

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI KUNCI STRATEGIS DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI

Irmawati



1. Pendahuluan

Globalisasi mengubah secara radikal lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan. Lingkungan bisnis yang stabil hampir semuanya serba dapat diprediksi menjadi lingkungan bisnis yang turbulen, hampir semua sulit untuk diprediksi. Mengelola perusahaan dalam lingkungan yang stabil sangat berbeda dengan mengelola perusahaan yang menghadapi lingkungan yang perubahannya bersifat tidak berkelanjutan (Drucker, 1993).

Organisasi yang menghadapi lingkungan bisnis *turbulen* memerlukan pengelolaan yang sama sekali berbeda dengan pengelolaan yang didesain untuk mengelola organisasi yang menghadapi lingkungan bisnis yang stabil. Manajemen perlu memiliki keterampilan untuk mengelola perubahan sehingga organisasi benar-benar dapat berfungsi sebagaimana mestinya, yaitu sebagai sarana untuk mewujudkan perubahan. Oleh karena itu perencanaan sumber daya manusia yang efektif merupakan kunci strategis dalam menghadapi era globalisasi saat ini.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi perubahan kondisi-kondisi mengenai peramalan kebutuhan, manajemen kinerja, manajemen karir dan pengembangan manajemen. Dalam memfokuskan hubungan keempat bidang ini digunakan pendekatan kontemporer pada perencanaan sumber daya manusia yang membentuk hubungan antara faktor-faktor eksternal dan faktor organisasional dalam satu sisi dan program personil spesifik di sisi yang lain. Tulisan ini bermaksud membahas bagaimana pendekatan perencanaan mendefinisikan kebutuhan sumber daya manusia dalam konteks kebutuhan keseluruhan organisasi dan strategi untuk memenuhinya melalui manajemen suksesi menghadapi era globalisasi.

2. Perubahan Lingkungan Bisnis yang Dramatis

Schuler (1990) mengatakan bahwa terdapat perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis yang menyebabkan pergeseran dalam fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain :

a. Perubahan demografis dalam masalah tenaga kerja

Perubahan demografis ini dihubungkan dengan makin banyaknya tenaga kerja wanita yang memasuki lapangan kerja, pendidikan dan keterampilan semakin meningkat, usia angkatan kerja meningkat. Adanya beberapa perubahan demografis di atas, akan diperoleh angkatan kerja yang semakin muda dan berpendidikan tinggi sehingga

diharapkan mempunyai kualitas yang lebih baik dan mudah beradaptasi di lingkungan baru dalam menghadapi tantangan global.

b. Meningkatkan persaingan global

Cheney (1993) menyatakan bahwa meningkatnya persaingan global memacu negara-negara untuk meningkatkan daya saing yang dimiliki. Perusahaan-perusahaan, para pekerja dan masyarakat berlomba-lomba meningkatkan daya saingnya terhadap rekan-rekannya dalam segala bidang. Hal ini akan berlangsung seiring dengan meningkatnya negara yang mempunyai angkatan kerja yang berkualitas baik dari segi pendidikan, keterampilan maupun pengalamannya. Dampak dari persaingan global meliputi hal-hal berikut ini : (1) peningkatan derajat skala kompetisi, (2) segmentasi pasar dan pergeseran kendali, (3) perubahan menjadi hal yang normal terjadi, (4) aset intelektual merupakan aset yang paling berharga, (5) peningkatan upaya penghindaran.

c. Perubahan teknologi yang semakin cepat

Keadaan yang cepat berubah menyebabkan peningkatan permintaan terhadap keterampilan yang disesuaikan dengan kemajuan teknologi yang mutakhir, sehingga diperlukan pendidikan dan pelatihan sendiri atau *out sourcing*.

