

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Istilah perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen. Pada umumnya perencanaan merupakan kegiatan yang pertama dilakukan sebelum berlanjut pada fungsi-fungsi manajemen lainnya. Jika kita mengartikan kata perencanaan yang berakar dari kata “rencana” yang berarti hal yang belum dilakukan dan akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sementara sumber daya manusia dalam organisasi dapat dikatakan sebagai kekuatan yang meliputi anggota organisasi atau manusia itu sendiri.

Perencanaan sumber daya manusia telah menjadi bagian penting dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia. Dalam perkembangannya dewasa ini para ahli telah mendefinisikan pengertian dari perencanaan sumber daya manusia.

Jones & George mengungkapkan “*Planning is identify and select appropriate goals and courses of action*”¹. Artinya Perencanaan ada identifikasi dan memilih tujuan yang sesuai dan berbagai macam tindakan. Jelas sekali dari pernyataan tersebut bahwa perencanaan dilakukan pada awal kegiatan dengan memikirkan berbagai cara agar kegiatan tersebut mencapai tujuannya.

¹ Gareth R. Jones & Jennifer M. Jones, *Contemporary Management*, (New York: Mc Graw Hill, 2006), h.8.

Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan pengertian dari *human resource planning* atau perencanaan sumberdaya manusia sebagai berikut:

“PSDM Merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya menjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol.”²

Seperti yang telah kita ketahui bahwasanya fungsi perencanaan adalah kegiatan yang pertama kali dilakukan pada saat kegiatan manajemen berlangsung. Termasuk dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia bagian perencanaan adalah hal yang diutamakan. Selain untuk pedoman dan dasar kontrol perencanaan juga dapat meminimalisir resiko di masa mendatang. Dengan berkurangnya resiko kemungkinan keberhasilan organisasi juga meningkat.

Sementara Surachman dan Ahmad Tarmiji mengungkapkan perencanaan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan sebagai berikut:

“Perencanaan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan strategi pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi atau lembaga pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.”³

²Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013) h. 248.

³Surachman dan Ahmad Tarmiji, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: LPP-UNJ, 2015), h. 80.

Pada aspek perencanaan yang diungkap oleh Surachman dan Tarmiji lebih mengarah kepada strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pendidik dan kependidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Hal ini memungkinkan bahwa proses perencanaan ini sejatinya bertujuan untuk memenuhi tujuan organisasi itu sendiri.

Dalam prakteknya Gold mengungkapkan perencanaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai penggunaan dari penentuan awal model, alat, teknik untuk memprediksi, rencana dan penyesuaian staf, daripada implementasi perharinya berdasarkan kontrak karyawan, dan kealamian lingkupan dari keterlibatan karyawan dan partisipasi pada dunia kerja. Yang berarti adanya alat, model, teknik dan rencana *staffing* untuk nantinya diberlakukan pada karyawan dari mulai analisis kebutuhan sampai dengan keterlibatan pada pekerjaan yang dijalaninya. Seperti yang diungkapkan oleh Gold,

“..In practice HR planning has taken to mean the usage of predetermined models, tools and techniques to predict, plan and adjust broad staffing, rather than the day to day implementation of the employment contract, and the nature and extent of the employee’s involmnet and participation in the organization of work.”⁴

Disini Siagian mengenai masalah perencanaan sumber daya manusia ini lebih menekankan kepada langkah-langkah dalam

⁴David G. Colling and Geoffrey Wood. *Human Resource Management: A critical approach*, (Oxon: Routledge, 2009), h. 169

manajemen guna menjamin ketersediaan tenaga kerja. Berikut yang diungkapkan Sondang P. Siagian dibawah ini:

“Apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia, yang menjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.”⁵

Disini nilai ketepatan menjadi kata kunci agar terpenuhinya tujuan organisasi dan sasaran yang telah ditetapkan. Ini menjadi masuk akal ketika keakuratan dalam peramalan pada masa yang akan datang terhadap kebutuhan tenaga kerja pada suatu organisasi menjadi penunjang keberhasilan organisasi tersebut.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan pengertian perencanaan sumber daya manusia meliputi strategi, langkah-langkah, metode, teknik, analisis kebutuhan dan penentuan desain pekerjaan (*job design*) yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia, terlebih dahulu ada syarat-syarat yang harus dipenuhi. Yulius mengungkapkan beberapa persyaratan perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut:

