

PERENCANAAN SDM SEBAGAI UPAYA UNTUK MENGANTISIPASI PERUBAHAN LINGKUNGAN YANG DINAMIS

MD Rahadhini

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi UNISRI Surakarta

ABSTRACT

The fundamental change in the business environment demands the company be capable of adapting in the growth of dynamic and competitive business environment. The selection and implementation of the perfect business strategy will be strongly determined by the human resources quality who take an important role in doing the operational activities of the company, like planning and running the determined business strategy. Human resources is a critical asset organization which includes not only in company philosophy but in process of strategic plan as well. To meet the phenomenon, it is very necessary to have the human resources planning to obtain the accuracy of number, place, and time that can drive benefit wheter to individual or organization in the long term. Through the human resources planning, it is expected that the organization is be able to organize and manage its human resources to elevate the competence and quality of human resources, so that there will be competitive advantage to win the competition which has been more and more competitive.

Keywords: *human resource planning, business environment, strategic plan*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang diindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi merupakan tantangan utama yang dihadapi SDM saat ini. Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi mengarah pada pengakuan pentingnya SDM bahwa keterlibatan SDM dalam merespon perubahan yang terjadi sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2000).

Isu SDM terus meningkat khususnya yang berkaitan dengan penawaran tenaga kerja terampil yang memiliki kemampuan adaptasi dan mampu menghadapi ambiguitas. SDM merupakan aset organisasi yang tidak hanya disertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam perencanaan strategis. Menghadapi fenomena tersebut, sangat diperlukan adanya perencanaan SDM (*human resources planning*) untuk mendapatkan jumlah, tempat, dan waktu yang tepat yang membawa dampak

pada keuntungan individu dan organisasi dalam jangka panjang. Melalui perencanaan SDM kita dapat menentukan bagaimana orang dapat bertindak dari posisi saat ini ke posisi yang diinginkan. (Schuler dan Walker,1990).

Perencanaan SDM (*human resource planning*) merupakan satu strategi untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan makin kompetitif serta untuk meraih keunggulan kompetitif yang mengarah pada upaya memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis. Proses perencanaan SDM dapat dilakukan dalam jangka pendek (*short term*), jangka menengah (*intermediate term*), maupun jangka panjang (*long term*). Melalui perencanaan SDM diharapkan organisasi dapat mengelola SDM yang ada untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM, sehingga dapat diperoleh keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Jackson dan Schuller (1990) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai suatu proses manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi seharusnya berpindah dari posisi SDM sekarang ke posisi SDM yang diinginkan. Melalui proses ini diharapkan manajemen akan memiliki SDM dalam jumlah dan kualifikasi yang tepat, pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, yang dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang baik bagi individu (SDM) maupun organisasi.

Perencanaan SDM yang kontemporer terjadi dalam konteks yang luas terhadap organisasi dan perencanaan strategi bisnis yang melibatkan peramalan kebutuhan SDM pada masa yang akan datang dan perencanaan tentang bagaimana keinginan tersebut dipenuhi. Di dalamnya termasuk penetapan tujuan dan pengembangan program untuk menjamin tersedianya orang-orang dengan karakteristik dan keahlian yang tepat kapanpun organisasi memerlukan. Dengan demikian perencanaan SDM melibatkan pengumpulan data yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program yang dijalankan, dan merevisi peramalan dan program yang diinginkan. Melalui perencanaan SDM diharapkan organisasi dapat mengelola SDM yang ada untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM sehingga diperoleh keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif (Dessler, 2000)

Terdapat empat tahap dalam perencanaan SDM (Jackson & Schuller, 1990). *Pertama*, pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan SDM yang diharapkan, memberikan rencana bisnis yang akan datang serta untuk meramalkan *supply* SDM pada masa mendatang. *Kedua*, menetapkan tujuan SDM. *Ketiga*, mendesain dan mengimplementasikan program yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan SDM nya. *Keempat*, memonitor dan mengevaluasi program. Keempat aktivitas tersebut dijelaskan dalam periode waktu yang berbeda, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Dalam perencanaan jangka pendek, dipertimbangkan ketidaksesuaian antara demand dan supply, memprediksi lowongan dan pertumbuhan kerja dengan memproyeksikan kecenderungan masa lalu ke masa mendatang, prediksi tentang

berapa banyaknya pekerjaan dan tipe pekerjaan yang akan dieliminasi atau diciptakan, inventarisasi dari karakteristik pekerjaan yang ada dan berpotensi, dan untuk mengetahui karakteristik dan keperluan bisnis organisasi serta mendiskusikannya.

