

Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro

Luluk Fauziah¹, Johan Bhimo Sukoco², dan Maesaroh³

^{1,2,3}Program Studi DIII Administrasi Perkantoran, Sekolah Vokasi, Universitas Diponegoro, Semarang

Email: lulukfauz@yahoo.co.id; johanbhimo@live.undip.ac.id; maesarohundip@yahoo.co.id

ABSTRAK

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dilakukan untuk menentukan perlu tidaknya penambahan atau pengurangan pegawai di sebuah organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan SDM yang efektif di lingkungan Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro. Penelitian ini didesain untuk menganalisis terpenuhinya kebutuhan pegawai bagi organisasi secara tepat. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan rekrutmen dan seleksi pegawai sudah dilaksanakan dengan cukup baik sesuai alokasi dan jumlah yang dibutuhkan. Namun demikian, perencanaan SDM yang efektif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. SDM yang tersedia masih terbatas, sehingga kontribusi pada organisasi dirasa belum maksimal. Keterbatasan kuantitas pegawai mengakibatkan pelayanan kurang maksimal di bidang kerjanya. Selain itu, lokasi kerja pegawai yang tidak berada dalam satu unit lingkungan kerja menyebabkan lemahnya koordinasi, terutama terkait pelayanan administratif. Meskipun demikian, pegawai tetap menjalankan tugas dan fungsinya sebagaimana sudah diatur dalam ketentuan yang berlaku.

Kata Kunci : Perencanaan, Sumber Daya Manusia, Efektif, Kinerja

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai posisi yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Hal ini mengingat kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM. Jika sebuah organisasi telah mempunyai strategi dan tujuan, maka langkah selanjutnya ialah merencanakan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Keberhasilan dalam mencapai visi dan misi organisasi pada umumnya harus dimulai dari suatu perencanaan, terutama perencanaan SDM yang optimal. Perencanaan SDM merupakan satu paket kegiatan kepegawaian yang terdiri dari analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi yang harus mampu menghindari kekeliruan dalam bentuk mempekerjakan SDM yang seharusnya ditolak atau sebaliknya mempekerjakan SDM yang seharusnya diterima. Perencanaan SDM harus mampu memberikan pedoman mengenai persyaratan dalam pengadaan dan pengembangan SDM yang seharusnya dipekerjakan di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan SDM yang efektif. Suatu organisasi, menurut Riva'i (2004) tanpa

didukung pegawai yang memadai baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan. Schuler & Walker (1990) menyebutkan bahwa perencanaan SDM meliputi 5 (lima) tahapan, yaitu: 1) Mengidentifikasi tujuan, 2) Peramalan keperluan atau syarat dasar SDM, 3) Menilai keahlian yang telah dimiliki dan karakteristik penawaran internal lainnya, 4) Menentukan kebutuhan utama SDM, dan 5) Mengembangkan rencana aktivitas kegiatan dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat.

Menurut Nawawi (2005), perencanaan SDM di lingkungan organisasi terdiri dari Perencanaan Kuantitatif dan Perencanaan Kualitatif. Perencanaan Kuantitatif adalah prediksi mengenai jumlah SDM yang dibutuhkan (*demand*), sedangkan perencanaan kualitatif adalah prediksi kualifikasi

(persyaratan) SDM yang relevan dengan jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya. Masalah dalam perencanaan SDM tidak sekedar mengenai cara mengadakan SDM yang mampu bekerja secara efektif, efisien, produktif dan berkualitas pada saat dibutuhkan, namun juga mengenai cara memperlakukan, mempertahankan dan mengembangkannya, agar secara terus menerus mampu memberikan kontribusi terbaik dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Disisi lain, Hasibuan (2003) menyebutkan perencanaan SDM didefinisikan sebagai proses meramalkan SDM dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang, agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi.

Perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan. Kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, namun kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan dan kebijakan yang tidak diantisipasi sebelumnya. Proses perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris.

Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan SDM dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi SDM dikelompokkan Rothwell (1995) ke dalam 4 (empat) permasalahan, meliputi : 1) Perencanaan menjadi suatu problem yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan; 2) Realitas dan bergesernya prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan *interest group* yang memiliki power; 3) Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan keterampilan, serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi; dan 4) Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian

kematangan perencanaan SDM sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih mendalam gambaran perencanaan SDM pada Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro. Pemilihan sampel pada penelitian ini berdasarkan prinsip kesesuaian, dimana sampel dipilih berdasarkan pengetahuan yang dimiliki informan berkaitan dengan topik penelitian atau *purposive sampling*. Berdasarkan prinsip ini, maka dipilih informan yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam perencanaan SDM pada Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro.

Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Data primer didapatkan secara langsung melalui hasil wawancara mendalam kepada informan. Observasi juga dilakukan dengan mengamati fenomena perencanaan SDM pada Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro. Lebih lanjut, data sekunder diperoleh melalui buku pendukung dan dokumen yang relevan. Validitas data menggunakan triangulasi metode, dengan membandingkan berbagai macam metode yang digunakan (Sutopo, 2002). Analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (Sugiyono, 2010), dengan komponen reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Handoko (2001) menuliskan perencanaan SDM memungkinkan untuk : 1) Memperbaiki penggunaan SDM; 2) Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien; 3) Melakukan pengadaan karyawan baru secara ekonomis; 4) Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya; 5) Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses; 6) Mengkoordinasikan program

manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana penarikan dan seleksi.

