

LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERUSAHAAN

Antje Bertha Dimpudus

Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah yang diambil guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia (SDM) meliputi peramalan dan audit, seleksi SDM yang masih dapat dipertahankan, perekrutan SDM yang baru, serta pengembangan SDM. Peramalan dan audit memberikan informasi tentang jumlah tenaga kerja serta kompetensi yang dibutuhkan. Setelah itu dilakukan seleksi SDM yang masih dapat dipertahankan untuk masa depan dan perencanaan mengganti pegawai yang karena usia harus pensiun. Apabila dilakukan perekrutan SDM yang baru maka yang dipertimbangkan adalah umur, loyalitas, keahlian/kompetensi, dan kesehatan. Setelah SDM yang direkrut sudah memenuhi kebutuhan SDM suatu perusahaan maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengembangan SDM seperti mengikutsertakan dalam pelatihan, seminar, lokakarya, serta pelatihan silang. Sesudah itu perusahaan melakukan pemberian gaji dan tunjangan sesuai peraturan serta ketentuan perusahaan dan pemerintah yang berlaku.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang sedang berkembang. Demikian halnya dengan pola pengembangan sumber daya manusianya juga sedang dalam tahap perkembangan. Sejak Indonesia merdeka, pemerintah berusaha untuk meningkatkan sumber daya manusianya. Kebijakan yang dilakukan pemerintah Indonesia antara lain dengan pencanangan pendidikan minimal sembilan tahun sesuai dengan PP RI No 47 tahun 2008 tentang Wajib belajar, pemberian beasiswa kepada siswa dan mahasiswa, serta bantuan fasilitas pendidikan. Kebijakan ini diambil supaya mutu dari sumber daya manusia Indonesia meningkat dan mampu bersaing dengan sumber daya manusia dari negara-negara yang lainnya. Negara Indonesia selain kaya akan sumber daya alam juga kaya akan sumber daya manusia. Kekayaan alam dan SDM merupakan penarik bagi para investor asing untuk menanamkan modalnya atau membuka perusahaan di Indonesia. Ada banyak pertimbangan yang biasanya diambil oleh perusahaan asing untuk berinvestasi di Indonesia salah satunya adalah masalah sumber daya manusia yang murah dan mudah dicari di daerah dimana perusahaan mereka beroperasi. Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui langkah-langkah perencanaan SDM, sampai pada pengembangan SDM dalam menghadapi era globalisasi.

KAJIAN ILMIAH

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kambey (1999) pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola dan mengatur sumber daya manusia. Pada umumnya, kegiatan-kegiatan di bidang sumber daya dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas pengadaan tenaga kerja,

penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perkembangan Konsep dan Teori Sumber Daya Manusia

Perspektif teoritis dan praktis tentang manajemen sumber daya manusia memiliki dasar pijakan yang berbeda. Teoritis bertolak dari pemikiran logis yang bersumberkan pada teori-teori manajemen, perpaduan antara literatur dan pengalaman praktis yang luas cakupannya. Di sisi lain konsep yang dibangun atas dasar pengalaman praktis, diwarnai oleh apa yang dirasakan dan apa yang diamati dalam mengelola suatu organisasi. Jika dipadukan kedua sumber teori di atas maka akan menghasilkan teori manajemen sumber daya manusia yang lebih berguna. Simamora (1999) membagi manajemen sumber daya manusia ke dalam enam model yaitu Model Klerikal (*Clerical Model*), Model Hukum (*Legal Model*), Model Finansial (*Financial Model*), Model Manajerial (*Managerial Model*), Model Humanistik (*Humanistic Model*), dan Model Ilmu Perilaku (*Behavioral Model*).

Pada Model Klerikal, fungsi departemen sumber daya manusia yang terutama adalah membuat dan menyimpan laporan, data, catatan-catatan dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen sumber daya manusia menangani kertas kerja yang dibutuhkan, mematuhi berbagai peraturan, dan melaksanakan tugas-tugas kepegawaian rutin. Peran departemen sumber daya manusia cenderung pasif dan lemah dalam model ini. Apabila ada permasalahan sumber daya manusia yang kompleks dan mendesak, maka masalah tersebut akan diserahkan kepada manajer senior dan bawahan mereka, atau bahkan diabaikan.