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif

Teori mengenai perencanaan sumber daya manusia telah berkembang cepat ke arah proses perencanaan sumber daya manusia jangka panjang yang sepenuhnya terintegrasi dengan proses perencanaan bisnis strategi jangka panjang dan mengintegrasikan beragam fungsi manajemen sumber daya manusia secara ideal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa setengah dari organisasi, perencanaan sumber daya manusia dalam praktek terlibat dalam aktivitas yang terkait perencanaan sumber daya manusia, tetapi karena ada hambatan beberapa penelitian menunjukkan bahwa pendekatan yang lengkap dan terintegrasi penuh hanya digunakan oleh minoritas saja. Adanya beberapa penemuan ini muncul anjuran agar lebih ditekankan perhatian pada situasi yang melingkupi organisasi sebelum menentukan suatu pendekatan terbaru. Schuler dan Walker (1990) menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia perlu mengembangkan suatu fokus tambahan pada masalah-masalah langsung yang mengarah pada tindakan. Ulrich (1988) mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang lengkap dan canggih mengarah pada tujuan itu sendiri dan merekomendasikan pengembangan rencana-rencana sumber daya manusia sederhana dan langsung yang berkontribusi langsung terhadap pertormansi organisasional. Graham dan Chyau (1988) menyatakan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang terbaik dan perencanaan sumber daya manusia disesuaikan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Kane dan Stanton (1991) mengatakan bahwa ada lima konsep dalam PSDM, yaitu:

- a. Keinginan pihak manajemen puncak dan manajer SDM agar MSDM lebih terlibat secara proaktif dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasional.
- b. Usaha untuk mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan pekerja dalam pengembangan karir dengan tujuan organisasional.
- c. Pengakuan kebutuhan untuk mengkoordinir dan mengintegrasikan berbagai bidang

- fungsional MSDM menurut strategi dan tujuan organisasional.
- c. Pengakuan terhadap kontribusi angkatan kerja wanita.
- d. Perencanaan level organisasional berlawanan dengan perencanaan geografis.
- e. Persyaratan untuk Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi

Berdasarkan masalah-masalah yang disebutkan di atas, menurut Kane dan Stanton (1991) terdapat beberapa persyaratan yang perlu dipenuhi sebelum pendekatan perencanaan sumber daya manusia jangka panjang yang canggih dan terintegrasi penuh disebut layak dan praktis yaitu :

1. Lingkungan eksternal organisasi dan strategi keseluruhan perlu dianalisa untuk menentukan perencanaan strategi terpusat dan berjangka panjang memungkinkan dan diinginkan oleh organisasi tersebut.
2. Perencanaan strategis jangka panjang merupakan respon yang sesuai terhadap lingkungan dan tujuan-tujuan organisasi, para manajer memahami dan membuat komitmen untuk pengembangan rencana-rencana tersebut.
3. Manajemen puncak mengakui bahwa masalah-masalah sumber daya manusia mendapat prioritas yang sama dengan masalah-masalah yang lain, misalnya modal, peralatan sebelum pendekatan terintegrasi penuh bisa diterima.
4. Organisasi harus menyediakan staf, waktu dan sumber-sumber daya yang lain untuk menyusun, menerapkan dan memonitor rencana sumber daya manusia.
5. Adanya pengembangan sistem informasi sumber daya manusia.
6. Fungsi perencanaan sumber daya manusia dialokasikan perlu bekerja sama dengan fungsi perencanaan perusahaan.
7. Fungsi perencanaan sumber daya manusia perlu mempertahankan hubungan yang erat dengan aspek-aspek lain dari fungsi MSDM.

Berdasarkan persyaratan-persyaratan di atas, perencanaan sumber daya manusia yang lengkap tidak mungkin tepat karena adanya ketidakpastian lingkungan, keinginan akan fleksibilitas, desentralisasi atau faktor-faktor lain yang membatasi lingkup perencanaan yang realistis. Secara alternatif perencanaan bisnis jangka panjang bisa fleksibel dan secara potensial menguntungkan, tetapi semua persyaratan di atas tidak terpenuhi. Ada beberapa alternatif untuk perencanaan sumber daya manusia jangka panjang yaitu :

1. Menggunakan pendekatan "strategi SDM" oleh Schuler dan Walker (1990) yang mengatakan Strategi SDM mengadopsi ke fokus yang berjangka lebih pendek dan menekankan keterlibatan manajer dalam pertimbangan masalah SDM.
2. Menggunakan pendekatan "*bottom-up*" dari Mackey (1981) atau pendekatan "pengembangan individual" dari Kane (1986) yang bertujuan meningkatkan level motivasi, komitmen dan fleksibilitas dalam angkatan kerja.