Untuk meramalkan SDM dalam jangka menengah dibutuhkan lebih banyak perhatian teknis, yang diawali dengan peramalan permintaan dan penawaran kemudian penentuan tujuan dan pengembangan program. Untuk mencapai tujuan jangka menengah digunakan *training* dan *retaining*.

Dalam jangka panjang, karena ada kesulitan dalam memprediksi *demand* dan *supply* pada masa yang akan datang; maka diadakan tes/pengujian untuk membantu mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi. Kemudian mengembangkan dan memperbaiki program jangka panjang lebih ke arah *try* dan *error* daripada bersifat sistematis.

SUCCESSION PLANNING

Succession planning adalah perencanaan yang dibuat oleh perusahaan untuk mengisi posisi-posisi eksekutif yang paling penting (Dessler, 2000). Aktivitas yang dilakukan dalam *succession planning* adalah mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi, mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dan menyediakan pengalaman belajar untuk mengembangkan kompetensi. Program yang dikembangkan mencakup prosedur seleksi, rencana pengembangan, *mentorship*, *performance review* secara teratur dan sistematis, dan perencanaan karir yang melibatkan karyawan untuk merencanakan dan mengawasi perkembangannya sendiri. Akan tetapi saat ini terjadi perubahan sehingga lingkungan menjadi sangat dinamis dan sarat dengan persaingan global. Seiring dengan kebutuhan organisasi melakukan transformasi dalam lingkungan bisnis, maka perusahaan merasa perlu memikirkan kembali bagaimana memodifikasi *succession planning* agar tetap relevan untuk memperbaharui kepemimpinan dalam perusahaan.

Pada dasarnya *succession planning* bermanfaat membantu perusahaan untuk :

- Menjamin kelangsungan dari pemimpin yang telah disiapkan untuk menduduki posisi-posisi kunci eksekutif.
- Melibatkan tim manajemen senior dalam proses *review* bakat-bakat kepemimpinan yang ada dalam perusahaan.
- Menempatkan isu-isu keanekaragaman dalam agenda perusahaan.
- Membimbing aktivitas pengembangan dari para eksekutif kunci.
- Memeriksa kembali struktur, proses, dan sistem dari unit bisnis maupun perusahaan.
- Melakukan penyesuaian dengan fungsi SDM lain yang mendukung proses pembaharuan kepemimpinan seperti misal sistem seleksi.
- Memberikan kontribusi bagi nilai pemegang saham.

PERUBAHAN SUCCESSION PLANNING MENJADI SUCCESSION MANAGEMENT

Dalam menghadapi perubahan yang dinamis, perusahaan harus memodifikasi *succession planning* agar tetap relevan. Oleh karena itu perlu untuk mentransformasi *succession planning* menjadi *succession management*. Dengan *succession management*, perusahaan menciptakan pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel dalam menyiapkan eksekutif masa depan dan memiliki kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan yang dihadapi perusahaan. Perbedaan antara *succession planning* dengan *succession management* dapat dilihat dalam tabel berikut:

Dimension	Succession Planning	Succession Management
Business Environment	Stability	Rapid change
Corporate Orientation	Deliberate	Opportunistic
Outcome	Snapshot	Dynamic/ Ongoing
Replacement Strategies	Slates	Cadre/ Pools
Organizational Focus	Individual	Team
Assessment Criteria	Position Description	Leader Templates
Rater	Boss	360 Degree
Communication	Closely Held	Open
Locus of Responsibility	Corporate	Shared
Selection Pool	Internal	External & Internal
Selection Criteria	Skills & Experience	Competence & Network

Sumber: Leidman, M.; Bruer, R.; & Maki, B.(1996)

Orientasi perusahaan. Dalam *succession management*, orientasi perusahaan bersifat oportunistis sesuai dengan lingkungan bisnis yang dinamis. Perusahaan tidak lagi dapat menjamin seseorang untuk terus bekerja di perusahaan tersebut, walaupun ia dapat melakukan pekerjaan dengan baik. *Succession management* menyadari bahwa seorang karyawan mungkin saja dapat berganti tidak hanya majikan, tetapi juga berganti karir beberapa kali sepanjang hidupnya.

Fokus organisasional. Pada *succession planning* fokusnya adalah individu, di mana harus terdapat kesesuaian antara orang dengan posisi yang ditempati. Sebaliknya *succession management* melihat individu dalam konteks *leadership team*. Titik awalnya adalah kelompok, sehingga sebagai konsekuensinya selain harus terdapat kesesuaian antara individu dengan persyaratan kerja juga individu harus mampu memberikan nilai tambah terhadap kinerja tim.

Hasil akhir (outcome). Baik *succession planning* maupun *succession management* bertujuan menyiapkan kepemimpinan perusahaan. Perbedaannya terletak pada fokus, di mana fokus *succession planning* adalah *slating process*, yaitu menempatkan orang yang telah siap sekarang (atau 6 bulan ke depan) untuk menempati posisi tertentu. Sedangkan fokus *succession management* adalah mempersiapkan kepemimpinan masa depan dengan panduan kompetensi

kepemimpinan dan sekumpulan kesempatan pengembangan pendukung. Asumsinya adalah adanya permintaan bisnis yang berubah-ubah.

Teknik-teknik penilaian. Pada sistem tradisional penilaian diselesaikan oleh manajer secara individual. Ada dua cara yang dipakai dalam *succession management* untuk mengatasi hal ini, (1) *leadership template* dan (2) *360° feedback*. *Template* menjelaskan kriteria yang digunakan untuk mengembangkan dan menyeleksi para eksekutif, dengan penekanan pada visi, nilai dan kompetensi kepemimpinan organisasional. Dalam hal ini penekanannya tidak hanya pada keahlian, tetapi juga harus dilengkapi dengan aspek-aspek kepemimpinan yang ditunjukkan baik secara individual maupun dalam tim manajemen senior. Sedangkan dengan *360° feedback*, dapat dikurangi adanya ketergantungan eksklusif terhadap persepsi manajer dalam melakukan penilaian.

Komunikasi. Dalam *succession planning* komunikasi bersifat tertutup dimana orang-orang tidak dapat mengetahui segala sesuatu yang berkaitan dengan penentuan pergantian jabatan. Sebaliknya dalam *succession management* perusahaan menggeser tanggung jawab kemajuan karir pada individu itu sendiri dan mendorong adanya komunikasi yang lebih terbuka.

Selection pools. Pada sistem tradisional, kandidat terutama berasal dari internal perusahaan sedangkan dalam *succession management* kandidat dapat berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Dengan adanya dua sumber maka diharapkan terjadi keseimbangan. Kandidat internal mampu menjamin kelangsungan dari *organization and institutional memory*. Mereka dapat membantu pengambilan keputusan dan tindakan dengan lebih baik karena telah mengetahui kelebihan dan kekurangan dari karyawan dan mempercepat implementasi dengan mempekerjakan jaringan informal. Sedangkan kandidat dari luar diharapkan mampu menyediakan pikiran baru dan menyegarkan kembali kultur perusahaan.

Apabila perusahaan ingin melakukan evaluasi *succession planning* yang telah dilakukan, terdapat empat area yang harus dipertimbangkan. *Pertama*, mengembangkan *leadership template*. *Kedua*, meminimalkan *slating process* dan memaksimalkan *pools*. *Ketiga*, mendefinisikan kembali keterlibatan team manajemen senior. Dan *keempat*, mengembangkan kader kepemimpinan. Untuk mengevaluasi *succession planning* dapat digunakan prediksi *outcome individual* seperti kemajuan karir dan kepuasan. Selain itu juga dapat digunakan *corporate outcome* seperti harga saham, penerimaan penghargaan industri.

