

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi dikelompokkan dalam dua macam, yakni (1) sumber daya manusia (*human resource*), dan (2) sumber daya non manusia (*non-human resources*). Adapun yang termasuk dalam sumber daya non manusia ini meliputi modal, mesin, teknologi, dan bahan-bahan (*material*). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset organisasi/ perusahaan yang tidak tergantikan. Kecanggihan dan kemajuan teknologi menjadi tidak berarti jika tidak ada unsur manusia di dalamnya sebagai pelaksana/ pelaku dalam mengoperasikan teknologi tersebut. Organisasi yang tidak didukung SDM yang sesuai baik dari aspek kuantitas, kualitas, strategi, dan operasional yang baik, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang. Riva'i (2004) menyatakan bahwa tanpa didukung tenaga kependidikan/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang.

Sebuah organisasi memerlukan sistem pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan. Ilmu mengelola SDM dalam sebuah organisasi dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM). Ivancevich (2001) mendefinisikan MSDM sebagai "*the effective management of people at work*". Hal ini diperjelas oleh Pynes (2009) yang menyatakan "*Human resource management (HRM) is the*

design of formal systems in an organization to ensure the effective use of employees' knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) to accomplish organizational goals". Dengan kata lain, MSDM adalah sebuah sistem dalam organisasi untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan seluruh kompetensi dan kapabilitas sumber daya yang dimiliki secara efektif.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

1. Pengertian Strategi

Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam manajemen sumber daya manusia memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kata "strategi" pertama kali digunakan dalam bahasa Inggris pada tahun 1656 dan berasal dari kata benda Yunani 'strategus', yang berarti 'panglima'. Aktouf dalam Barton [s.a]: "Pengembangan dan penggunaan kata terdiri dari *stratos* (tentara) dan *agein* (untuk memimpin) dan dalam konteks militer berarti 'untuk menghasilkan operasi skala besar'". Kamus Oxford mendefinisikan strategi dalam hal 'keahlian militer'. Jauch dan Glueck yang diterjemahkan oleh Murad (1999) mendefinisikan strategi sebagai suatu perencanaan yang bersifat menyatukan, mencakup keseluruhan dan terintegrasi, sehubungan dengan keunggulan yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi lingkungan,

commit to user

perencanaan tersebut dibentuk untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan dapat ditingkatkan.

Dalam konteks manajemen, kata 'strategi' kini menggantikan istilah yang lebih tradisional, perencanaan jangka panjang, yang dilakukan oleh manajer puncak dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wheelen dan Hunger (1995) mendefinisikan manajemen strategis sebagai 'serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah perusahaan'. Aktouf dalam Barton (1996) mengambil pandangan yang sama ketika ia melihat strategi sebagai sebuah pemeliharaan 'visi masa depan' yang secara terus-menerus diperbarui dengan data lingkungan internal dan eksternal.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Selaras dengan perkembangan teori organisasi, pengelolaan SDM juga mengalami perkembangan. Teori modern tidak memandang organisasi sebagai sebuah sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi ini merupakan sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan dan apabila ingin dapat bertahan hidup maka organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan. Kondisi pada saat membutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif. Fungsi-fungsi MSDM akan lebih dapat berkontribusi dengan baik apabila diselaraskan dengan strategi bisnis organisasi. Seperti dinyatakan oleh Wei (2006):

“ Strategic Human Resource Management (SHRM) is a strategic approach to manage human resources of an organisation. Compared with technical HRM, SHRM is considered a relatively “new concept, despite its continuous development over the past two decades. ... The traditional HRM function, or technical HRM activities, covers a wide range of employment practices, including recruitment, selection, performance appraisal, training

and development and the administration of compensation and benefits. By combining the HRM function with business strategy, Strategic Human Resource Management reflects a more flexible arrangement and utilisation of human resources to achieve the organisational goals, and accordingly helps organisations gain a competitive advantage”.

