

PENYELERASAAN PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN RENCANA STRATEGIS ORGANISASI

Ai Rosita¹⁾, Falahah²⁾

^{1,2)}Program Studi Teknik Informatika, Fakultas Teknik

Universitas Widyatama

Jl. Cikutra no.204 A Bandung

ai.rosita@widyatama.ac.id¹⁾, falahah@widyatama.ac.id²⁾

Abstrak

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang penting di setiap organisasi. SDM berperan besar dalam mendukung keberhasilan visi dan misi organisasi, namun tanpa perencanaan yang memadai maka seringkali kapabilitas SDM justru menghambat tercapainya tujuan organisasi. Proses manajemen SDM sama halnya seperti manajemen pada umumnya yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pada fase perencanaan, idealnya harus sinergis dengan perencanaan strategis organisasi. Konsep ini berlaku umum baik pada organisasi pendidikan, kemasyarakatan, maupun organisasi bisnis pada umumnya. Pada penelitian ini, akan dipaparkan pendekatan praktis dalam perencanaan manajemen SDM yang selaras dengan perencanaan strategis organisasi. Perencanaan ini dilakukan melalui 5 tahap yaitu visioning, analisis, planning, implementation, dan evaluation. Sebagai contoh, proses ini diterapkan pada organisasi pendidikan (universitas/perguruan tinggi). Hasilnya adalah contoh rencana kegiatan strategis manajemen SDM untuk 2 tahun akademik.

Kata kunci: perencanaan, SDM, strategis, visi, misi.

Abstract

Management of human resources (HR) is an important thing in every organization. HR plays a major role in supporting the achievement of the organizational goals. The HR management process is the same as general management that starts from planning, implementation and evaluation. In the planning phase, ideally should be synergistic with organizational strategic planning. This concept applies generally both to educational, community, and business organizations in general. In this research, we will discussed a practical approach in

the planning of human resources management that is aligned with organizational strategic planning. This planning is done through 5 stages of visioning, analysis, planning, implementation, and evaluation. As a case study, this approach is applied to create HR management plan in educational organizations (universities / colleges). The result is a draft of a strategic HR management plan for 2 academic years.

Keywords: planning, HR, strategic, vision, mission.

I. PENDAHULUAN

Saat ini, di organisasi modern, sumber daya manusia dianggap setara dengan sumber daya lainnya. Terminologi sumber daya manusia (SDM) sering juga diartikan “*human capital*” setara dengan modal keuangan (*finance capital*), yang menunjukkan betapa pentingnya aspek manusia dalam organisasi. SAP, memiliki modul khusus untuk manajemen sumber daya manusia yang disebut sebagai Human Capital Management (HCM). Modul ini menyediakan alat bantu untuk memudahkan pengelolaan SDM secara terintegrasi dari mulai perencanaan, pengelolaan hingga pemberhentian.

Proses manajemen SDM secara umum terbagi atas perencanaan, pengadaan, pengelolaan, dan pemberhentian. Proses perencanaan terbagi lagi atas perencanaan pengadaan, perencanaan pelatihan, pengembangan karir dan penyiapan manfaat setelah karyawan selesai bekerja (pemberhentian). Pengadaan meliputi rekrutmen baik internal maupun eksternal, mutasi, dan akuisisi. Pengelolaan meliputi monitoring dan evaluasi kinerja, penyelesaian permasalahan HRD dan pelatihan. Pengembangan karir meliputi penyiapan pelatihan, rencana mutasi, dan pemberdayaan kapabilitas. Pemberhentian meliputi pengelolaan penyelesaian kontrak kerja,

pemberhentian karyawan tetap, pensiun dan penyiapan manfaat akhir pensiun.

Keseluruhan proses di atas umum terjadi pada semua organisasi, namun tidak semua organisasi memiliki perencanaan yang baik untuk setiap proses tersebut. Seringkali SDM dikelola secara al kadarnya dan hanya dianggap sebagai faktor pendukung operasional organisasi.