PENGINTEGRASIAN FUNGSI SDM DALAM STRATEGI BISNIS

Kebutuhan untuk mengintegrasikan semua aspek perencanaan SDM ke dalam suatu pengembangan bisnis harus menjamin bahwa perencanaan SDM dilihat sebagai *line responsibility*. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk menjadi efektif, pendekatan harus didasarkan pada diagnosis permasalahan yang akurat dan analisis alternatif usulan., sehingga tehnik kuantitatif diperlukan untuk memperoleh

data yang akurat. Teknik-teknik perencanaan yang ada menyediakan suatu kerangka untuk perencanaan SDM yang mengilustrasikan pendekatan tradisional, berusaha untuk meramalkan apakah ada kemungkinan ketidaksesuaian antara penawaran dan permintaan tenaga kerja dan kemudian merencanakan kebijakan penyesuaian yang cukup.

Perencanaan SDM merupakan hal yang kompleks dalam menghadapi perubahan yang dinamis, sehingga teknik perencanaan kuantitatif tradisional masih memiliki peran melalui modelling yang terkomputerisasi. Dan untuk lebih terintegrasi dengan sistem perencanaan bisnis strategis, dan menjadi kualitatif harus didorong oleh pandangan manajer lini pada *core competence* yang diminta oleh bisnis.

SDM dan lingkungan bisnis sangat dipengaruhi oleh pertimbangan biaya dan ketersediaan tenaga kerja. Saat ini organisasi telah beralih pada paradigma *integrative linkage* antara lingkungan bisnis dan perencanaan SDM dimana efektivitas organisasi didukung oleh partisipasi penuh dari SDM yang ada baik dari top manajemen maupun karyawan. Dengan *integrative linkage* ini, perusahaan dapat memperbaiki *teamwork*, moral, komitmen, dan profitabilitasnya.

Beberapa hal yang terkait dengan integrasi SDM dalam strategi bisnis antara lain: persaingan harga (*cost competitiveness*), pendelegasian (*delegation*), perubahan organisasi (*organizational change*), mempertinggi persaingan (*enhanced competitiveness*), keefektifan organisasi (*organizational effectiveness*), kompetensi karyawan (*employee competence*), pengelolaan perbedaan tenaga kerja (*managing workforce diversity*), persaingan global (*global competitiveness*). Dengan mengintegrasikan SDM dalam strategi bisnis diharapkan SDM mampu meningkatkan kinerjanya dengan menguasai atau memiliki bakat dan keahlian sesuai bidangnya, mampu mengembangkan diri, bekerjasama dalam tim kerja sehingga memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

PERKEMBANGAN PERENCANAAN SDM

Dalam perkembangan perencanaan SDM, Eric Vetter (1990) mengkarakteristikan perencanaan SDM sebagai proses, di mana manajemen harus menentukan bagaimana organisasi berpindah (berubah) dari posisi SDM sekarang ke posisi SDM yang diinginkan. Melalui proses ini diharapkan manajemen akan memiliki SDM dalam jumlah dan kualifikasi yang tepat, pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, yang dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang baik bagi individu (SDM) maupun organisasi. Terdapat lima tahapan dalam proses manajemen untuk perencanaan SDM yaitu:

1. Mengidentifikasi tujuan dan rencana organisasi
2. Memprediksi syarat dasar SDM
3. Menilai keahlian yang telah dimiliki SDM dan menawarkan karakteristik secara internal
4. Menentukan syarat yang diperlukan SDM

5. Mengembangkan rencana kegiatan dan program untuk menjamin bahwa orang yang tepat berada pada tempat yang tepat

Strategi SDM merupakan sekumpulan proses dan aktivitas yang dipadukan secara bersama-sama oleh SDM dan manajer untuk menyelesaikan masalah hubungan manusia dan bisnis. Pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan strategi SDM adalah perspektif manajemen secara keseluruhan, fungsi SDM, manajer lini dan staf, lingkungan bisnis internal dan eksternal.