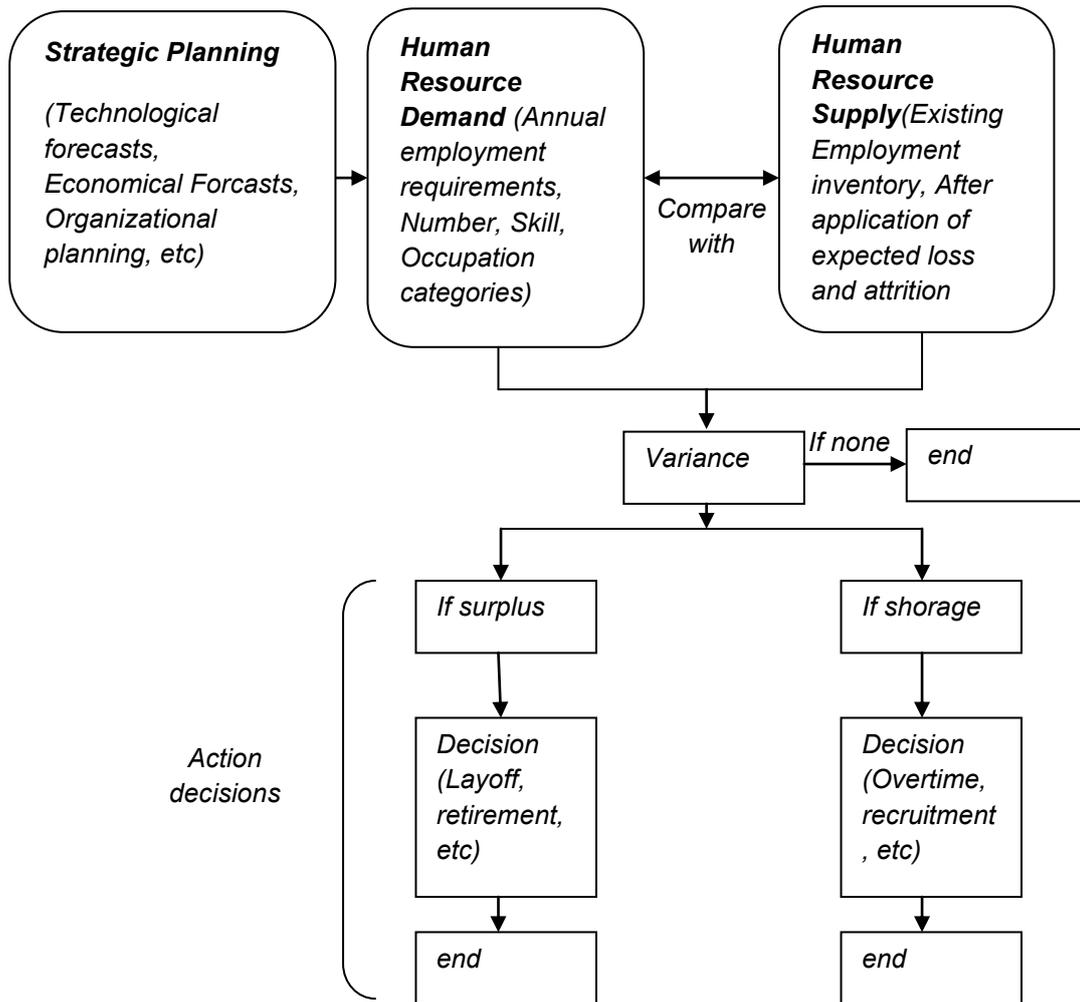
⁵Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Buma Aksara, 2011), h. 41.

- a. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya
- b. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- c. Harus mempunyai pengalaman luas tentang *Job analysis*, organisasi dan situasi persediaan SDM
- d. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- e. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- f. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan peruburuhan pemerintah.⁶

Meski tidak semua perencanaan menggunakan syarat seperti diatas sebagai kebutuhan mutlak kegiatan perencanaan sumber daya manusia, setidaknya itu akan mempermudah seorang perencana untuk mengetahui kemampuan dan hal apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Dari syarat-syarat tersebut terlihat bahwa kemampuan seorang perencana sangat diperlukan sebagai orang yang mampu memprediksi kebutuhan di masa yang akan datang serta memiliki segudang kompetensi lain yang berkaitan dengan kegiatan perencanaan sumber daya manusia.

Setelah mengetahui persyaratan dari kegiatan perencanaan sumber daya manusia langkah berikutnya yang dapat kita ambil adalah dengan mengetahui proses perencanaan sumber daya manusia. Berikut gambar proses perencanaan sumber daya manusia yang diadaptasi dari Ivancevich:

⁶Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h. 53.



Gambar 2.1. *The Human Resource Planning Process*⁷

(Sumber: John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, 2007)

Gambar diatas menjelaskan tentang proses dari perencanaan sumber daya manusia. Dimulai dari rencana strategi dilanjutkan kepada penentuan kebutuhan sumber daya manusia (syarat pegawai tahunan, jumlah, keterampilan, kategori pekerjaan) lalu dibandingkan dengan ketersediaan sumber daya manusia(persediaan pegawai yang ada). Jika tidak ditemukan kesenjangan maka tidak ada tindakan

⁷John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, (New York: Mc Graw Hill, 2007), h. 130.

yang harus dilakukan. Akan tetapi jika ditemukan kesenjangan ada dua langkah yang dapat dilakukan. Kemungkinan pertama adalah adanya *surplus* (kelebihan) maka, keputusan yang dapat diambil adalah pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja. Kemungkinan yang kedua adalah adanya *shorage*(kekurangan) maka, keputusan yang dapat diambil adalah kerja lembur atau perekrutan pegawai baru.