II. KAJIAN LITERATUR

II.1 Tantangan Teknologi dan Manajemen SDM

Pada era teknologi cerdas dewasa ini, organisasi dituntut untuk dapat memproduksi produk cerdas dengan karakteristik sebagai berikut (Shaikh, 2012):

- a. Produk yang cepat belajar, makin sering digunakan maka produk tersebut makin cepat belajar, misalnya aplikasi pengolah kata yang dapat memiliki pustaka kamus sesuai kebutuhan pengguna.
- b. Produk yang makin meningkat ketika digunakan, misalnya internet banking yang terus dikostumisasi sepanjang waktu sesuai pola transaksi pengguna
- c. Produk yang dapat mengantisipasi, misalnya dapat memberikan rekomendasi pada pengguna berdasarkan profil belanja pengguna
- d. Produk yang bersifat interaktif, terjadi komunikasi dua arah antara produk dan pengguna.
- e. Produk yang dapat mengingat, yaitu produk yang merekam tindakan pengguna untuk membangun profil pengguna terhadap produk.
- f. Produk yang dapat dikostumisasi, sesuai spesifikasi pengguna, secara real-time tanpa biaya tambahan.

Karakteristik produk seperti ini membentuk kebutuhan akan knowledge economy atau pengetahuan dipandang sebagai asset organisasi dan lahan bisnis organisasi.

Di lain pihak, kompleksitas organisasi saat ini menuntut organisasi lebih menyiapkan SDM yang mampu mengantisipasi pesatnya perubahan bisnis dan teknologi yang membantu kelancaran bisnis.

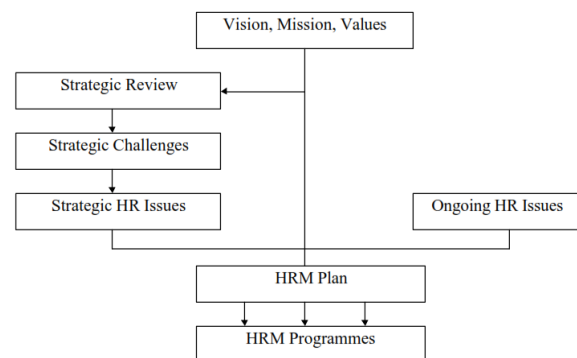
Karakteristik manajemen SDM di era knowledge economy yaitu bagaimana menyiapkan SDM yang dapat (Parameswari and Yugandhar, 2015):

1. Menyediakan keahlian yang dapat memahami dan mendefinisikan kemampuan pengetahuan yang strategis pada tingkatan organisasi
2. Membangun dan mengelola pekerja ahli dengan menggiatkan siklus knowing-learning-doing.
3. Membangun nilai pengetahuan sebagai asset organisasi dan asset individu.
4. Meminimalisasi resiko pengetahuan yang terkait dengan kehilangan kapabilitas dan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi.

II.2 Perencanaan Manajemen SDM

Perencanaan SDM adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mendefinisikan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan dengan tingkat keahlian dan pengalaman tertentu, seperti apa karir karyawan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan perencanaan SDM adalah melakukan analisis secara terstruktur keseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan (Mostaghim et.al, 2013)

Model yang digunakan untuk membangun rencana manajemen SDM seperti pada gambar 1. Pada model terlihat kaitan era tantara rencana manajemen SDM dengan visi dan misi organisasi.



Gambar 1. Model Perencanaan Manajemen SDM (CSB, 1996)

Berdasarkan model di atas, dapat diturunkan 5 langkah dalam membangun rencana manajemen SDM yaitu (CSB, 1996):

- a. Melakukan analisis strategis tingkat departemental, agar dapat dipahami visi, misi, dan nilai organisasi tingkat department, review strategis tingkat departemen serta tantangan yang harus dihadapi oleh departemen tersebut.
- b. Mengidentifikasi isu strategis SDM berdasarkan hasil analisis strategis.
- c. Mengidentifikasi isu SDM strategis yang sedang berjalan, khususnya yang mempengaruhi efektivitas department.
- d. Prioritisasi isu strategis dan isu yang berjalan dan mengidentifikasi tindakan untuk menyelesaikan isu.
- e. Membuat rencana manajemen SDM serta program yang terkait berdasarkan masukan dari langkah-langkah sebelumnya.

II.3 Peranan Strategis Manajemen SDM

Meskipun dalam rantai nilai Porter (*Porter's value chain*), SDM ditempatkan sebagai aktivitas pendukung (gambar 2), namun secara keseluruhan pengelolaan SDM yang baik akan berkontribusi besar bagi kesuksesan pencapaian organisasi.



Gambar 2. Porter's Value Chain

Sebagai akibat tidak terencananya pengelolaan SDM, maka pada gilirannya akan menghambat percepatan tercapainya tujuan organisasi. Misalnya, jika suatu institusi pendidikan tinggi (Universitas) menetapkan tujuan untuk meningkatkan kualitas penelitian, yang ditargetkan dicapai dalam kurun waktu 5 tahun, maka universitas tersebut perlu menyiapkan SDM (dalam hal ini, dosen-dosen) yang

memiliki kinerja dan portofolio penelitian yang baik. Akuisisi SDM yang memiliki kriteria di atas, dapat dilakukan dengan cara rekrutmen baru ataupun mutasi dari lembaga lain yang setara (misalnya lembaga penelitian independen).

III. METODE

Secara skematis, penyusunan perencanaan SDM yang selaras dengan rencana organisasi dapat dirangkum dalam langkah-langkah berikut:

Visioning:

1. Mempelajari visi misi organisasi
2. Memetakan visi misi organisasi pada proses manajemen SDM
3. Menentukan visi misi manajemen SDM
4. Menentukan proses-proses utama untuk mendukung visi misi manajemen SDM

Analysis:

1. Menyiapkan kerangka ukur kapabilitas SDM.
2. Melakukan penilaian atas kondisi eksisting
3. Melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Planning:

1. Menentukan aktivitas atas proses utama
2. Menyusun program-program utama berdasarkan hasil SWOT
3. Mendefinisikan KPI (*key performance indicator*) untuk setiap program
4. Menyusun peta jalan implementasi program yang realistis dan terukur

Implementation:

1. Melaksanakan program strategis bidang SDM
2. Monitoring pencapaian KPI

Evaluation:

1. Melakukan evaluasi secara periodik
2. Memberikan masukan untuk penyusunan perencanaan pada periode berikutnya.

Gambar 2 menampilkan proses penyusunan rencana Manajemen SDM seperti uraian di atas.

Pada fase visioning, organisasi perlu merumuskan visi dan misi pengelolaan SDM yang akan dijadikan pedoman penurunan proses dan kegiatan pada penyusunan program untuk periode tertentu.

Setelah fase visioning ditetapkan, selanjutnya dilakukan fase analysis yang meliputi pendefinisian kerangka ukur kinerja, kerangka ukur kunci keberhasilan (key performance indicator), penilaian atas kondisi eksisting, dan analisis SWOT.



Gambar 2. Proses perencanaan Manajemen SDM

Hasil dari fase analisis dijadikan masukan untuk fase planning yang meliputi perencanaan pengadaan, perencanaan pemberdayaan, peningkatan karir dan kabilitas SDM serta perencanaan perbaikan kualitas SDM.

Pada fase implementasi, semua rencana dan program yang sudah disusun dapat dilaksanakan dan dimonitoring sesuai dengan parameter ukur yang telah ditetapkan. Hasil akhirnya adalah evaluasi rencana dan program secara keseluruhan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pentingnya perencanaan SDM ini bagi pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat bahwa pada hampir semua penyusunan rencana strategis organisasi, selalu disertakan blok khusus untuk perencanaan SDM. Penyusunan rencana strategis organisasi pada umumnya dimulai dengan menentukan visi dan misi organisasi, yang kemudian diikuti oleh penyusunan program-program strategis untuk mewujudkan misi-misi yang sudah ditetapkan. Program-program strategis ini dapat dibagi menjadi beberapa sector tergantung pada ruang lingkup atau domain proses organisasi tersebut. Sebagai contoh,

jika organisasi tersebut adalah institusi pendidikan, maka domain prosesnya dapat meliputi kegiatan belajar-mengajar, kemahasiswaan, hubungan internasional dan seterusnya. Demikian juga jika organisasi tersebut adalah sebuah lembaga sertifikasi, dapat diidentifikasi proses umum meliputi penyiapan, penilaian, pemberian sertifikat dan penjaminan mutu. Pada setiap program strategis, dapat dipetakan kaitannya dengan komponen-komponen pendukung pada rantai nilai Porter, yaitu yang menyangkut ketersediaan SDM, dukungan sarana prasarana, keuangan dan riset dan pengembangan. Oleh karena itu, penyusunan perencanaan SDM tanpa mengacu pada visi misi organisasi merupakan hal yang sia-sia.

Sebagai contoh, misalnya organisasi tersebut adalah sebuah institusi pendidikan, dengan visi: “Menjadi perguruan tinggi bidang Teknologi Informasi yang terkemuka di Indonesia”. Definisi “terkemuka” ditentukan dengan tolok ukur (KPI) berupa posisi 5 besar pada peringkat perguruan tinggi versi DIKTI. Berdasarkan kondisi eksisting, perguruan tinggi tersebut saat ini berada pada posisi 100, dengan kelemahan pada point penelitian.

IV.1 Fase Visioning

Tahap awal dari perencanaan manajemen SDM yaitu fase visioning. Pada fase ini perlu ditentukan visi dan misi untuk manajemen SDM, misalnya:

Visi :

Menyiapkan SDM yang unggul pada bidang penelitian Teknologi Informasi tepat guna

Misi:

- a. Menyiapkan tenaga akademik yang memiliki semangat penelitian yang tinggi
- b. Menyiapkan tenaga akademik dengan kinerja penelitian yang baik
- c. Menyiapkan tenaga akademik yang memiliki peta penelitian yang jelas dan terarah
- d. Meningkatkan kualitas dan kuantitas publikasi ilmiah bagi tenaga pendidik
- e. Meningkatkan perolehan hibah baik nasional dan internasional

Selanjutnya, dari setiap misi yang sudah dirumuskan, perlu dirumuskan strategi untuk mencapai misi tersebut, seperti pada contoh tabel 1. Satu misi dapat memerlukan satu atau lebih strategi.

IV.2 Fase Analisis

Berdasarkan fase visioning di atas, sudah tampak jelas strategi-strategi yang harus dikerjakan organisasi. Dari rincian strategi di atas, terlihat bahwa peranan manajemen SDM, dalam konteks organisasi, seringkali tidak dapat bergantung pada unit manajemen SDM saja, namun terkait dengan unit strategis lainnya.

Tabel 1. Pemetaan Misi dengan Strategi

Misi	Strategi
Menyiapkan tenaga akademik yang memiliki semangat penelitian yang tinggi	Menjadikan luaran penelitian sebagai parameter kinerja tenaga akademik Merekrut tenaga pendidik dengan profil kinerja penelitian yang baik
Menyiapkan tenaga akademik dengan kinerja penelitian yang baik	Memfasilitasi atmosfer penelitian yang baik di kalangan tenaga akademik Memberikan insentif atas inisiatif penelitian di kalangan tenaga akademik
Menyiapkan tenaga akademik yang memiliki peta penelitian yang jelas dan terarah	Menyediakan peta penelitian organisasi tingkat fakultas sebagai pedoman bagi peta penelitian individu
Meningkatkan kualitas dan kuantitas publikasi ilmiah bagi tenaga pendidik	Memberikan insentif untuk publikasi Memberikan coaching clinic untuk publikasi ilmiah secara berjenjang dari tingkat program studi hingga fakultas
Meningkatkan perolehan hibah baik nasional dan internasional	Memberikan pelatihan penyusunan hibah, pendampingan dan insentif bagi peserta hibah. Melaksanakan program “ketok-tular” untuk memberdayakan tenaga pendidik yang sudah berpengalaman agar dapat mengajak yang belum berpengalaman
	Meningkatkan kerjasama antar institusi untuk memicu dan menginspirasi penelitian

Dalam kaitan dengan kasus perguruan tinggi, unit lain yang sangat erat kaitannya untuk visi misi di atas adalah Lembaga Penelitian dan Pengabdian

Masyarakat (LP2M) dan Fakultas/Program studi. Manajemen SDM bekerjasama dengan dua unit ini selanjutnya melakukan hal-hal berikut:

