuhan obyektif dan bukan disebabkan karena ketidakmampuan organisasi dalam mengoptimalkan SDM yang sudah ada. Alasan yang paling sesuai bagi Polri untuk menganalisis penyebab kebutuhan SDM dalam jumlah tertentu, tentu berkaitan dengan tugasnya menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Alasan-alasan yang tidak tepat untuk penambahan jumlah SDM sebaiknya dihindari dan diatasi dengan melakukan pelatihan, pengembangan karir atau penempatan ulang sehingga organisasi tidak perlu menyelesaikan permasalahannya dengan merekrut SDM baru.

Komitmen dari pimpinan juga menjadi penting terhadap analisis kebutuhan SDM berkaitan dengan jumlahnya. Pimpinan harus meyakini bahwa analisis berkaitan dengan kebutuhan SDM dalam jumlah tertentu memiliki alasan yang tepat untuk dilaksanakan. Pimpinan harus meyakini bahwa perencanaan SDM yang akan dilaksanakan tidak akan menjadi pemborosan, tetapi justru akan meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja Polri terhadap pelayanan kepada masyarakat dalam menjaga keamanan dan ketertiban. Perlu dipertimbangkan juga bahwa perencanaan SDM yang dilakukan adalah berdasarkan kebutuhan jangka panjang, bukan kebutuhan jangka pendek dimana jika kondisi sudah mulai stabil dan terkendali di masa mendatang maka organisasi harus mengurangi jumlah SDM yang dimiliki demi efisiensi. Jika hal itu terjadi, maka dampak yang timbul adalah masalah baru berupa jumlah SDM yang berlebih. Masalah tersebut tentu tidak mudah untuk diselesaikan, sehingga nantinya akan timbul kondisi dimana jumlah

SDM lebih banyak dari pada kebutuhan SDM dalam jumlah tertentu untuk mengerjakan pekerjaan. Akan sulit dan mustahil jika memaksa organisasi melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau pensiun dini kepada para SDM yang ada. Kondisi tersebut dimungkinkan terjadi karena perencanaan SDM berkaitan dengan analisis kebutuhan jumlah SDM yang dilakukan tidak diselaraskan dengan rencana organisasi. Oleh karena itu, perencanaan SDM sebaiknya dilakukan dengan alasan yang tepat mengapa organisasi tersebut perlu menambah jumlah SDM, terutama jika telah diketahui permasalahannya tidak dapat diselesaikan dengan melakukan kegiatan seperti pelatihan, pengembangan karir atau penempatan ulang.

Pada makalah ini akan dibahas penyebab suatu organisasi membutuhkan SDM dalam jumlah tertentu. Setidaknya ada 3 (tiga) faktor yang menyebabkan organisasi membutuhkan SDM dalam jumlah tertentu. Faktor-faktor tersebut, yaitu:

1. Faktor eksternal

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

a. Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)

Faktor ini pada dasarnya berupa kondisi dan kecendrungan pertumbuhan ekonomi dan moneter nasional dan/atau Internasional yang berpengaruh pada

kegiatan bisnis setiap dan semua organisasi atau perusahaan.

b. Sosial, politik dan budaya.

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

c. Perkembangan ilmu dan teknologi

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

d. Pasar Tenaga Kerja dan Perusahaan pesaing

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

2. Faktor internal

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan

SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

- a. Faktor Rencana Strategik dan Rencana Operasional
Faktor ini merupakan penyebab utama yang terpenting dalam memprediksi kebutuhan SDM.
- b. Faktor Prediksi Produk dan Penjualan
Sebuah organisasi atau perusahaan harus melakukan prediksi produk yang akan dihasilkannya dan memprediksi pula produk yang bisa dipasarkan. Prediksi ini pada dasarnya merupakan prediksi laba yang dapat diraih, dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Kemungkinan meningkat dan menurunnya produk dan pemasaran atau laba perusahaan, sangat besar pengaruhnya pada prediksi kebutuhan SDM.
- c. Faktor Pembiayaan SDM
Dalam memprediksi kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM dari presentase laba yang dapat diraih organisasi/perusahaan secara berkelanjutan.
- d. Faktor Pembukaan Bisnis baru
Pengembangan produk baru akan berdampak diperlukannya penambahan SDM, karena terjadi penambahan pekerjaan dan bahkan mungkin bertambahnya jabatan baru. Untuk itu perlu dilakukan prediksi kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM, baik jumlah maupun kualitasnya, yang disebabkan oleh pengembangan

bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

- e. Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan
Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi, maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM sebuah organisasi/perusahaan.
- f. Faktor Keterbukaan dan keikutsertaan para manajer
Pada dasarnya faktor ini berkenaan dengan keterbukaan dan kebijaksanaan Manajer Puncak. Kebijakan tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

3. Faktor Ketenagakerjaan

Faktor ketenagakerjaan adalah untuk meningkatkan kecermatan dalam menyusun perencanaan tenaga kerja atau SDM kedepan. Pensiun, PHK, meninggal dunia, dan karyawan yang sering absen, sehingga tidak luput dari prediksi manajemen sumber daya manusia dan harus ada penggantinya. Di samping itu, promosi (kenaikan pangkat), pindah, dan karyawan yang mendapat tugas pelatihan di luar juga harus diperhitungkan, baik dengan cara pergantian maupun rancangan penempatan yang lebih tepat.

Beberapa dari faktor ini adalah:

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

- b. Pengunduran diri karyawan
Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti atau keluar dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi oleh penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.
- c. Kematian, dan sebagainya.
Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi atau perusahaan yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat. Prediksi yang meninggal dunia dilakukan karena kemungkinan terjadi diluar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin saja dialami oleh pekerja yang usianya relative masih muda.

Daftar Pustaka

Alwi, Syafruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE

Management, Massachusetts, Allyn & Bacon Nawawi, Hadari, 2001, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.

Hasibuan, H. Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.

Perencanaan SDM. Jakarta, Usahawan, 7(29):3-8 Riva'i, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktek*, Jakarta.

Sule, Ernie Tisnawati., *Kurniawan Saefullah. 2005. Pengantar Manajemen Edisi 1*. Jakarta: Kencana Prenada Media

Rei, Irwan. 2010. [http://job description and job analysis.com](http://jobdescriptionandjobanalysis.com). Indonesia Human Resource Management (online). (diakses tanggal 25 september 2010)

<http://jurnal-sdm.blogspot.com>