Perencanaan SDM yang efektif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro ialah sebagaimana dijelaskan oleh George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981) yang menyatakan perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin organisasi mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.

Lebih lanjut, Mody dan Noe (1995) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan SDM untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka di butuhkan. Perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja atau pegawai di masa yang akan datang dalam suatu organisasi (publik/bisnis) dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan. Jackson & Schuler (1990), menuliskan tujuan utama perencanaan ialah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

Strategi perencanaan SDM di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro, meliputi : 1) Pengembangan dan Pelatihan; 2) Penilaian Kinerja; dan 3) Pemeliharaan. Berikut ini penjelasan dari masing-masing strategi :

1. Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan SDM di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro adalah perolehan pengetahuan keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan pegawai/karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan. Pelatihan berfokus pada membantu kinerja para pegawai karyawan pada pekerjaannya. Pengembangan dan pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja

pegawai/karyawan baik yang sudah lama bekerja maupun yang baru saja bekerja.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro meliputi mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada para pegawai/karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi atau berbagai keterampilan. Penilaian kinerja di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro merupakan proses dimana organisasi mendapatkan informasi seorang pegawai/karyawan melakukan pekerjaannya. Penilaian terhadap kinerja pegawai/karyawan tidaklah mudah. Berbagai aspek penilaian dilakukan untuk menilai pegawai/karyawan yang berada di dalam organisasi/perusahaan. Setiap organisasi/perusahaan menetapkan penilaian sesuai dengan pekerjaan yang ada di organisasi/perusahaan tersebut.

3. Pemeliharaan

Pemeliharaan SDM di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro merupakan usaha membina dan mengembangkan kondisi fisik, mental, sikap, dan perilaku pegawai/karyawan agar menjadi loyal dan mampu bekerja dengan optimal sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan. Pemeliharaan pegawai/karyawan di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro dilakukan dengan berbagai cara, seperti Olahraga senam pagi setiap hari jum'at, setiap satu bulan sekali diadakannya tour bersama semua karyawan dan pimpinan, dan lain sebagainya. Pemeliharaan karyawan sangat diperlukan karena mempertahankan karyawan itu sangatlah sulit, hal tersebut dikarenakan sifat yang dimiliki setiap karyawan berbeda-beda.

Selain itu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan kualitas dan kemampuan SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, diperlukan penjelasan-penjelasan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Namun demikian, meskipun terdapat kesenjangan antara teori dan praktik,

namun hasil penelitian menemukan fakta bahwa perencanaan SDM tetap diperlukan.

Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar, jika ada kekurangan dan kelemahan, tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat dengan menerapkan analisis SWOT

Perencanaan SDM dengan perencanaan strategik perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan manakala terjadi perubahan dan tuntutan. Tujuan pengintegrasian perencanaan SDM adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan SDM dengan perencanaan yang efektif adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap*, dalam rangka menciptakan proses SDM yang muncul dari perencanaan yang efektif.

Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan SDM yang efektif ini, Manzini (1996) menyebutkan 3 (tiga) tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal, yaitu : 1) *Strategic planning*, yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan; 2) *Operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM, dan, 3) *Human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan SDM dalam jangka pendek dan jangka panjang yang

menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM.

Berikut ini beberapa alasan kenapa perencanaan SDM penting dilakukan di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro : *Pertama*, untuk menggali potensi SDM dalam organisasi, sehingga dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin. *Kedua*, SDM sebagai makhluk sosial yang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan (*wants*) dan kebutuhannya (*needs*) yang harus dipenuhi. *Ketiga*, SDM memiliki cita-cita untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya. *Keempat*, organisasi adalah kumpulan orang-orang. Kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. *Kelima*, organisasi dibentuk bukan hanya dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang, sehingga kebutuhan SDM harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif.

B. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro secara umum sudah dilakukan dengan cukup baik, sesuai alokasi dan jumlah yang dibutuhkan. Namun demikian, perencanaan SDM yang efektif dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai masih menemui kendala. Kuantitas SDM yang terbatas menyebabkan pelayanan menjadi kurang maksimal. Di sisi lain, lokasi kerja pegawai yang tidak berada dalam satu unit lingkungan kerja menjadi kendala utamanya lemahnya koordinasi terutama terkait pelayanan administratif. Hal ini mengingat gedung Sekolah Vokasi masih dalam tahap renovasi, sehingga perkuliahan masih menginduk di fakultas-fakultas lain, seperti Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik (FISIP), Fakultas Teknik (FT), dan lain sebagainya.