1. Menentukan kerangka ukur kapabilitas SDM, seperti contoh pada tabel 2.

Tabel 2. Kerangka Ukur Capaian Strategi

Strategi	Kerangka Ukur
Menjadikan luaran penelitian sebagai parameter kinerja tenaga akademik	Jumlah laporan penelitian yang dihasilkan dalam satu tahun akademik
Merekrut tenaga pendidik dengan profil kinerja penelitian yang baik	Jumlah sitasi publikasi tenaga pendidik yang akan direkrut
Memfasilitasi atmosfer penelitian yang baik di kalangan tenaga akademik	Jumlah penelitian yang dihasilkan pada tingkat program studi/fakultas
Memberikan insentif atas inisiatif penelitian di kalangan tenaga akademik	Jumlah serapan insentif yang diberikan. Jumlah insentif yang dianggarkan
Menyediakan peta penelitian organisasi tingkat fakultas sebagai pedoman bagi peta penelitian individu	Persentase keselarasan peta penelitian individu dengan peta penelitian fakultas/program studi
Memberikan insentif untuk publikasi	Jumlah insentif yang dimanfaatkan tenaga pendidik
Memberikan coaching clinic untuk publikasi ilmiah secara berjenjang dari tingkat program studi hingga fakultas	Jumlah kegiatan coaching clinic yang dilaksanakan. Jumlah publikasi yang dihasilkan peserta setelah mengikuti coaching clinic
Memberikan pelatihan penyusunan hibah, pendampingan dan insentif bagi peserta hibah.	Jumlah pelatihan yang dilaksanakan. Jumlah proposal hibah yang dihasilkan
Melaksanakan program “ketok-tular” untuk memberdayakan tenaga pendidik yang sudah berpengalaman agar dapat mengajak yang belum berpengalaman	Jumlah tim dengan kombinasi peneliti senior-junior yang dihasilkan
Meningkatkan kerjasama antar institusi untuk memicu dan menginspirasi penelitian	Jumlah kerjasama antar institusi pada bidang penelitian. Jumlah luaran penelitian yang dihasilkan

2. Mengidentifikasi kondisi eksisting dan target. Untuk setiap kerangka ukur di atas, dapat diidentifikasi kondisi eksisting serta ekspektasi/target yang ingin

dicapai dalam satu periode perencanaan, misalnya 2 tahun, seperti contoh pada tabel 3.

Tabel 3. Perencanaan Capaian setiap Kerangka Ukur

Kerangka Ukur	Capaian	
	Eksisting	target
Jumlah laporan penelitian yang dihasilkan dalam satu tahun akademik	5	20
Jumlah sitasi publikasi tenaga pendidik yang akan direkrut	2	8
Jumlah penelitian yang dihasilkan pada tingkat program studi/fakultas	1	5
.....
.....
.....
.....
.....
Jumlah tim dengan kombinasi peneliti senior-junior yang dihasilkan.	2	5
Jumlah kerjasama antar institusi pada bidang penelitian.	1	5
Jumlah luaran penelitian yang dihasilkan		

3. Melakukan analisis SWOT dan pendefinisian tindakan strategis untuk mengatasi setiap kondisi pada SWOT, baik SO (Strength, Opportunity), WO (Weakness, opportunity), ST (strength, threat), dan WT (weakness, threat). Mengacu pada kasus di atas, misalnya didefinisikan contoh sebagai berikut:

Strength:

1. Perguruan tinggi sudah berdiri lama dan sudah memiliki reputasi di masyarakat
2. Lahan dan Gedung milik sendiri.
3.

Threat:

1. Banyak perguruan tinggi lain dengan perkembangan lebih pesat dan fasilitas lebih menarik
2. Banyak tenaga akademik yang berpindah ke perguruan tinggi lain karena tergiur penghasilan yang lebih menarik.
3.
4.

Strategi ST:

1. Mengoptimalkan asset yang sudah ada untuk menarik mahasiswa dan meningkatkan reputasi di masyarakat
2. Memberikan pola remunerasi yang lebih menarik, dan tidak selalu berupa gaji, melainkan insentif-insentif lain, khususnya terkait kinerja penelitian.
3.
4.

IV.3 Fase Planning.

Selanjutnya, setiap strategi di atas kemudian diwujudkan menjadi proram-program kegiatan yang pelaksanaannya direncanakan dalam satu peta-jalan yang terpadu, dengan setiap program harus dapat dipetakan kepada strategi, seperti contoh pada tabel 4.

Tabel 4. Identifikasi Program Kegiatan

Strategi	Program Kegiatan
Menjadikan luaran penelitian sebagai parameter kinerja tenaga akademik	Membangun basis data penelitian tenaga akademik beserta tolok ukurnya. Melakukan penilaian kinerja penelitian tenaga akademik
Merekrut tenaga pendidik dengan profil kinerja penelitian yang baik	Mengevaluasi profil kinerja tenaga akademik yang sudah ada Merencanakan rekrut tenaga akademik secara bertahap agar dalam 2 tahun semua tenaga akademik dapat memiliki profil tertentu.
Memfasilitasi atmosfer penelitian yang baik di kalangan tenaga akademik	Melaksanakan kegiatan kelompok penelitian di tingkat fakultas/prodi Menyelenggarakan seminar internal secara rutin

Selanjutnya, untuk setiap program kegiatan di atas, perlu diidentifikasi waktu pelaksanaan dalam bentuk semester, seperti pada tabel 5.

Tahap akhir pada perencanaan manajemen SDM di atas yaitu melakukan evaluasi. Teknik evaluasi yang paling sederhana adalah membandingkan antara target dengan capaian di akhir periode evaluasi.

Tabel 5. Identifikasi Waktu Pelaksanaan Program

Program Kegiatan	Tahun akademik			
	2017-2018		2018-2019	
	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II
Membangun basis data penelitian tenaga akademik beserta tolok ukurnya.	x			
Melakukan penilaian kinerja penelitian tenaga akademik		x		
Mengevaluasi profil kinerja tenaga akademik yang sudah ada		x		
Merencanakan rekrut tenaga akademik secara bertahap agar dalam 2 tahun semua tenaga akademik dapat memiliki profil tertentu.	x			
Melaksanakan kegiatan kelompok penelitian di tingkat fakultas/prodi		x		
Menyelenggarakan seminar internal secara rutin		x		

Melalui tahapan-tahapan di atas, maka pengelolaan SDM di organisasi tersebut dapat diselenggarakan lebih terarah dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan pada bidang SDM bersifat strategis dan selaras dengan strategi bisnis organisasi. Tanpa keselarasan antara visi misi manajemen SDM dengan visi misi organisasi, maka akan terjadi kendala dalam pencapaian tujuan organisasi dikarenakan kapabilitas SDM yang kurang mendukung.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan manajemen SDM seharusnya dimulai dari pemahaman terhadap visi dan misi organisasi dan harus selaras dengan strategi organisasi. Proses penyusunan perencanaan manajemen SDM yang meliputi 5 tahap yaitu visioning, analysis, planning, implementation dan evaluation dapat menghasilkan draft perencanaan

SDM yang dapat diterapkan dalam kurun waktu tertentu misalnya periode implementasi 2 tahun.

Saran yang perlu diperhatikan pada saat penyusunan rencana manajemen SDM yaitu perlunya melibatkan unit-unit lain yang strategis dan merupakan “core value” dari organisasi tersebut, misalnya pada kasus institusi pendidikan, maka unit strategis ini meliputi LP2M dan fakultas/program studi. Tanpa keterlibatan unit-unit strategis ini maka rencana manajemen SDM tidak dapat terintegrasi dengan rencana masing-masing unit serta rencana strategis organisasi pada umumnya.

REFERENSI

- Mostaghim, H.A., Mirghiyasi, S.G., Mirnabili, S.M., Zaman, H., 2013, Overview of Strategic Plannin of Human Resources and its Role in the Organization, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vo.5, No.2 June 2013.
- Civil Service Branch, 1996, *Guide on Developing a HRM Plan*,
- Parameswari, B.N, Yugandhar, V., 2015, The Role of Human Resource Management in Organizaiton, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Vol. 3, Issue 7.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2008). *The big idea: Creating shared value*
- Shaikh, M.R, 2012, *A Study on the Strategic Role of HR in IT Industry with Special Reference to select IT/ITes organizations in Pune city*, theses, University of Pune