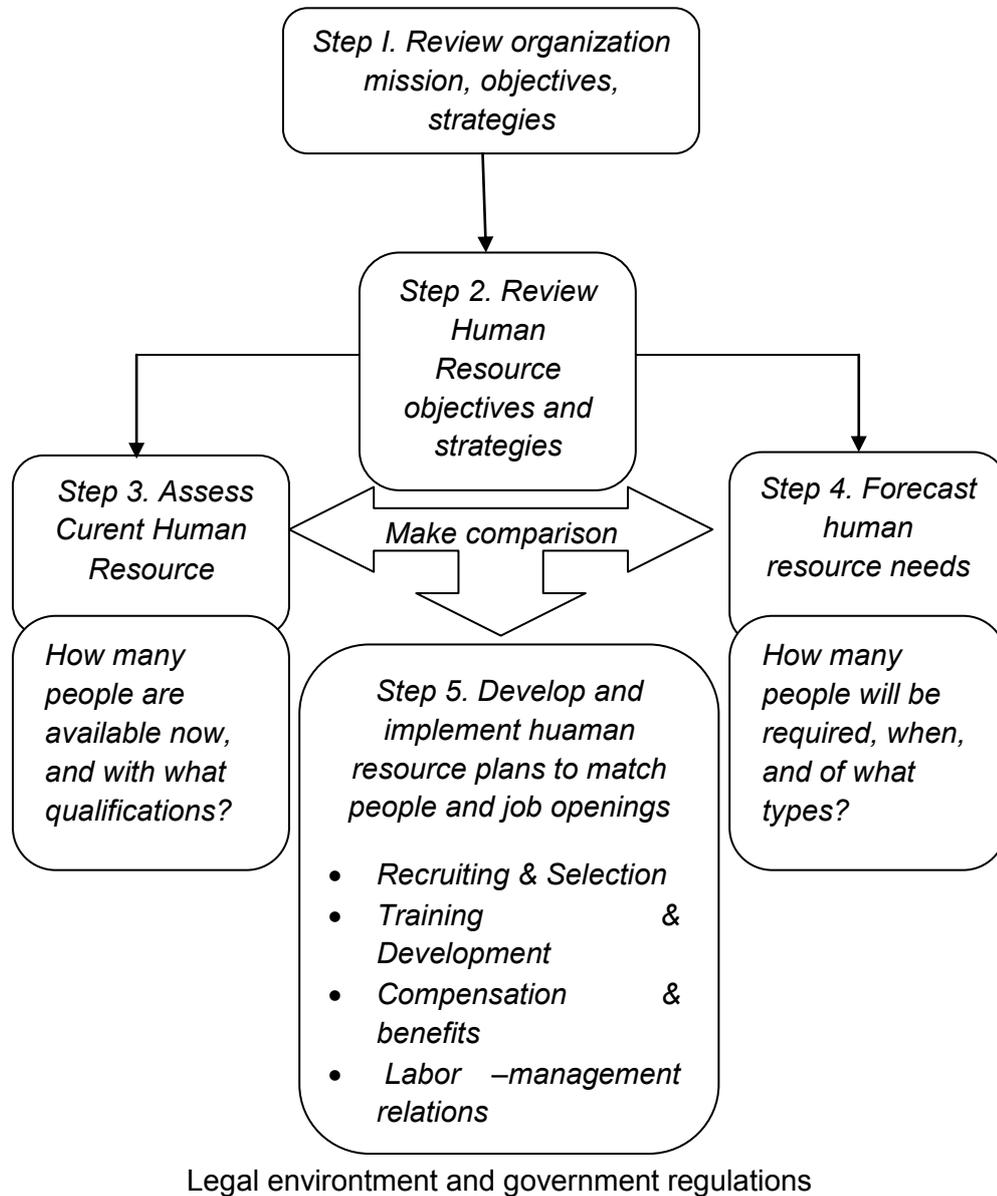
Yulius juga menyebutkan beberapa prosedur perencanaan SDM yang sebaiknya dilakukan. Prosedur atau susunan langkah-langkah dipergunakan untuk mempermudah kegiatan itu sendiri, berikut prosedur perencanaan SDM:

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternatif
- e. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana
- f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.⁸

Sama seperti langkah-langkah yang sebelumnya pada poin prosedur PSDM diatas yang pertama dilakukan adalah menetapkan kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan. Disusul dengan kegiatan mengumpulkan informasi dan data terkait SDM, mengelompokkan, menganalisis dan selanjutnya dipilih alternatif yang paling baik agar nantinya dapat direalisasikan.

⁸Yulius Eka Agung Seputra, *ibid.*, h. 54.

Dari sumber lain menyebutkan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2 Step in strategic human resource planning.⁹

⁹ John R. Schermon, *Introduction to Management*, (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd. 2010). h. 302.

2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pada umumnya tujuan perencanaan sumber daya manusia sebagai penunjang kegiatan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan dan bermuaranya pada pencapaian tujuan organisasi. Berikut ada beberapa hal yang menjadi tujuan dari perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan yang dapat digolongkan kedalam beberapa poin:

a. Penentuan kualitas dan kuantitas

Menentukan kualitas dan kuantitas pada karyawan untuk jabatan atau posisi tertentu.

b. Jaminan Ketersediaan Tenaga Kerja

Jaminan disini untuk meminimalisir kemungkinan kekosongan pada suatu jabatan atau posisi terlalu lama sehingga dapat ditanggulangi dengan cepat.

c. Efektifitas dan Efesiensi

Menghindari tumpang tindih pekerjaan, kekurangan, dan atau kelebihan pegawai. Selain itu juga dapat menghemat pembiayaan pegawai.

d. Mempermudah Koordinasi, Integrasi, dan Sinkronisasi (KIS) agar produktifitas kerja meningkat.

e. Sebagai Pedoman

Pedoman untuk melaksanakan fungsi dan kegiatan manajemen sumber daya lainnya seperti proses penarikan, seleksi, penjenjangan karir, dan lainnya.

f. Dasar Penilaian

Dapat digunakan untuk dasar penilaian karyawan di masa mendatang.¹⁰

Di lain sisi Efendi juga mengutip pendapat bahwa perencanaan sumberdaya manusia memiliki tujuan berupa:

- a. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia,
- b. Menyesuaikan aktifitas sumber daya manusia dan kebutuhan manusia secara efisien
- c. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru dan,
- d. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.¹¹

Jika dilihat dari tujuan perencanaan sumber daya manusia diatas pemanfaatan sumber daya manusia menjadi prioritas utama. Karena kelebihan sumber daya manusia tidak lebih baik dibanding kurangnya sumber daya manusia. Artinya kelebihan akan pegawai tidak menjamin suatu organisasi akan berjalan lebih baik, akan tetapi ini hanya akan berdampak pada pemborosan *budgeting* untuk pegawai. Bisa kita bayangkan jika suatu organisasi cukup membutuhkan 24 orang pegawai, sedangkan jumlah pegawai yang

¹⁰Akhmad Subekhi & Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), h.63-64.