Hal ini diperkuat oleh Pynes (2009) yang menyatakan “Strategic Human Resource Management is based on the belief that to be effective and able to adapt to change quickly, agencies need realistic information on the capabilities and talents of their current staff-in essence, their human resources”. Dalam hal ini, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis mengacu pada implementasi dari aktivitas SDM, kebijakan dan praktik untuk membuat perubahan yang diperlukan dalam mendukung perbaikan dan tercapainya tujuan strategis organisasi. Lebih lanjut Caldwell et al. (2011) menyatakan bahwa penelitian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis menunjukkan bahwa SDM akan mempunyai peran yang lebih besar dalam berkontribusi terhadap suksesnya organisasi apabila dalam mengembangkan sistem pengelolaan SDM selaras dengan nilai, tujuan, dan misi organisasi.

Pynes (2009) menyebutkan bahwa dalam sebuah studi, “*HR: An Occupation in Transition*”, dan hasil riset tersebut dikembangkan peran kompetensi SDM melalui hasil kolaborasi Akademi Nasional Administrasi Publik, Asosiasi Internasional Manajemen Personalia untuk Sumber Daya Manusia, dan Kantor Manajemen Personalia Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia. Mereka menyebutkan peran kompetensi SDM adalah sebagai:

1. Mitra strategis. Berfungsi sebagai mitra dengan manajemen, berbagi akuntabilitas dengan lini manajemen untuk hasil organisasi.
2. Pemimpin. Memastikan bahwa prinsip nilai yang dianut, ditaati bersama dengan isu-isu lain dari etika dan integritas

3. Penyambung lidah. Berfungsi sebagai suara karyawan terkait dengan masalah yang dihadapi karyawan. Menjamin perlakuan yang adil dan merata untuk karyawan dan mewakili kekhawatiran karyawan akan isu-isu manajemen.
4. Teknisi ahli. Memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi dan kemampuan SDM untuk memperkuat program SDM untuk lebih memenuhi tujuan organisasi.
5. Konsultan perubahan. Berfungsi sebagai katalis untuk perubahan dalam organisasi dengan membantu organisasi melihat perlunya perubahan, menyediakan pelatihan, menerapkan sistem informasi baru, dan menyesuaikan kompensasi strategi untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan.

Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan serangkaian tugas yang terkait dengan upaya-upaya memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasikan, dan memelihara karyawan sampai suatu ketika terjadi pemutusan hubungan kerja. Dengan memahami tentang strategi tertentu kita dapat menambahkan tugas-tugas yang harus dilakukan yang mampu membantu organisasi melakukan negosiasi tentang MSDM secara efektif, yaitu dengan mempertimbangkan kekuatan-kekuatan lingkungan dan menjamin tercapainya tujuan dan sasaran organisasi jangka panjang. MSDM Strategis ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola.

C. Perencanaan Sumber Daya Manusia Melalui Pendekatan Manajemen

Sumber Daya Manusia Strategis

Perencanaan strategis adalah proses yang memungkinkan organisasi publik untuk memandu masa depan kegiatan mereka dan penggunaan sumber daya yang tersedia. Pynes (2009) mendefinisikan “Strategic planning is the process that enables public organizations to guide their future activities and the use of their

available resources”. Proses perencanaan strategis memungkinkan kekuatan eksternal yang mempengaruhi organisasi dan orang-orang di dalamnya harus diidentifikasi. Kekuatan ini dapat mencakup kondisi tenaga kerja, kondisi ekonomi, persaingan, regulasi, nilai sosial, dan perkembangan teknologi. Setelah faktor-faktor eksternal dinilai, faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan organisasi harus diidentifikasi. Faktor-faktor tersebut antara lain keterampilan tenaga kerja saat ini, pola pensiun, profil demografi, dan kemampuan SDM.

Perencanaan sumber daya manusia adalah komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia strategis. Kegiatan ini meliputi proses menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan organisasi. Tim perencana SDM yang mengadaptasi manajemen sumber daya manusia strategis membutuhkan perencana yang mempunyai kemampuan untuk bekerja dengan konsep yang pasti. Kemampuan tersebut meliputi pemahaman dan teknik manajemen strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen perubahan dan perencanaan SDM.