Dalam Model Legal, departemen sumber daya manusia memperoleh kekuatannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum memiliki sejarah panjang yang bermula dari hubungan perburuhan (*labor relations*), dimana negosiasi kontrak, pengawasan, dan kepatuhan merupakan fungsi pokok disebabkan adanya hubungan yang sering tegang antara manajer dan karyawan. Dewasa ini, kebutuhan perusahaan untuk mematuhi berbagai peraturan perundang-undangan dan pertimbangan atas berbagai persoalan sosial memberikan kesan bahwa peran hukum bagi departemen sumber daya manusia akan terus berlanjut.

Dalam Model Finansial (*financial model*), aspek finansial manajemen sumber daya manusia semakin mendapat sorotan karena para manajer berangsur-angsur menyadari dampak besar dari biaya sumber daya manusia terhadap perusahaan. Biaya-biaya sumber daya manusia ini meliputi biaya kompensasi tidak langsung. Kebutuhan akan keahlian dalam mengelola bidang yang semakin kompleks ini merupakan penyebab utama mengapa peran manajemen sumber daya manusia semakin penting.

Model Manajerial (*managerial model*) ini memiliki dua versi. Versi pertama, manajer sumber daya manusia memahami kerangka acuan kerja manajer lini yang berorientasi pada produktivitas. Manajer sumber daya manusia bekerja pada lini bawah organisasi. Terdapat pembagian tujuan, nilai, dan pandangan dengan manajer lini dan mengambil keputusan yang bersesuaian. Versi kedua, manajer lini melaksanakan beberapa fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia melatih manajer lini dalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi-fungsi kunci sumber daya manusia seperti pengangkatan, evaluasi kinerja, dan pengembangan.

Ide sentral dalam model humanistik (*humanistic model*) ini adalah bahwa departemen sumber daya manusia dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi sumber daya manusia di dalam organisasi. Spesialis sumber daya manusia harus

memahami individu karyawan dan membantu memaksimalkan pengembangan diri dan peningkatan karir. Model ini menggambarkan tumbuhnya perhatian organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan. Model ini menunjukkan beberapa aktivitas departemen sumber daya manusia, mulai dari pelatihan kepekaan sampai kepada bimbingan karir. Peran departemen sumber daya manusia dalam implementasi program “kualitas lingkungan kerja,” desain sosioteknis pekerjaan dan pabrik, dan program “keterlibatan yang tinggi pada karyawan” semuanya selaras dengan model ini.

Model ilmu perilaku (*behavioral model*) ini menganggap bahwa ilmu perilaku merupakan basis aktivitas sumber daya manusia. Prinsipnya adalah bahwa sebuah pendekatan sains terhadap perilaku manusia dapat diterapkan pada hampir semua permasalahan sumber daya manusia. Bidang sumber daya manusia yang didasarkan pada prinsip sains meliputi teknik umpan balik (*feedback*), evaluasi, desain program dan tujuan pelatihan, serta manajemen karir. Meningkatnya kecanggihan manajer dan karyawan memberikan dukungan terhadap pendekatan ini.

Selanjutnya sebagai dasar pembahasan manajemen sumber daya manusia ada beberapa hal penting dalam teori manajemen yang perlu diterangkan berkaitan dengan peranan manajemen dalam mengintegrasikan variabel-variabel organisasi dan manusia serta determinasi dari sistem manajerial. Adapun variabel organisasi meliputi: tujuan, teknologi, struktur, dan tuntutan lingkungan. Sedangkan variabel-variabel manusia terdiri atas: kapabilitas, sikap, nilai dan kebutuhan, dan karakteristik demografis (usia, jenis kelamin, dan sebagainya). Integrasi tiga variabel besar tersebut diharapkan mampu mengakomodasi persoalan-persoalan manajemen sumber daya manusia. Itu semua hanya dapat terjadi jika manajer memiliki cara pandang yang holistik, bukan secara pragmatis, baik di dalam membuat kebijakan organisasi maupun dalam menentukan langkah-langkah operasional secara tepat. Kondisi tersebut juga harus ditopang dengan sikap konsisten, sehingga dapat menjaga sistem manajemen yang dirancang.

Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Sumber daya manusia akhir-akhir ini semakin mendapat perhatian dan sorotan yang sungguh dari berbagai pihak, baik yang berasal dari sektor publik maupun sektor swasta. Berbagai penyelenggaraan seminar, pelatihan, dan kursus-kursus, lokakarya, dan yang sejenisnya, semuanya menekankan sumber daya manusia. Semua pihak menyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia, dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi setiap organisasi. Pentingnya manajemen sumber daya manusia ini dapat disorot dari berbagai perspektif. Simamora (1999) menyoroti relevansi dan pentingnya sumber daya manusia ini dari sembilan perspektif lingkungan yaitu perekonomian, sosial, politik, hukum, geografis, budaya, teknologi, pekerja dan pasar tenaga kerja. Lingkungan perekonomian mempengaruhi ketersediaan sumber daya manusia serta serta efektifitas praktik-praktik manajemen sumber daya manusia tertentu. Lingkungan sosial meliputi garis-garis besar informal yang bertalian dengan kebiasaan, kultur, dan trend populasi dapat mempengaruhi cara dimana sebagian besar organisasi dan manajer berfungsi. Lingkungan politik menyangkut sikap pemerintah terhadap perusahaan, peraturan perburuhan, dan kesejahteraan sosial. Lingkungan hukum telah memberikan inspirasi bagi praktik-praktik sumber daya manusia untuk menerapkan kesempatan kerja yang sama, menangkal terjadinya pelecehan seksual, dan memberikan fasilitas keselamatan kerja di tempat kerja. Lingkungan geografis dapat mempengaruhi dengan cara kedekatan geografis departemen, divisi, ataupun anak perusahaan terhadap induk organisasi dapat mempengaruhi keseragaman praktik sumber daya manusia di dalamnya. Lingkungan teknologi mempengaruhi alat yang tersedia dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Kemajemukan teknologi merupakan determinan penting dalam memfungsikan organisasi dan aktifitas sumber daya manusianya.

Lingkungan pekerja menggambarkan sikap umum karyawan dan penduduk terhadap serikat pekerja. Pemahaman atas sifat lingkungan dan arah perubahannya membantu manajer dan spesialis sumber daya manusia untuk meramalkan tipe-tipe tenaga kerja bagaimana yang dibutuhkan dan tersedia untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi. Lingkungan pasar tenaga kerja mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia dalam hal jumlah dan tipe pekerja-pekerja yang tersedia.

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Perencanaan sumber daya manusia menurut Kambey (1999) adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi; serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang; suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan-keperluan tenaga kerja, baik secara kuantitas maupun kualitas, untuk suatu periode waktu yang pasti dan memerlukan bagaimana keperluan-keperluan ini dapat dipenuhi. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Tampak bahwa kata tepat merupakan kata kunci dalam berbagai kontekstual yang mencakup: (a) penunaian kewajiban sosial organisasi; (b) pencapaian tujuan organisasi; dan (c) pencapaian tujuan-tujuan pribadi daripada anggota organisasi tersebut.

Simamora (1999) mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia berhubungan dengan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Rencana strategik manajer sumber daya manusia akan secara ideal berusaha mengimbali dua perangkat kekuatan: peluang dan ancaman eksternal perusahaan di satu pihak, serta kekuatan dan kelemahan internalnya di pihak yang lain.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal). Selanjutnya yang dimaksud dengan (1) faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Yang dimaksud ke dalam faktor internal adalah tujuan organisasi, sumber daya finansial, iklim organisasi dan struktur organisasi (Simamora, 1999). (2) Faktor-faktor eksternal. Yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Yang termasuk faktor-faktor eksternal menurut Simamora (1999) adalah teknologi, sosial, politik, hukum, geografis, budaya, teknologi, pekerja dan pasar tenaga kerja.

Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

Peramalan dan audit sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Kedua unsur tersebut memberikan kepada manajer informasi mengenai kebutuhan pegawai dan dapat menentukan langkah-langkah lain dalam perekrutan pegawai. Peramalan sumber daya manusia berusaha untuk menentukan karyawan apa yang diperlukan, baik tuntutan keahlian atau ketrampilan tertentu, dan berapa jumlah pegawai yang diperlukan oleh organisasi tersebut. Dengan demikian hal yang harus disebutkan dalam perencanaan tersebut adalah jumlah, jenis, umur/usia, keahlian dan kompetensi, kesehatan, dan mutu sumber daya manusia. Simamora (1999) menyatakan bahwa peramalan (*forecasting*) adalah proses memprediksi kondisi di masa mendatang yang akan mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas, perilaku-perilaku, dan dampak tindakan-tindakan organisasional. Peramalan memiliki peran penting untuk dijalankan, tidak

hanya dalam fungsi perencanaan saja, tetapi juga dalam keseluruhan proses manajemen. Peramalan sering dianggap sebagai salah satu masukan utama terhadap proses perencanaan organisasional. Meskipun demikian, peramalan hanya akan sebaik kualitas dan validitas informasi yang digunakan untuk membuat prediksi. Menilai kualitas dan validitas informasi adalah perjuangan yang sulit karena hal ini biasanya diperoleh hanya melalui pengalaman dan waktu, yang faktor-faktornya dapat dipertimbangkan. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan erat dengan permasalahan alokasi sumber daya manusia. Logika ini berawal dalam merencanakan sumber daya manusia. Perencana harus membaca terlebih dahulu tentang kemungkinan alokasi sumber daya manusia yang diperlukan baik dalam hal jumlah, jenis maupun kualifikasi keterampilan dan keahlian yang dimiliki. Seperti yang dikemukakan oleh Kambey (1999) bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia juga berhubungan dengan suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan-keperluan tenaga kerja, baik secara kuantitas maupun secara kualitas, untuk suatu periode waktu yang pasti dan memerlukan bagaimana keperluan-keperluan ini dapat dipenuhi. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk memperbaiki penggunaan sumber daya manusia, memadukan kegiatan personalia dengan tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien, melakukan pengadaan karyawan baru secara ekonomis, mengembangkan informasi manajemen personalia untuk membantu kegiatan personalia dan unit organisasi lainnya, membentuk program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses, dan mengkoordinasikan program manajemen personalia yang berbeda-beda.

Di dalam merencanakan sumber daya manusia perlu memperhatikan langkah-langkah yang harus ditempuh antara lain seperti yang dikatakan oleh Simamora (1999), yaitu meliputi lima langkah: mendefinisikan filosofi perusahaan, menelaah kondisi lingkungan, mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, menentukan tujuan dan sasaran, dan menyusun strategi. Langkah pertama, pertanyaan mendasar yang berhubungan dengan bentuk bisnis sangat ditekankan, termasuk mengapa perusahaan berdiri? Apa kontribusi unik yang dibuatnya atau yang dapat dibuatnya? Apa motif atau nilai yang mendasari pemilik atau manajer-manajer kunci? Langkah kedua, pertanyaan yang muncul di sini adalah perubahan teknologi, sosial, ekonomi, dan politik apa yang terjadi yang menunjukkan peluang atau ancaman? Suplai tenaga kerja, meningkatnya tuntutan hukum yang mengatur kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia, dan derasnya perubahan teknologi dapat menyebabkan dampak besar terhadap bisnis. Sebagai tambahan, pertanyaan yang muncul adalah apa kekuatan pesaing, strateginya, kelemahannya, dan seterusnya? Bahkan strategi sumber daya manusia dari perusahaan lain dapat mempengaruhi arah mendatang suatu bisnis. Langkah ketiga, pertanyaan berikutnya adalah faktor-faktor apa yang meningkatkan atau membatasi pilihan dari serangkaian alternatif tindakan? Faktor-faktor sumber daya manusia seperti usia tenaga kerja, immobilitas manajer kunci, dan kurangnya promosi terhadap tenaga berbakat merupakan masalah umum yang dapat merintangi perencanaan strategik. Langkah keempat, pertanyaan penting lainnya adalah apa tujuan penjualan, laba, dan kembalian investasi? Apa landasan yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan-tujuan tersebut? Terlalu sering struktur organisasi dan gaya manajemen yang diterapkan pada perusahaan tidak mendukung sasaran dan tujuan tertentu. Tujuan kualitatif yang penting akan memberikan cara lebih mudah untuk menyatakan dan mengukur tujuan kuantitatif, meskipun kadang-kadang tujuan strategik mencakup juga komitmen terhadap perubahan dalam kualitas jasa, kualitas manajemen, kualitas riset dan pengembangan, dan seterusnya. Langkah terakhir adalah pentingnya mencari jawaban-jawaban dari pertanyaan-pertanyaan serangkaian