¹¹Marihot tua efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktifitas pegawai*, (Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2002), h. 76

ada melebihi jumlah tersebut. Tentu saja kelebihan akan pegawai mempercepat pekerjaan yang ada di organisasi tersebut tapi kita lihat dampak pada beban kerja yang dapat dibagi rata terhadap pegawai lainnya. Mereka akan kekurangan beban kerja bahkan akan berada di bawah beban kerja yang standar atau seharusnya. Ini akan menimbulkan kekurangan pada beberapa bagian tertentu dan *overload* pada bagian lainnya.

Tujuan lainnya dari kegiatan perencanaan sdm ini adalah untuk efisiensi dalam proses penarikan atau *recruitment* jika dilihat pada kegiatan manajemen sumber daya manusia kegiatan penarikan ini berada setelah kegiatan perencanaan dilaksanakan. Tentu saja hal ini dikarenakan proses penarikan adalah tindakan awal yang dilakukan ketika suatu organisasi ingin melakukan proses pengadaan pegawai. Efisiensi disini dimaksudkan ketika proses penarikan dilaksanakan tidak terlalu memakan biaya dan sumber daya yang besar. Seperti halnya ketika melakukan perekrutan, pemilihan media untuk menyebar informasi terkait lowongan pekerjaan membutuhkan biaya terutama ketika harapan organisasi untuk menjaring calon-calon pegawai yang unggul dan tepat. Semakin luas cakupan wilayah untuk penarikan maka semakin besar biaya yang diperlukan. Maka dari itu kegiatan perencanaan ini harus mampu meminimalisir penggunaan sumber daya yang ada.

3. Analisis Kebutuhan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan perencanaan terhadap sumber daya manusia sesuai dengan tujuan perencanaan sumber daya manusia diatas yaitu menentukan kualitas dan kuantitas. Sedangkan untuk menentukan kualitas dan kuantitas maka, kita harus mengetahui spesifikasi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan. Istijanto dalam bukunya tentang SDM mengungkapkan ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur jumlah karyawan. Salah satu dari pendekatan tersebut adalah metode beban kerja, berikut rumus yang dipergunakan:

$$\text{Jumlah Tenaga Kerja} = \frac{\text{Jumlah sasaran kerja selama satu tahun}}{\text{Jumlah sasaran kerja yang mampu dicapai karyawan setiap tahun.}}$$

Gambar 2.3 Rumus beban kerja untuk menentukan jumlah karyawan¹²

(Sumber : Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*,2005)

Dari rumus diatas bisa dilihat untuk mengetahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan memerlukan informasi tentang jumlah sasaran kerja perperiode waktu tertentu dan jumlah sasaran kerja yang mampu dicapai karyawan pada periode waktu tertentu pula. Setelah informasi tersebut didapatkan barulah bisa dibagikan antara jumlah sasaran kerja dan jumlah sasaran kerja yang mampu dicapai. Hasilnya akan

¹²Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,2005), h.233.

berupa angka yang harus dibulatkan. Sasaran kerja sendiri disini dapat berupa penyelesaian dokumen atau berupa kegiatan lainnya semisal rapat dan sebagainya yang diberi bobot sesuai lama maksimal waktu pengerjaannya. Contoh: Untuk kegiatan menyusun laporan keuangan kegiatan rapat sekolah dibutuhkan waktu 3x8 jam oleh 1 orang dst.

Selanjutnya, untuk mengetahui jumlah kebutuhan sumber daya manusia di masa mendatang dapat juga menggunakan metode peramalan atau perkiraan dari manajer seperti yang diungkapkan oleh efendi “kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh manajer puncak kemudian diberikan ke manajer bawahnya untuk ditanggapi, atau sebaliknya, manajer paling bawah diminta untuk menentukan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke manajer yang lebih tinggi untuk disimpulkan dan di revisi”.¹³

Selain beberapa pendekatan diatas, untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai dapat digunakan juga analisis kecenderungan. Analisis kecenderungan ini diungkapkan juga oleh efendi sebagai salah satu cara untuk menganalisis kebutuhan pegawai, analisis kecenderungan ini dilakukan dengan cara:

- a. Ekstrapolasi, yaitu mengasumsikan bahwa tingkat perubahan pada masa lalu sama dengan yang akan datang, misalnya jika masa lalu rata-rata kebutuhan pegawai adalah 20 orang setiap bulan pada dua tahun terakhir, maka untuk tahun depan dibutuhkan sebanyak 240 orang.

¹³Marihot tua efendi Hariandja, *op. cit.*, h. 82.

- b. Indeksasi, yaitu menghitung bahwa rasio antara jumlah pegawai dan jumlah penjualan atau produksi pada masa yang lalu sama dengan masa yang akan datang. Misalnya, pada tahun lalu untuk memproduksi 10.000 unit barang dibutuhkan tenaga kerja operasi sebanyak 100 orang, sehingga rasio *output* dengan produksi adalah 1:100. Bila diperkirakan tahun depan produksi naik menjadi 15.000 akibat adanya permintaan yang meningkat, maka dapat diperhitungkan bahwa kebutuhan tenaga yang harus dipersiapkan adalah sebesar 150 orang.¹⁴

Berdasarkan kutipan di atas jika dikondisikan untuk menentukan jumlah pegawai, yang paling memungkinkan adalah ekstrapolasi dikarenakan organisasi penyedia layanan pendidikan adalah organisasi yang menghasilkan jasa tidak dapat ditentukan jumlah pasti produksi atau ukuran barang yang dihasilkan.