Lundy dan Cowling (1996):

“Strategic Human Resource Management requires the planner to be able to work with certain concepts. This capability planning stage of the Strategic Human Resource Management model utilises knowledge and techniques of strategic management, organisational structure, culture, change management and human resource planning”.

Pynes (2009) menyatakan bahwa menurut Kantor Manajemen Personalia Amerika Serikat, terdapat 5 tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu: (1) *Strategic Direction*, (2) *Analyze the workforce, identify skills gaps, and*

conduct workforce, (3) Develop an action plan, (4) Implement the action plan, (5)

Monitor, evaluate, and revise.

1. *Strategic Direction.*

Tahapan ini menghubungkan proses perencanaan sumber daya manusia dengan rencana strategis organisasi, kinerja tahunan dengan rencana bisnis, dan kegiatan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek

2. *Analyze the workforce, identify skills gaps, and conduct workforce.*

Tahapan ini adalah untuk mengidentifikasi antara yang diinginkan organisasi dengan kondisi sumber daya manusia yang ada, sehingga bisa ditentukan langkah untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi.

3. *Develop an action plan*

Tahapan ini melibatkan identifikasi strategi untuk menutup kesenjangan, rencana untuk menerapkan strategi, dan langkah-langkah untuk menilai kemajuan strategis. Strategi-strategi yang ditempuh mencakup perekrutan, pelatihan dan pelatihan ulang, restrukturisasi organisasi, perencanaan suksesi, dan upgrade teknologi.

4. *Implement the action plan*

Tahapan ini termasuk memastikan bahwa manusia dan sumber daya fiskal sudah pada tempat yang tepat; peran yang harus dipahami, dan komunikasi yang diperlukan, dan koordinasi untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan strategis.

5. *Monitor, evaluate, and revise*

Hal ini melibatkan pemantauan kemajuan terhadap tonggak, menilai untuk perbaikan berkelanjutan, dan menyesuaikan rencana untuk membuat program koreksi dan penempatan isu baru.

Perencanaan SDM perlu dilakukan mempertimbangkan semua aspek informasi kompetensi dari SDM. Salah satu hal penting yang harus masuk dalam perencanaan SDM adalah perencanaan pengembangan SDM. Hal ini penting untuk selalu meningkatkan kompetensi pegawai yang ada selain proses rekrutmen pegawai baru. Beausaert et al. (2011) menyatakan bahwa “Personnel development plan is a tool used to present information about the competencies the employee

commit to user

has been working on and is planning to further develop”. Masih dalam jurnal yang sama, Beusaert et al. mendefinisikan Perencanaan pengembangan personal sebagai cara/alat yang:

1. memberikan gambaran dari kompetensi para pegawai yang bekerja di masa lalu dan kompetensi pegawai yang bekerja di masa depan;
2. disusun dan ditulis oleh tenaga kependidikan sendiri meskipun struktur dari perencanaan pengembangan personal sebagian besar telah diselesaikan;
3. dapat digunakan sebagai dasar/struktur dalam pembicaraan dengan supervisor atau pelatih yang mengurus para pegawai melalui umpan balik dan stimulasi/rangsangan bagi pemikiran tenaga kependidikan; dan
4. disiapkan sebagai dasar membuat keputusan untuk merencanakan program pelatihan individu (penilaian formatif) dan menilai kesesuaian promosi (penilaian sumatif).