IMPLIKASI PERENCANAAN SDM DALAM ORGANISASI

Keterlibatan SDM dalam merespon perubahan sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi. Sehingga manajemen SDM merupakan bagian dari proses perencanaan strategis dan pengembangan kebijakan organisasi. Perencanaan SDM sangat diperlukan untuk mendapatkan jumlah, tempat, dan waktu yang tepat yang membawa dampak pada keuntungan individu dan organisasi dalam jangka panjang. Dengan kata lain, SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan haruslah merupakan SDM yang mempunyai basis pengetahuan, dan memiliki ketrampilan dan keahlian. Pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi bisnis dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi, juga agar pengelolaan sumber daya dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan integrasi fungsi SDM dalam strategi bisnis diharapkan dapat tercapai efektivitas fungsi SDM, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis. Melalui perencanaan SDM diharapkan organisasi dapat mengelola SDM yang ada untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM sehingga diperoleh keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

KESIMPULAN

Penerapan perencanaan SDM jangka pendek, menengah atau panjang tergantung pada kondisi dan kebutuhan perusahaan. Semakin panjang jangka waktu perencanaan SDM semakin tinggi tingkat ketidakpastian yang dihadapi perusahaan. Dalam perencanaan jangka pendek lebih menekankan pada *people-related bisnis* dan *issues orientation*, disamping melibatkan manajer lini dalam perencanaannya. Pada perencanaan SDM jangka menengah dibutuhkan lebih banyak interaksi antara *HR planner* dengan manajer lini karena semakin tingginya tingkat ketidakpastian yang dihadapi. Perencanaan SDM jangka panjang memegang peranan penting seiring dengan perubahan peran SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis maka salah satu bentuk perencanaan SDM jangka panjang yaitu *succession planning* mengalami pergeseran menjadi *succession management*. Melalui *succession management* ini perusahaan diharapkan dapat menyiapkan eksekutif dan kepemimpinan masa depan yang dapat mengantisipasi tantangan bisnis.

Perencanaan SDM tidak dapat berdiri sendiri namun harus ada konsistensi dan integrasi dengan faktor-faktor lain seperti lingkungan, *organizational capabilities*, *organizational characteristic*, serta *organizational strategies* dengan tujuan akhir untuk mencapai keunggulan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 2000, *Human Resources Management*, 8th Ed., Prentice Hall Inc., 321-358.
- Jackson, S.E., and Schuler, R.S., 1990, *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists*, *American Psychologist*, 45: 223-239.
- Leidman, M., Bruer, R., and Maki, B., 1996, Succession Management: The Next Generation of Succession Planning, *Human Resource Planning*, 19(3): 16-29.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2000, *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*, 3th Ed., McGraw Hill, 275-311.
- Rothwell, S., 1995, Human Resource Management: A Critical Text, *Human Resource Planning*, In J. Storey (Ed.), London: Routledge, 167-202.
- Schuler, R.S., and Walker, J.W., 1990, Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organizational Dynamics*, Summer: 5-19.

BIODATA PENULIS

Nama: Marjam Desma Rahadhini, SE, MSi.
Alamat rumah: Jl. Demak Bintoro I No. 23 Barat, Cangakan Rt 2 Rw 10,
Nusukan, Solo-57135
Telp: (0271) 729516
E-mail: dhini_solo@yahoo.com
Pekerjaan: Dosen Jurusan Manajemen Universitas Slamet Riyadi Solo
Alamat kantor: Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen
Universitas Slamet Riyadi Solo
Jl. Sumpah Pemuda No.18, Kadipiro, Solo-57135
Telp: (0271) 855717
Pendidikan:
➤ Th 1992 - Alumni Program Sarjana, Jurusan Manajemen Fakultas
Ekonomi, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
➤ Th 2005 - Alumni Program Pasca Sarjana, Program Studi Manajemen
Magister Sains Ilmu-Ilmu Ekonomi, Universitas Gadjah Mada
Yogyakarta