Disamping untuk menentukan kuantitas atau jumlah pegawai perencanaan sdm juga bertujuan menentukan kualitas pegawai yang dibutuhkan. Dan untuk menentukan kualitas pegawai yang dibutuhkan maka perlu dilakukan analisis jabatan yang akan menghasilkan analisis gambaran jabatan. Analisis Jabatan atau pekerjaan sendiri menurut Robin diartikan sebagai kegiatan

“Menyusun Penggambaran yang rinci atas tugas-tugas yang tercakup dalam pekerjaan tertentu, menentukan hubungan pekerjaan tertentu dengan pekerjaan-pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses.”¹⁵

Analisa jabatan menghasilkan gambaran jabatan yang nantinya dapat dipergunakan untuk pencarian tenaga kerja atau pun

¹⁴Marihot tua efendi Hariandja, *op. cit.*, h.82-83.

¹⁵Stephen P. Robbins, *Prilaku Organisasi, Edisi Ke Sembilan*, Terjemahan Benyamin Molan, (Jakarta: PT. Indeks, 2006), h. 672.

perencanaan tenaga kerja. Ada beberapa metode analisis jabatan yang cukup terkenal menurut Robin, diantaranya:

- a. Observasi, penganalisis melihat karyawan langsung atau meninjau tim karyawan dalam pekerjaan.
- b. Interview, Menyeleksi pelaksana pekerjaan diinterview secara ekstensif, dan pengaruh jumlah yang diinterview dikombinasikan dalam analisis pekerjaan.
- c. Catatan harian, Pemegang wewenang analisis pekerjaan mencatat aktivitasnya dan jumlah waktu yang terlewatkan sebagian, dalam catatan harian atau buku harian.
- d. Kuisoner, pemegang wewenang pengecekan atau hal-hal penyamaan dalam pekerjaannya dan catatan pada tugas pokok yang mungkin.¹⁶

Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Noe dkk, bahwa pentingnya dari analisis pekerjaan berguna sebagai berikut :¹⁷

- a. *Work Redesign* (Desain Ulang Pekerjaan), Desain ulang pekerjaan disini bermaksud untuk menghasilkan desain pekerjaan yang lebih efektif dan efisien.
- b. *Human Resource Planning* (Perencanaan Sumber Daya Manusia), untuk mengetahui kebutuhan sumber daya manusia khususnya pada segi persyaratan jabatan maka, analisis pekerjaan ini sangat diperlukan.
- c. *Selection* (Seleksi), dengan analisis pekerjaan akan bermanfaat pada saat proses seleksi agar didapatkan pegawai yang paling kompeten.

¹⁶Stephen P. Robins, *loc. cit.*

¹⁷Noe, et al., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, (New York: Mc Graw Hill, 2012), h. 170.

- d. *Training* (Pelatihan), pelatihan memerlukan tujuan yang didapatkan dari analisis pekerjaan yang sudah semestinya dapat terlihat kompetensi apa yang masih belum maksimal.
- e. *Performance Appraisal* (Penilaian Performa). Sebagai pedoman penilaian kinerja karena pada analisis pekerjaan terdapat segala sesuatunya tentang pekerjaan itu.
- f. *Career Planning* (Perencanaan Karir), dari berbagai keberagaman jenis pekerjaan, ketika ada suatu kekosongan pada bagian tertentu analisis pekerjaan menyediakan informasi tentang orang pada bagian pekerjaan apa yang mampu untuk mengganti atau mengisi kekosongan tersebut.
- g. *Job Evaluation* (Evaluasi Pekerjaan), sudah jelas bahwa analisis pekerjaan dapat digunakan sebagai pedoman untuk proses penilaian atau pun evaluasi.

Di lain sisi Nawawi membahas mengenai analisis jabatan dan menggolongkannya menjadi dua bagian yaitu Deskripsi pekerjaan dan Spesifikasi jabatan seperti yang ada pada gambar berikut:

Deskripsi Pekerjaan/Jabatan	Spesifikasi Pekerjaan Jabatan
1. Mengenai Pekerjaan Jabatan 2. Profil (Batasan) Pekerjaan/ Jabatan yang mencakup; Tugas-tugas, kewajiban, wewenang dan tanggung jawabnya.	1. Mengenai karyawan/pegawai (manusianya) 2. Karakteristik Karyawan/Pegawai yang dipersyaratkan yang mencakup; Pendidikan, Pengalaman, wewenang dan tanggung jawab pelatihan, kemampuan keterampilan fisik dan mental, kemampuan bahasa, penguasaan hukum, Kemampuan Adaptasi Budaya bagi SDM lintas Negara.

Gambar 2.4 Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan¹⁸

(Sumber: H. Hadari Nawawi, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, 2012)

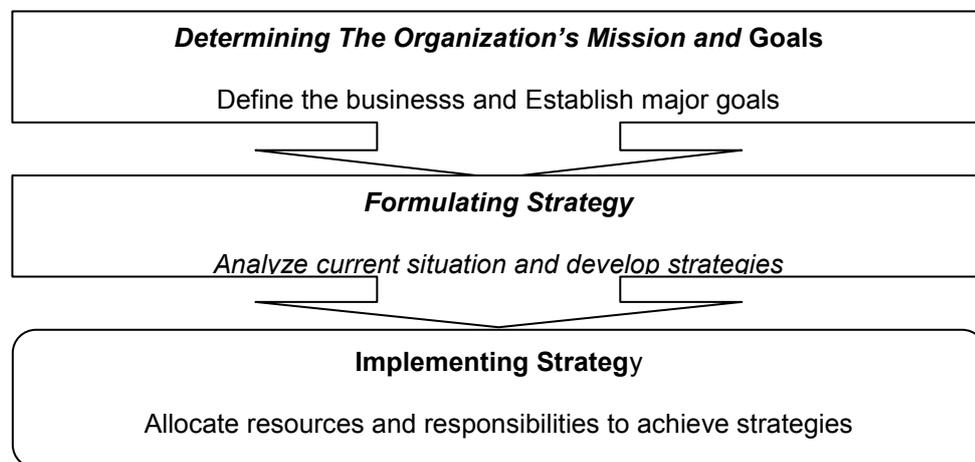
Yang akan menjadi penentu kualitas yang diharapkan yang dapat digunakan untuk kegiatan analisa kualitas adalah pada bagian persyaratan jabatan, karena disana terdapat informasi yang dibutuhkan. Seperti pendidikan apa yang menjadi persyaratan minimum, memiliki wawasan tentang pekerjaan yang akan di tempati, keterampilan apa saja yang dibutuhkan, dan pengalaman apa saja yang sudah dipunyai. Dan jika sudah didapatkan sekurang-