Pengembangan sumber daya manusia diperlukan organisasi menghadapi dinamika perubahan lingkungan dalam mencapai tujuan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk memenuhi kebutuhan informasi, kemampuan, dan pemahaman akan tujuan organisasi. Hasibuan (2000) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Senada dengan Hasibuan, Ivanevich (2001) menyatakan “Training and development are processes that attempt to provide an employee with information, skills, and an understanding of the organization and its goals”. Masih dalam buku yang sama, Ivanevich (2001) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan di desain untuk mendorong SDM untuk selalu memberikan kontribusi positif dalam performa yang baik. Ada empat cara untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM untuk pelatihan, keempat cara tersebut sebagai berikut:

commit to user

1. Mengamati SDM
2. Mendengarkan SDM
3. Menanyakan atasan langsung mengenai yang dibutuhkan SDM
4. Menguji masalah yang dihadapi SDM

Melalui keempat hal tersebut, apabila ditemukan kesenjangan antara yang diharapkan dengan keadaan objektif menunjukkan bahwa SDM memerlukan pelatihan.

Ada beberapa tahapan dalam melakukan analisis performa SDM hingga dapat mengidentifikasi pelatihan yang diperlukan. Dalam organisasi publik Pynes (2009) membagi tahapan pelatihan kedalam lima tahap. Tahap pertama adalah melakukan penilaian kebutuhan. Tahap pertama ini adalah untuk menentukan kebutuhan pelatihan terhadap SDM. Gambaran sederhananya adalah mengidentifikasi antara yang dikerjakan SDM dengan apa yang seharusnya dikerjakan oleh SDM tersebut. Kesenjangan antara yang dikerjakan dengan yang seharusnya menunjukkan bahwa SDM perlu pelatihan. Berdasar kesenjangan yang ditemukan, bisa ditentukan penilaian kebutuhan peningkatan kompetensi dan kapasitas SDM baik dalam posisinya sekarang maupun kebutuhan yang akan datang.

Tahap kedua mengembangkan tujuan pelatihan untuk menjelaskan kebutuhan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan kapasitas lain yang akan dicapai SDM di akhir pelatihan. Tujuan harus mempunyai indikator-indikator standar yang jelas terhadap pencapaian yang diinginkan.

Tahap ketiga mengembangkan kurikulum melalui analisa terhadap semua informasi terhadap SDM yang akan disertakan dalam pelatihan. Tahapan ini adalah yang paling kritis karena sudah ditentukan pelatihan yang dianggap tepat

dan efektif bagi SDM. Ada beberapa isu penting yang harus diperhatikan dalam tahap ini, yaitu: tingkat pendidikan SDM; harapan SDM; tingkat pengetahuan, perilaku, dan hubungan antar SDM; tingkat kesiapan SDM dalam menerima petunjuk/instruksi teknis; keikutsertaan SDM dalam mengikuti pelatihan.

Ada beberapa pilihan metode dalam menyusun kurikulum pelatihan pengembangan kompetensi SDM Masih dalam buku yang sama Pynes (2009) menjelaskan 8 metode yang bisa digunakan, yaitu:

1. Metode kuliah/ceramah. Metode ini dikenal juga dengan metode in class, yaitu sekelompok peserta pelatihan diberikan materi oleh seorang pengajar didalam kelas.
2. Bermain peran. Metode ini memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempraktekkan pengalamannya dalam bekerja dan berbagi pengalaman bersama peserta pelatihan yang lain.
3. Studi kasus. Metode ini memberikan masalah-masalah untuk dilakukan evaluasi secara tertulis, kemudian dipresentasikan didepan kelas untuk didiskusikan.
4. Latihan praktek. Adalah melakukan simulasi pekerjaan yang biasa dilakukan untuk kemudian dievaluasi.
5. Metode Audio visual. Video banyak digunakan dalam berbagai pelatihan untuk memberikan variasi gambaran mengenai pekerjaan maupun situasi-situasi yang harus dihadapi saat bekerja.
6. Pelatihan berbasis komputer. Metode ini mempunyai keistimewaan dimana peserta pelatihan bisa mempelajari hal-hal yang seharusnya dipahami tanpa harus meninggalkan pekerjaannya. Dengan media CD ROM, staf dapat melakukan perintah-perintah yang ada dalam program yang telah disiapkan didalam media melalui komputernya sendiri. Bahkan bisa dilakukan di rumah. Hanya diperlukan pengawasan dan evaluasi yang mendalam apabila memakai metode ini.
7. Sumber-sumber komunitas. Organisasi publik seyogyanya peduli dengan komunitas-komunitas yang menyediakan sumber belajar dengan biaya sangat murah, bahkan gratis. Seringkali organisasi pemerintah menawarkan pelatihan-pelatihan yang tidak dipungut biaya untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam sektor tertentu. Hal senada juga sering diadakan oleh institusi pendidikan tinggi (universitas).
8. E-Learning dan Teknologi. Perkembangan teknologi memungkinkan SDM untuk dapat mengakses sumber-sumber informasi yang dapat meningkatkan kompetensi maupun kapabilitas dalam menjalankan tugasnya.