tindakan apa yang harus diikuti oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya seraya memenuhi tujuan-tujuan operasional tertentu? Jenis program-program bagaimana yang dibutuhkan dalam mengikuti strategi-strategi ini? Perubahan-perubahan apa dalam struktur organisasi, proses manajemen, dan sumber daya manusia yang dibutuhkan? Fokusnya di sini adalah mempertajam perencanaan, perolehan, penugasan, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya manusia dengan benar untuk mendukung organisasi.

Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada dua kegiatan dalam sistem perencanaan sumber daya manusia, yaitu: penyusunan anggaran tenaga kerja dan penyusunan program tenaga kerja. *Penyusunan anggaran tenaga kerja*. Merupakan kegiatan memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuannya untuk mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan tenaga kerja. Penyusunan anggaran tenaga kerja ini disebut pula dengan penyusunan formasi. Dalam penyusunan formasi perlu diperhatikan dasar penyusunan formasi, sistem penyusunan formasi, analisis kebutuhan tenaga kerja, dan anggaran belanja pegawai. *Penyusunan program tenaga kerja*. Merupakan kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karir, program pemeliharaan pegawai, dan program pemberhentian pegawai.

Aspek-aspek Perencanaan Sumber Daya Manusia

Rencana merupakan landasan bagi setiap jenis aktivitas organisasi. Perencanaan adalah proses untuk memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama periode mendatang dan apa yang akan dilakukan agar tujuan-tujuan tersebut tercapai. Perencanaan sumber daya manusia menggunakan informasi untuk mendukung keputusan-keputusan melakukan investasi sumber-sumber daya dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia. Informasi ini meliputi tujuan-tujuan mendatang, trend-trend dan kesenjangan-kesenjangan antara hasil-hasil aktual dan yang diinginkan. Perencanaan sumber daya manusia lebih dipandang sebagai suatu proses manajemen semata-mata fungsi personalia. Pada intinya, perencanaan ini merupakan proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia organisasi pada kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Karena organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah seperti pertumbuhan, teknologi baru atau variasi pasar, perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkelanjutan. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif mencakup: perencanaan kepegawaian, perencanaan program (*program planning*), perencanaan program mengikuti perkembangan dari rencana kepegawaian, perencanaan program mencakup pengkoordinasian program-program, analisis sumber daya manusia, menghasilkan program alternatif berdasarkan model sumber daya manusia, mengevaluasi berbagai alternatif yang dihasilkan, dan memutuskan untuk melaksanakan seperangkat program yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan sumber daya manusia seefektif mungkin.

Langkah-langkah dalam Perencanaan Strategik Sumber Daya Manusia

Perencanaan strategik adalah proses menentukan tujuan organisasional dan program tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategik meliputi serangkaian langkah yang setiap langkahnya mungkin melibatkan pengumpulan data yang banyak, analisis dan evaluasi yang berulang-ulang oleh manajemen. Elemen-elemen penting dari perencanaan strategik dan kemungkinan imbasnya terhadap perencanaan sumber daya manusia yang dapat dipakai oleh acuan organisasi publik yaitu: (a) mendefinisikan filosofi perusahaan/organisasi, sebagai langkah pertama; (b) menelaah kondisi lingkungan; (c)

mengevaluasi kekuatan dan kelemahan lembaga; (d) menentukan tujuan dan sasaran; dan (e) menyusun strategi (Fisher, 1999). Setelah melakukan langkah-langkah tersebut dapat pula melakukan pengendalian dan evaluasi perencanaan sumber daya manusia dengan tujuan untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas perencanaan sumber daya manusia, dan menentukan penyimpangan dari rencana beserta sebab-sebabnya. Karena alasan inilah maka dibutuhkan tolok ukur guna menilai pelaksanaan. Tujuan kuantitatif dan kualitatif dapat memainkan peran yang berguna dalam perencanaan sumber daya manusia. Tujuan kuantitatif membuat proses pengendalian dan evaluasi lebih obyektif dan mengukur penyimpangan dari pelaksanaan yang diinginkan lebih akurat. Keuntungan informasi kuantitatif adalah bahwa informasi ini menyoroti bidang-bidang permasalahan potensial dan dapat menyediakan basis untuk diskusi konstruksi terhadap persoalan.

Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif menurut Simamora (1999) adalah:

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif
2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis
3. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian
4. Menyusun strategi-strategi sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi
5. Menanggulangi perubahan lingkungan
6. Menyita komitmen manajemen
7. Menerjemahkan rencana strategik ke dalam tindakan
8. Mengakomodasikan perubahan-perubahan

PEMBAHASAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, susunan kepegawaian, memimpin dan mengendalikan. Manajemen sumber daya manusia berfungsi membuat susunan kepegawaian dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, serta penilaian dan pengembangan sumber daya manusia. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tetap, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh tugas tentang sumber daya manusia yang diemban oleh setiap manajer. Karena aspek manajemen serta sumber daya manusia demikian strategis dan demikian luasnya, maka manajemen sumber daya manusia melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor lingkungan internal organisasi serta lingkungan eksternal organisasi. Tantangan manajer masa kini adalah merespon perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif. Para manajer harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya koperasi yang mendukung penerapan inovasi

dan fleksibilitas. Peran strategis sumber daya manusia dalam dunia perusahaan dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya untuk menyiapkan sumber daya menghadapi kepentingan dunia kerja.

Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah sumber daya manusia yang berkompeten sebagai tolok ukur keberhasilan dalam pekerjaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan nilai tambah yang maksimum yang dapat mengoptimalkan manfaat kompetisi dari perusahaan. Adanya sumber daya manusia ekspertis: pimpinan dan sumber daya manusia yang handal dapat menjamin berhasilnya dunia perusahaan. Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia diberi kesempatan mengambil peran penting dalam tim manajemen. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadikan sumber daya manusia yang kompeten terus-menerus menjamin kepastian kerja, memenuhi selektivitas dalam rekrutmen, memperoleh upah yang tinggi serta insentif yang memadai. Praktik-praktik manajemen sumber daya yang dilakukan adalah perencanaan sumber daya manusia, perencanaan kepegawaian, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan dan hubungan karyawan.

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang lain adalah merencanakan program-program pelatihan, seminar-seminar, dalam pengembangan keterampilan, menggunakan pelatihan silang, serta usaha-usaha untuk meningkatkan rasa kebersamaan, renumerasi, dan pemberian hak-hak karyawan yang adil dan sesuai peraturan-peraturan dan regulasi yang ada.

KESIMPULAN

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi daya saing suatu organisasi serta keberhasilannya dalam mencapai tujuan-tujuannya adalah faktor SDM. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan SDM yang baik. Perencanaan SDM dilakukan pihak manajemen untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM dengan kualitas dan kuantitas yang memadai. Untuk dapat mengembangkan suatu perencanaan SDM yang baik, di dalam menentukan kebutuhan dan target-target yang perlu dicapai organisasi sehubungan dengan SDM yang dimilikinya, pihak manajemen perlu memperhatikan berbagai faktor yang ada, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal. Program-program manajemen sumber daya manusia yang dapat menjadikan sumber daya manusia yang handal dan kompeten adalah peramalan dan audit, seleksi SDM yang masih dapat dipertahankan, perekrutan SDM yang baru, serta pengembangan SDM melalui merencanakan program-program yang dapat mengembangkan keterampilan seperti pelatihan, seminar, lokakarya/semiloka, pelatihan silang, serta usaha-usaha untuk meningkatkan rasa kebersamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L.F., dan Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management 4th ed.* Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kambey, D. C. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Manado: Yayasan Triganesha Nusantara.
- Simamora, H. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed. 2*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.