¹⁸H. Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi non Profit Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), h.302.

kurangnya persyaratan jabatan seperti diatas maka kita sudah dapat menghasilkan kulaitas jabatan yang dibutuhkan.

4. Strategi dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pada langkah-langkah perencanaan, perlu dirumuskannya strategi. Seperti yang digambarkan oleh Jones& George pada bagan berikut ini:



Gambar 2.5. *Three Steps in Planning*¹⁹

Sumber: (Gareth R. Jones & Jennifer M. Jones, *Contemporary Management*, 2006)

Jika dilihat dari gambar diatas tentu dalam perencanaan strategi yang harus dilakukan harusnya satu tujuan dengan misi organisasi, karena psdm adalah bagian dari msdm yang tujuannya sama yaitu untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu bisa dilihat bahwa tujuan dari memformulasikan strategi sendiri adalah agar nantinya saat implementasi dapat dilakukan dengan lebih mudah dan terarah.

¹⁹Gareth R. Jones & Jennifer M. Jones, *op. cit.*, h. 261.

Mengikuti pada pendapat Stoner dan Wankel untuk memahami konsep tentang strategi dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda “(1) dari perspektif mengenai apa yang hendak dilakukan oleh sebuah organisasi dan, (2) dari apa yang sesungguhnya dilakukan oleh sebuah organisasi. Baik tindakannya sejak semula memang disengaja atau tidak.”²⁰ Merujuk pada perspektif yang pertama strategi dapat dikatakan sebagai sebuah program dimana itu direncanakan sejak awal dan termasuk kedalam program. Sementara perspektif yang kedua dapat mengartikan strategi sebagai tindakan atau aktifitas yang merespon setiap kejadian yang terjaditerhadap lingkungan lingkungannya.

a. Definisi Strategi

Berikut definisi dari J. Salusu bahwa Strategi ialah “suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.”²¹ Hampir mirip dengan pengertian dari manajemen dimana strategi ini dikatakan sebagai sebuah seni akan tetapi lebih menekankan kepada penggunaan kecakapan dan sumber daya pada suatu organisasi serta relasi terhadap lingkungan yang bersifat menguntungkan.

²⁰ Jame A.F. Stoner Charles Wankel, *Perencanaan & Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*, Terjemahan Sahat Simamora, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003) h.161

²¹ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik: untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: PT Grasindo 2005), h.101

Selanjutnya pendapat Alfred Chandle dikutip oleh Ismail Solihin mendefinisikan strategi "*the determination of long-term goals of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out these goals*"²² artinya adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan dan adopsi dari paksi pelatihan dan pengalokasian kebutuhan sumber daya untuk mencapai tujuan. solihin juga mengutip Kenneth Andrews tentang strategi yang berbunyi sebagai "*the patern of objectives, purposes or goals, and the major policies and plans for achieving these goals stated in such a way as to define what business the companys is in our should be in and the kind of company it is or should be*"²³. Yang artinya kurang lebih sebagai bagian dari tujuan, dan kebijakan utama dan rencana pencapaian dengan cara menetapkan akan bagaimana organisasi ini berjalan atau seperti apa.

Dari kedua definisi tersebut strategi dipandang sebagai tujuan jangka panjang dimana untuk memenuhi kebutuhan sumber daya organisasi adakalanya dibuat program jangka panjang yang dapat menjamin ketersediaan sumber daya manusia. Selain itu kebijakan dan rencana dalam penetapan tujuan menjadi sarana yang digunakan dalam strategi sehingga perumusan strategi akan berjalan lebih mudah dikarenakan terdapatnya tujuan yang jelas.