4. Perencanaan Suksesi

Adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis, harapan masyarakat dan proses-proses internal, perusahaan mendesain ulang perencanaan suksesi mereka agar kompetitif dalam pengembangan tim-tim kepemimpinan yang kuat. Davidson dan Cheng

(1990) mengatakan ada beberapa manfaat perencanaan suksesi antara lain :

1. Memastikan keberlangsungan para pemimpin yang dipersiapkan untuk posisi eksekutif kunci.
2. Melibatkan tim manajemen senior dalam proses peninjauan bakat kepemimpinan perusahaan.
3. Menempatkan masalah keragaman pada agenda perusahaan.
4. Mengarahkan aktivitas-aktivitas pengembangan dari para eksekutif kunci.
5. Meninjau ulang struktur-struktur, proses, dan sistem unit bisnis dan perusahaan.
6. Menyesuaikan dengan SDM lain yang mendukung proses pembaharuan kepemimpinan.
7. Berkontribusi pada pemegang saham

Seperti yang dibuktikan dari manfaat-manfaat ini, perencanaan suksesi telah berkembang selama 30 tahun terakhir sejak dicetuskan pertama kali sebagai perencanaan penggantian. Proses ini semakin meluas cakupannya, dari tinjauan-tinjauan organisasional sampai pengembangan kepemimpinan. Kebanyakan organisasi lebih menekankan dengan membuat daftar kandidat namun penekanannya diberikan pada konteks organisasional.

5. Beberapa Faktor Penyebab Kegagalan Perencanaan Suksesi dan Tantangannya

Banyak organisasi yang mengembangkan perencanaan suksesi mereka, seringkali proses ini tidak selalu menyampaikan potensi sepenuhnya sehingga menimbulkan kegagalan dalam proses perencanaan suksesi. Leibman (1996) menyatakan beberapa kegagalan dalam perencanaan suksesi ditimbulkan adanya beberapa faktor antara lain :

1. Keberadaan orang-orang kunci. Pada kondisi seperti ini para eksekutif enggan memamerkan atau melepas bakat puncak mereka, munculnya orang yang sama dalam berbagai daftar sehingga akan menghalangi proses perencanaan suksesi.
2. Fokus yang statis. Meskipun kebutuhan-kebutuhan bisnis mudah berubah, namun fokus perencanaan suksesi masih memproyeksikan orang yang paling cocok untuk menduduki posisi 6-12 bulan terlebih dahulu.
3. Pemilihan citra diri seseorang. Pria lebih dominan dibanding wanita sehingga dalam perencanaan suksesi eksekutif pria lebih difokuskan daripada wanita.
4. Unit bisnis yang terbatas. Sedikit eksekutif yang menyadari manfaat bagi operasi-operasi mereka yang diperoleh dari perencanaan suksesi.
5. Kredibilitas departemen SDM yang terbatas, disebabkan karena kurangnya pemahaman dari bisnis atau menjalankan proses yang sesungguhnya tidak diinginkan oleh siapapun.

Tantangannya adalah menjadikan perencanaan suksesi lebih didekatkan dengan organisasinya, di mana tim-tim ditekankan dan tanggung jawab kepemimpinan dibagikan. Perusahaan perlu mengembangkan tim-tim kepemimpinan yang kuat untuk tugas-tugas strategis dan tidak hanya berfokus pada orang yang tepat untuk posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Memimpin perusahaan memerlukan keterampilan-keterampilan dan bakat-bakat yang terdapat di dalam lebih dari satu orang atau lebih dari satu tingkatan

organisasi.

6. Manajemen Suksesi

Menurut Rhodes dan Walker (1984) manajemen suksesi memungkinkan kepemimpinan perusahaan untuk menanamkan proses yang lebih dinamis, lebih mudah diintegrasikan dengan inisiatif-inisiatif strategis perusahaan. Metode ini menyesuaikan pemikiran organisasional dengan lingkungan eksternal dimana diskontinuitas menjadi tidak mungkin untuk mengantisipasi perubahan yang akan dihadapi perusahaan. Filosofi kepemimpinan dan suksesi yang berfokus pada pengembangan kreativitas dan fleksibilitas memungkinkan respons terhadap perubahan yang lebih cepat. Barack (1986) dan Nkomo (1988) menemukan bahwa perencanaan suksesi manajemen merupakan topik yang paling bermanfaat bagi organisasi-organisasi. Menurut Leibman (1996) ada enam dimensi yang mengiringi manajemen suksesi yaitu :

1. *Orientasi perusahaan.* Manajemen suksesi mengasumsikan suatu lingkungan bisnis lebih dinamis dan beranggapan bahwa seseorang tidak hanya mengalami pergantian atasannya tetapi juga karier mereka dalam masa kerjanya. Adanya kondisi ini mengharuskan perusahaan mengembangkan pemimpin-pemimpin yang mampu memecahkan tantangan operasional dan pasar secara berhasil.
2. *Fokus organisasional.* Fokus organisasional dalam manajemen suksesi memandang individu dalam konteks tim kepemimpinan dan bernilai tambah bagi kinerja tim.
3. *Hasil.* Pada satu level hasil yang diinginkan dari perencanaan suksesi dan manajemen suksesi adalah sama yaitu mempersiapkan kepemimpinan untuk perusahaan. Namun pada level lain sangat berbeda. Manajemen suksesi mendorong para manajer untuk meninjau kebutuhan bisnis untuk mengidentifikasi dan berbagi pengalaman untuk para karyawan yang mempunyai kinerja dan potensi tinggi.
4. *Teknik-teknik pengukuran.* Perusahaan-perusahaan menggunakan bermacam-macam metode untuk menilai individu yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Pengukuran ini biasanya dilakukan oleh manajer individual. Teknik yang sering dilakukan adalah menyusun kriteria visi organisasional dan metode umpan balik.
5. *Komunikasi.* Dalam manajemen suksesi ini komunikasi keterbukaan sangat ditekankan karena bukan saja mengubah proses untuk pemindahan tanggung jawab, tetapi untuk memunculkan tim eksekutif yang lebih efektif.
6. *Pool Seleksi.* Perusahaan-perusahaan untuk memperoleh kualitas-kualitas kepemimpinan yang berharga perlu mengambil bakat-bakat eksekutif yang dipilih secara internal maupun eksternal. Biasanya perombakan tim manajemen senior dengan mengambil orang dari luar perusahaannya memiliki keuntungan bagi perusahaan. Karena akan memberikan pemikiran-pemikiran baru dan menyegarkan kondisi budayanya.

Bagi perusahaan-perusahaan yang akan melakukan perencanaan suksesi ada empat hal yang perlu dipertimbangkan :

1. Pengembangan pola kepemimpinan. Berakar dalam misi dan nilai perusahaan, pola

- kepemimpinan berfungsi sebagai kerangka kerja untuk pengembangan, seleksi dan penghargaan eksekutif. Sebagai tipologi kompetensi kepemimpinan, pola ini mengembangkan tim kepemimpinan dalam kebutuhan bisnis (Friedman, 1987).
2. Meminimalkan proses penyusunan daftar dan memaksimalkan penggunaan *pool*. Perusahaan menciptakan *pool* bakat kepemimpinan perusahaan berdasar kompetensi kepemimpinan yang diinginkan, sehingga tidak hanya memberikan kedalaman bakat, tetapi juga fleksibilitas dalam seleksi .
 3. Mendefinisikan ulang keterlibatan tim manajemen senior. Manajemen suksesi mendorong manajemen senior untuk memfokuskan kembali perhatian pada masalah-masalah motivasional, bukan pada masalah manajemen sumber daya saja.
 4. Menyiapkan kader kepemimpinan. Pengembangan kader kepemimpinan harus diperkuat dengan pengembangan misi dan nilai-nilai perusahaan bukan dari posisi spesifik. Untuk menghasilkan individu yang mampu memikul posisi kepemimpinan senior, perusahaan harus :
 - a. menetapkan kompetensi yang diperlukan
 - b. proses seleksi harus terbuka
 - c. menyediakan bimbingan dan umpan balik yang disyaratkan
 - d. memikul tanggung jawab atas karir
 - e. membangun jaringan pendukung

7. Kesimpulan

Tulisan ini membahas peran perencanaan sumber daya manusia sebagai kunci strategis dalam menghadapi era globalisasi saat ini yang semakin merebak. Perencanaan sumber daya manusia membutuhkan lebih dari sekedar penyusunan sistem maupun teknik-teknik yang merupakan bagian dari fungsi personalia, namun dikaitkan dengan organisasi secara keseluruhan. Ada beberapa alternatif untuk perencanaan sumber daya manusia jangka panjang yaitu : menggunakan pendekatan "strategi SDM" dan menggunakan pendekatan "bottom-up" atau pendekatan "pengembangan individual".

Perencanaan sumber daya manusia perlu dikembangkan ke arah perencanaan strategis agar peran perencanaan sumber daya manusia dapat digunakan untuk jangka panjang. Salah satu manfaat dari perencanaan sumber daya manusia ini adalah adanya manajemen suksesi. Manajemen suksesi ini diharapkan menciptakan suatu pendekatan yang fleksibel dan dinamis untuk mempersiapkan eksekutif-eksekutif masa depan dan memiliki kepemimpinan yang diperlukan untuk memenuhi tantangan bisnis di era globalisasi .

DAFTAR PUSTAKA

- Burack, E.H. (1986), Corporate business and human resources planning practices: Strategies issues and concerns, *Organisational Dynamics* , Vol. 15, No. 1, pp.73-87

- Cheney, David W., (1993), International Competitiveness And Sustainable Development, *Journal of Economic Development Review*, No. 11, pp. 68-70
- Davidson, W. Worrell, D dan Cheng, L., (1990), Key Executive Succession and Stockholder Wealth: The Influence of Successor's Origin, Position and Age, *Journal of Management*, pp.647-664
- Drucker, Peter F., (1993), *Post Capitalist Society*, New York: Harper Business.
- Friedman, S. (1987), *Leadership Succession*, New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Graham, R.G. dan Chyau, T. (1988), An Empirical Analysis of Manpower in Hong Kong, *International Journal of Manpower*, Vol. 9, No. 1, pp. 21-27
- Kane, R.L., (1986), A Strategic Look at Training and Development, *Human Resource Management Australia*. Vol. 24, No. 3, pp. 42-53
- Kane, L. Robert dan Stanton S. (1991), Human Resource Planning: Where are We Now?, *Asia Pasific Human Resource Management*, Vol. 29, No.2, pp.5-20
- Leibman, Michael, Ruth A. Bruer dan Bill R. Maki, (1996), Succession Management: The Next Generation of Succession Planning, *Human Resource Planning*, pp. 16-29
- Mackey, C.B. (1981), Human Resource Planning: A Four Phased Approach, *Management Review*, Vol. 70, No. 5, pp.17-22
- Nkomo, S.M. (1988), The Theory and Practice of HR Planning: The Gap Still Remains. In G.R. Ferris and K.M. Rowland (eds) *Human Resource Management: Perspectives and Issues*, Boston: Allyn and Bacon, pp. 30-37
- Rhodes, D. dan Walker, J. (1984), Management Succession and Development Planning. *The Journal of Human Resource Planning*, pp. 157-173.
- Schuler, Randall S., (1990), Repositioning of Human Resource Function: Transformation or Demise, *The Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 3, pp. 49-59
- Schuler, R.S. dan Walker, J.W. (1990), Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organisational Dynamics*, Vol. 19, No. 1, pp. 5-19
- Ulrich, D. (1988), *Strategic Human Resource Planning: Why and How*, in R.S. Schuler, S.A. Youngblood and V.L. Huber (eds) *Personnel and Human Resource Management*, St. Paul, Minn: West, pp.57-71.