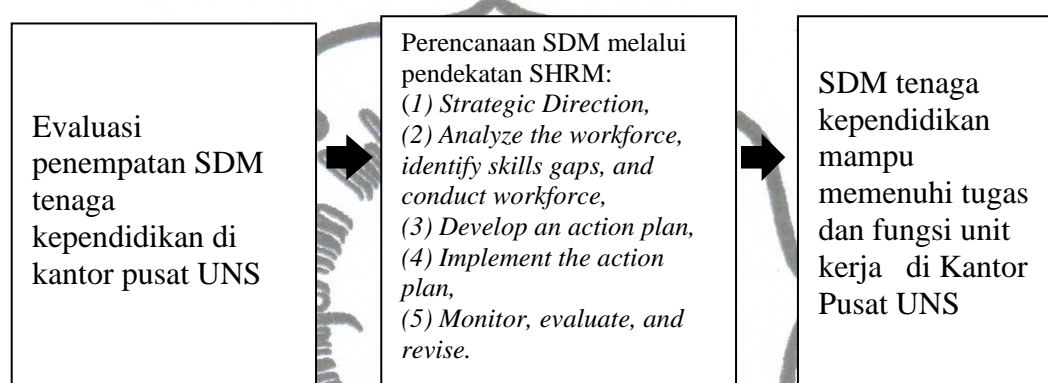
Adapun tahap keempat adalah melaksanakan pelatihan dengan mempertimbangkan jangka waktu pelatihan. Tahap terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap pelatihan yang sudah dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan program yang sudah dilakukan.

Fitzgerald dalam Pynes (2009) mendefinisikan pelatihan sebagai “ the acquisition of knowledge and skills for present tasks, which help individuals contribute to the organization in their current positions To be successful, training must result in a change in behavior, such as the use of new knowledge and skills on the job ”. Pengembangan karir menyediakan tempat untuk SDM dengan kompetensi yang sudah disiapkan untuk masa depan. Tujuan dari pengembangan karir bagi organisasi adalah untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan kompetensi SDM sehingga memastikan organisasi akan bertahan. Pengembangan karir digunakan untuk meningkatkan level kemampuan dan menjamin keberlangsungan organisasi jangka panjang.

D. Kerangka Pikir

Berdasarkan analisis situasi di atas kerangka pemikiran dapat dideskripsikan bahwa evaluasi penempatan tenaga kependidikan di kantor pusat UNS melahirkan adanya kebutuhan untuk melakukan perencanaan SDM. Perencanaan SDM merupakan langkah yang paling penting dalam pengembangan SDM. Pendekatan yang digunakan dalam perencanaan SDM, salah satunya adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis. Pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis ini dikembangkan dalam kerangka untuk menjawab kebutuhan

akan pemenuhan fungsi unit kerja di Kantor Pusat Universitas Sebelas Maret. Melalui perencanaan SDM ini diharapkan dapat teridentifikasi arah strategi institusi, beban kerja, sehingga dapat dikembangkan seperangkat rencana kerja dan implementasinya, dilakukan monitoring sehingga pada akhirnya SDM mampu memenuhi tugas dan fungsi di unit kerja.



Gambar 1. Kerangka Pikir