²²Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 25

²³Ibid, Ismail Solihin, h.5

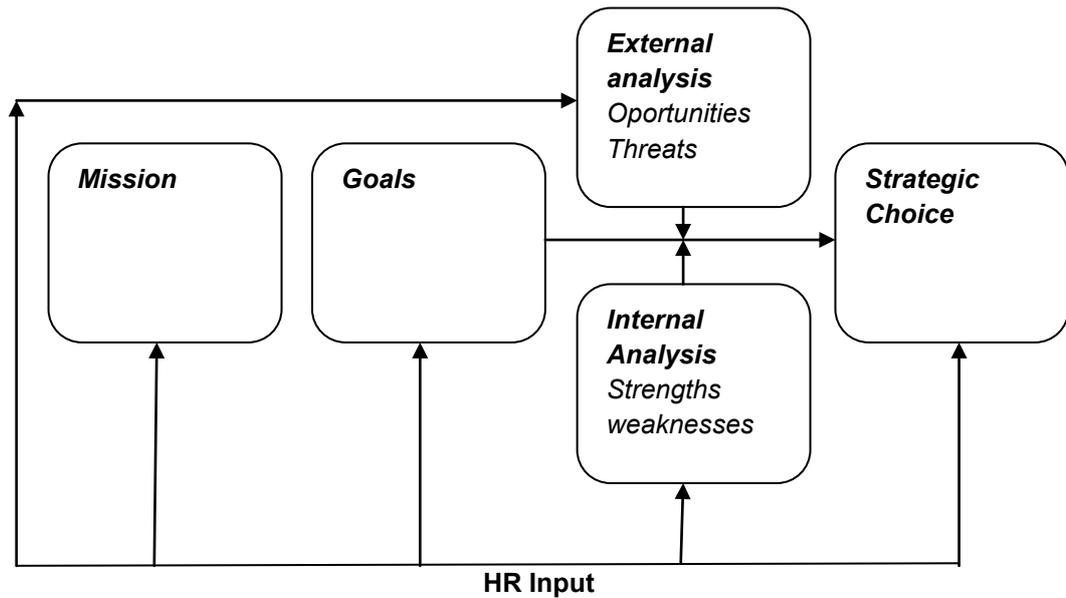
Pengertian yang lain diungkapkan oleh Dess dkk yang menyatakan "*Strategy The ideas, decisions, and actions that enable a firm to succeed.*"²⁴ Artinya strategi adalah ide, keputusan dan tindakan yang menjadikan perusahaan sukses. Lebih luas pengertian dari Dess ini menganggap bahwa semua ide, keputusan dan tindakan yang dapat menunjang kesuksesan suatu organisasi dapat dianggap sebagai sebuah strategi.

Pada organisasi non profit khususnya di bidang pendidikan strategi penting untuk dilakukan, karena eksistensinya di masyarakat memiliki bagian yang krusial. Pandangan umum masyarakat terhadap organisasi pendidikan masih tergolong positif. Di samping pendidikan merupakan kunci dari keberhasilan peradaban suatu masyarakat, organisasi pendidikan juga masih populer dengan tujuan dan komitmennya dalam mencetak lulusan-lulusan yang memiliki akal, budi dan pekerti yang baik sehingga manfaatnya bisa dirasakan langsung oleh masyarakat.

b. Formulasi dan Jenis-Jenis Strategi

Sebelum menentukan strategi, terlebih dahulu kita harus memformulasikan strategi. Noe mendeskripsikan formulasi strategi kedalam gambar Gambar 2.6.

²⁴Dess etc, *Strategic Management Text & Case*, (New York: McGraw-Hill, 2012) h. 8.



Gambar 2.6. *Formulation Strategy*²⁵

Sumber: (Noe, et al., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 2012)

Secara garis besar gambar 2.6. *formulation strategy* diatas memberitahukan kepada kita bahwa untuk memformulasikan strategi ada beberapa faktor yang harus di pertimbangkan. Sebagai contoh dengan menggunakan pendekatan perencanaan sumber daya manusia formulasi strategi memperhatikan tujuan, misi, analisis eksternal dan internal dari kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Ada pun untuk analisis internal dan eksternal sama dengan analisis SWOT pada umumnya.

Di bawah ini ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menetapkan strategi, diantaranya:²⁶

- 1) Teknik Matrik Faktor Internal dan Eksternal (*The Internal and External Factor Matrix*), Teknik ini dilakukan dengan melakukan

²⁵ Noe, et al., *op cit.*, h. 80

²⁶ Hadari Nawawi, *op. cit.*, h.175-176.

analisis dan evaluasi bertujuan untuk mengetahui mengetahui kelemahan dan kekuatan beserta mengkaji peluang dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan suatu misi, baik yang bersumber dari faktor di dalam maupun di luar organisasi non profit.

- 2) Teknik Matrik Profil Kompetitif (*The Competitive Profile Matrix*), Teknik ini dilakukan dengan proses mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan organisasi non profit sejenis yang berada di luar organisasi, agar dapat diungguli prestasi dan reputasinya atau bisa juga diadaptasi strateginya.
- 3) Teknik Matrik Memperkuat dan Mengevaluasi Posisi (*The Strengths Position and Evaluation Matrix*). Teknik ini dilakukan dengan menyesuaikan kemampuan sumber daya internal yang dimiliki (dalam kasus ini sumber daya manusia dan keunggulan lainnya), untuk memperkuat posisi dengan peluang yang ada, dan mengatasi/ menghindari resiko yang berasal dari internal organisasi.
- 4) Teknik Matrik Dari Kelompok Konsultan Boston (*The Boston Consulting Group Matrix*), Teknik ini dilakukan dengan menetapkan strategi yang lebih bervariasi dan berbeda tergantung jenis unit atau bidangnya (misalnya kesekretariatan).

- 5) Teknik Matrik Strategi Induk/Utama (*The Grand Strategy Matrix*), pada teknik ini lebih memilih strategi yang lebih unggul yang pernah digunakan. Dapat dilihat dari keberhasilan pencapaian organisasi pada saat penggunaan strategi tersebut.

Sementara Nawawi mengungkapkan dari teknik-teknik diatas dapat diadaptasikan kepada organisasi non profit khususnya pada bidang pendidikan, berikut beberapa jenis strategi:²⁷

- 1) Strategi Agresif, strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) yang lebih berani yaitu mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai target.
- 2) Strategi Konserpatif, strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hatimemperhatikan dan menyesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.
- 3) Strategi Defensif (Strategi Bertahan), strategi ini lebih menekankan pada mempertahankan ketercapaian kebutuhan atau target yang sudah ada sehingga dapat berlangsung secara terus-menerus.
- 4) Strategi Kompetitif, strategi ini menganggap apa yang sudah dicapai oleh organisasi non profit lainnya sebagai sebuah

²⁷Hadari Nawawi, *Ibid*, h.176-177.

tantangan untuk akhirnya bisa mewujudkan keunggulan tersendiri dalam organisasinya sehingga dapat bersaing dengan organisasi lainnya dalam organisasi pengelola pendidikan ini memandang kualitas dari sumber daya manusia yang ada.

- 5) Strategi Inovatif, strategi ini memfokuskan pada pembuatan inovasi-inovasi . dalam perencanaan maupun tindakan pada program yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
- 6) Strategi Divesifikasi, strategi ini dilakukan dengan membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) yang berbeda dari strategi yang pernah dilakukan sebelumnya sehingga akan memunculkan konsep-konsep baru. Bisa disebut juga strategi ini sebagai *trial-error*.
- 7) Strategi Preventif, strategi ini dilakukan dengan membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai tindakan pencegahan terhadap kejadian-kejadian tak terduga di masa mendatang. Strategi ini bisa saja berbeda arah dengan instruksi atau arahan dari organisasi atau manajemen di atasnya.

Kemungkinan lain strategi yang dapat diterapkan kedalam organisasi non profit sebagai alternatif seperti yang dinyatakan oleh nawawi ialah sebagai berikut:²⁸

²⁸Hadari Nawawi,*ibid.*, h. 177-179

- a. Strategi Reaktif, strategi ini dalam membuat program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) lebih bersifat menunggu dan hanya memberikan tanggapan jika telah memperoleh petunjuk, pengarahan, pedoman pelaksanaan, dan lainnya dari organisasi di atasnya. Manajemen tidak berusaha membuat dan menetapkan program-program dan langkah-langkah secara proaktif.
- b. Strategi Oposisi, strategi ini dalam membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) bersikap menolak dan menentang atau sekurang-kurangnya menunda pelaksanaan setiap perintah, petunjuk, pengarahan dan bahkan mungkin peraturan perundang-undangan dari organisasi atasan, yang dinilai tidak menguntungkan, mempersulit atau tidak mungkin dilaksanakan, karena tidak mungkin mewujudkan keunggulan/prestasi yang diinginkan.
- c. Strategi Adaptasi, strategi ini cenderung memiliki persamaan dengan strategi defensif sesuai dengan kelompok strategi yang diketengahkan terdahulu dan dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan mengadaptasi dari organisasi non profit lain yang lebih unggul.
- d. Strategi Ofensif, strategi ini selalu berusaha memanfaatkan segala sesuatunya dan setiap peluang yang ada, baik sesuai

maupun tidak sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi non profit bidang pemerintahan.

- e. Strategi Menarik Diri, strategi ini dilakukan dengan kecenderungan menghindari untuk membuat program-program dan mengatur langkah atau tindakan (*action*) sesuai petunjuk, pengarahan dan pedoman karena beberapa alasan. Di antaranya karena menghindar dari tanggung jawab terutama yang berat, organisasi memiliki kinerja yang relatif rendah dan takut gagal, program dan/atau proyek tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- f. Strategi Kontijensi, strategi ini bisa dianggap sebagai cara pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif sesuai dengan petunjuk, pengarahan, dan pedoman dari organisasi atasan dan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Strategi Pasif, strategi ini dilakukan dengan mengikuti perintah, petunjuk, pengarahan, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku, dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar.

Strategi yang dapat digunakan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia bisa bermacam-macam. Hal itu dilakukan tidak lain dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan akan sumber daya manusia dengan efektif dan efisien serta mendapatkan keuntungan dari faktor lingkungan.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian atau karya terdahulu yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian dengan penelitian ini. Penelitian yang pertama berjudul Perencanaan Sumber Daya Manusia di KBIH Aisyiah Yogyakarta yang dilakukan oleh M. Ghilman Adni, mahasiswa Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Program Studi Manajemen Dakwah.²⁹

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: *Pertama*, Perencanaan sumber daya manusia pada organisasi tersebut berjalan dengan semestinya, terbukti dari mulai kegiatan perencanaan sumber daya manusia sampai terisinya staf yang kompeten dalam masing-masing bidang sehingga tidak kekurangan atau kelebihan sumber daya manusia. *Kedua*, terdapat faktor pendukung dari perencanaan sumber daya manusia dikarenakan banyaknya mukmin dan adanya dukungan dari pemerintah. Selanjutnya terdapat pula faktor penghambat yaitu pengurus KBIH memiliki pekerjaan ganda yaitu memiliki pekerjaan di luar organisasi yang berbeda.

²⁹M. Ghilman Adni, *Perencanaan Sumber Daya Manusia di KBIH Aisyiah Yogyakarta g*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Semarang, 2013), h. 82-83 (digilib.uin-suka.ac.id/7390/2/BAB%20I,%20IV,%20DAFTAR%20PUSTAKA.pdf)

Penelitian selanjutnya berjudul *Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Uraian Pekerjaan Di Puskesmas Gondokusuman di Kota Yogyakarta* oleh Ignatius Yudi Setiawan, mahasiswa program studi Rekam Medis Universitas Gajah Mada.³⁰

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Masih ada kegiatan yang dilakukan oleh tenaga kerja di Puskesmas Gondokusuman II Kota Yogyakarta yang tidak sesuai dengan acuan yang berlaku. Beberapa tenaga kerja bekerja di unit kerja yang kurang sesuai dengan kompetensinya. Berdasarkan hasil perhitungan SDM menggunakan metode WISN diperoleh hasil kekurangan tenaga SDM yang berarti terdapat celah dalam perencanaan di instansi terkait.

³⁰Ignatius Yudi setiawan, *Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Uraian Pekerjaan Di Puskesmas Gondokusuman di Kota Yogyakarta*, (Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 2013) h.i
(http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=62354&obyek_id=4)