Perencanaan SDM dalam suatu organisasi/perusahaan akan dirasakan efektif atau tidak sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambilan keputusan. Praktek pelaksanaan perencanaan SDM

yang efektif di era global seperti sekarang ini menghadapi tantangan yang tidak ringan. Manajemen SDM memberikan kontribusi efektivitas organisasi mencakup sebagai berikut : 1) Membantu organisasi dalam mencapai tujuan; 2) Memperkerjakan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara efisien; 3) Memenuhi organisasi dalam hal pegawai yang terlatih dan termotivasi; 4) Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri; 5) Mengkomunikasikan kebijakan SDM kepada semua pegawai/karyawan; 6) Membantu dalam memelihara kebijakan etika dan perilaku tanggung jawab sosial; dan 7) Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling menguntungkan dari individu dan lingkungan.

Terkait pengembangan SDM di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro dikaitkan dengan beberapa teori, diantaranya 1) informasi mengenai SDM dikaitkan dengan perekrutan, pengembangan dan pelatihan, serta penilaian kinerja; 2) informasi mengenai perbandingan antara rencana dan realita pada perekrutan dan pelatihan; 3) informasi pegawai dalam tiap bidang sesuai dengan pengembangan dan pelatihan; dan 4) informasi eksternal, yaitu peraturan-peraturan pemerintah dan informasi dari Universitas. Organisasi perlu memperhatikan prinsip organisasi yang baik, bagan / Struktur Organisasi. Organisasi merupakan kolektivitas orang yang ada di lingkungan kantor, dimana aktivitas yang dilakukannya didesain secara sadar, terkoordinasi, serta diatur oleh para anggotanya dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan dalam efektivitas organisasi, pencapaian tujuan (*goal attainment approach*), pendekatan sistem, pendekatan konstituensi strategis dan pendekatan nilai-nilai. Fakta yang umum terdapat dan berlangsung dalam organisasi, yaitu SDM, struktur, hubungan timbal balik, tujuan individu dan tujuan bersama.

KESIMPULAN

Perencanaan SDM merupakan upaya memproyeksikan berapa banyak pegawai yang dibutuhkan dalam organisasi di masa yang

akan datang. Semua organisasi harus menentukan masa depannya dengan berbagai rencana yang relevan dengan tuntutan jaman. Pada era sekarang ini, masa depan sangat sukar untuk diprediksi karena perubahan yang terjadi sangat cepat dan massif. Pada era global yang kompetitif ini, kehidupan organisasi dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat dan massif. Derasnya arus perubahan membawa konsekuensi logis bagi organisasi untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Pada konteks ini, perencanaan SDM menjadi penting bagi organisasi karena globalisasi, teknologi baru, dan proses restrukturisasi organisasi selalu membayangi kehidupan organisasi.

Perencanaan SDM cenderung berhasil dengan memperhatikan 4 (empat) aspek perencanaan yang harus diperhatikan, yaitu: 1) berapa proyeksi jumlah pegawai yang dibutuhkan (*forecasting of employees*); 2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*); 3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*); serta (4) menjalankan program aksi (*action program*).

Beranjak dari kesimpulan ini, maka dapat dikemukakan beberapa rekomendasi, yaitu : 1) Perencanaan SDM di Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro sudah baik, namun pimpinan harus memberi arahan kepada pegawai/karyawan terkait dengan tugas pokok dan fungsinya agar dapat bekerja lebih baik; 2) Koordinasi bagian administrasi dan bagian pengajaran lebih ditingkatkan agar tidak terjadi keterlambatan dalam informasi mengingat tidak semua perkuliahan dilaksanakan di gedung Sekolah Vokasi, melainkan terpisah di gedung fakultas-fakultas lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Handoko. T., Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi ke 2 Yogyakarta : BPFE.
- [2] Hasibuan, Malayu. S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya*, Cetakan keempat. Jakarta : Bumi Aksara.
- [3] Hendro, Harijogi Poedjono. 2006. Direktorat Human resources & Corporate Affairs. *Berita Bendera*, Vol. 3 November-Desember 2006, pp. 20-21.

- [4] Jackson, S.E. dan Schuler, R.S. 1990. Human Resource Planning: Challengnes for Industrial/Organizational Psychologist, *American Psychologist*, 45:223-239.
- [5] Manzini, A.O. 1996. Integrating Human Resource Planning and Development : The Unification of Strategic, Operational and Human Resource Planning System. *Human Resource Planning*, 11 (2):79-94.
- [6] Moddy, R.W, & Noe III, RM. 1995. *Human Resource Management*.
- [7] Nawawi, Hadari. 2005. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Edisi Ketiga. Yogyakarta : Penerbit Gajah Mada University Press.
- [8] Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- [9] Rothwell, S. 1995. Human Resource Planning. In J. Storey (ED). *Human Resource Management: A Critical Text* . London
- [10] Schuler, R.S dan Walker, J.W, 1990. *Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Action*. *Organizational Dynamic*, Summer: 5-19.
- [11] Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. CV Alfabeta : Bandung.
- [12] Sutopo, HB. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif – Dasar teori dan terapannya dalam penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- [13] Yoder, Dale. 1981. *Personnel Management And Industrial Relation*. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited.