

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF

Oleh: Euis Soliha

Dosen STIE Stikubank Semarang

### ABSTRACT

*Human resource planning as the process by which management determines how the organization should move from its current manpower-position to its desired position. Undoubtedly, there are many factors that account for the increased attention directed to human resource planning, but environmental forces, globalization, new technologies, economic conditions, and a changing work force seem particularly potent. Activities related to the phases of human resource planning are described for three different time horizons: short term (up to one year), intermediate term (two to three years), and long term (more than three years). The human resource planning process includes the following components: enviromental scan; workforce analysis; identification of significant HR issues and actions to address the issues; measuring and reporting.*

*Keywords: Human Resource, Planning, Process.*

### I. PENDAHULUAN

Perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses yang digunakan manajemen untuk menentukan bagaimana seharusnya organisasi merubah dari posisi *man powernya* saat ini ke posisi yang diinginkan. Melalui perencanaan, manajemen berupaya keras untuk memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, yang melakukan segala sesuatu yang memberikan hasil bagi organisasi dan individu yang menerima keuntungan maksimal jangka panjang.

Perencanaan sumber daya manusia terjadi di dalam konteks organisasi dan perencanaan bisnis strategi yang luas. Hal ini melibatkan peramalan (*forecasting*) kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa mendatang dan perencanaan tentang cara memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu. Hal ini mencakup penentuan tujuan dan kemudian mengembangkan dan mengimplementasikan program (*staffing*, pemberian hadiah, *kompensasi* dan *training*) untuk memastikan bahwa orang-orang memiliki karakteristik dan ketrampilan yang tepat di saat dan di tempat organisasi memerlukannya. Hal ini juga melibatkan pengembangan dan implementasi program untuk

memperbaiki kinerja karyawan atau untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan keterlibatan untuk mendorong produktivitas, kualitas atau inovasi organisasional.

Perencanaan sumber daya manusia ini juga mencakup pengumpulan data yang bisa digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dari program yang berlanjut dan memberitahu para perencana kapan revisi di dalam *forecast* dan program mereka akan dibutuhkan.

Ada lima tingkatan perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Mengidentifikasi tujuan dan rencana organisasi
2. Meramal keperluan/syarat dasar sumber daya manusia
3. Menilai keahlian yang telah dimiliki dan menawarkan karakteristik secara internal.
4. Menemukan keperluan utama sumber daya manusia
5. Mengembangkan rencana dan program untuk memastikan bahwa ada orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat pula.

## **II. FAKTOR-FAKTOR YANG MENDASARI MINAT YANG MENINGKAT DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Terdapat banyak faktor yang mengharuskan perhatian yang semakin bertambah terhadap perencanaan sumber daya manusia seperti : kekuatan lingkungan, globalisasi, teknologi baru, kondisi ekonomi, dan perubahan angkatan kerja. Faktor-faktor di atas ini menciptakan ketidakpastian dan kompleksitas bagi organisasi. Karakteristik yang berubah dari angkatan kerja yang merupakan salah satu faktor penting membuat kebutuhan akan perencanaan menjadi jelas. Semua proyeksi demografis memiliki implikasi signifikan untuk mengelola sumber daya manusia, meningkatkan pentingnya perencanaan sumber daya manusia. Demografis yang berubah menunjukkan adanya perubahan dalam kemampuan, ketrampilan, kepentingan/minat dan nilai angkatan kerja. Perubahan demografis agak mudah diprediksi, namun apabila hal-hal itu digabungkan dengan teknologi yang terus berubah, di samping juga adanya perubahan eksternal, hal ini menjadi tantangan yang penting dalam perencanaan sumber daya manusia.

### III. SUATU MODEL DISKRIPSI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ada empat fase perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Mengumpulkan dan menganalisa data untuk meramalkan *demand* sumber daya manusia yang diharapkan, rencana bisnis tertentu untuk masa mendatang dan *supply* sumber daya manusia.
2. Menentukan tujuan sumber daya manusia
3. Mendisain dan mengimplementasikan program yang akan memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan sumber daya manusia.
4. Memantau dan mengevaluasi program ini

Kegiatan yang terkait dengan keempat fase ini dijelaskan untuk tiga horison waktu yang berbeda, yaitu:

1. Jangka pendek, untuk waktu kurang dari 1 tahun
2. Jangka menengah, antara 2-3 tahun
3. Jangka panjang, lebih dari 3 tahun

### IV. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA JANGKA PENDEK

Sekalipun proyek yang tujuannya diharapkan tercapai dengan waktu beberapa bulan saja, idealnya dirancang dengan pemahaman tentang bagaimana tujuan jangka pendek dikaitkan dengan prestasi tujuan jangka panjang. Dalam horison waktu jangka pendek, *demand* dan *supply* sumber daya manusia bisa diprediksi dengan pasti. Tujuan-tujuan sumber daya manusia menyusul dari pertimbangan ketidaksesuaian antara *demand* dan *supply*. *Demand* menunjuk pada banyaknya dan karakteristik skill, kecakapan, tingkat upah, pengalaman orang yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu pada titik tertentu secara tepat waktu dan di tempat tertentu. *Supply* menunjuk pada banyaknya dan karakteristik orang yang tersedia untuk pekerjaan tertentu.

Pertanyaan pentingnya :

1. Pekerjaan apakah yang perlu diisi dan dilowongkan ?  
Untuk menjawabnya diperlukan prediksi tentang siapa yang akan meninggalkan pekerjaan dan menciptakan lowongan, pekerjaan apa yang akan dihapuskan dan pekerjaan baru apakah yang akan diciptakan.
2. Bagaimana dan dimana kita bisa mendapatkan orang untuk mengisi (melowongkan) pekerjaan itu ?  
Langkah pertama dalam menjawab pertanyaan ini melibatkan penentuan karakteristik karyawan yang diinginkan untuk mengisi (melowongkan) pekerjaan yang diminati. Kemudian ketersediaan

(*availability*) dari karakteristik ini di dalam angkatan kerja organisasi saat ini dan di dalam pasar kerja eksternal harus ditaksir.

Dalam horison jangka pendek, tujuan mudah dinyatakan dalam istilah-istilah yang mudah diukur. Tujuan-tujuan semacam ini umumnya bisa dicapai dengan cara yang terus menerus dengan menerapkan bentuk tehnik Manajemen Sumber Daya Manusia dan bekerja dengan lini manajer untuk memastikan persetujuan dan memahami tujuan program.

## V. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA JANGKA MENENGAH

Apabila fokus perencanaan bergerak dari jangka pendek ke jangka menengah, pertanyaannya “Apa yang akan kita butuhkan?” akan agak sulit terjawab dan menjadi lebih dominan. Bagi perencanaan jangka menengah, terdapat lebih banyak ketidakpastian yang berkaitan dengan pertanyaan “ Apa yang akan tersedia?”. Sebagai konsekuensinya, perencanaan sumber daya manusia untuk masa mendatang yang lebih jauh akan dengan segera menimbulkan pertanyaan “Bagaimana kita bisa menentukan apa yang akan dibutuhkan dan apa yang akan tersedia?”. Dengan kata lain masalah *forecasting* harus lebih diberi perhatian yang lebih teknis.

Setelah memproyeksikan *supply* dan *demand* sumber daya manusia masa depan, tujuan-tujuan jangka menengah disusun dan rencana tindakan dikembangkan untuk memenuhi tujuan-tujuan ini, melalui usaha bersama perencanaan sumber daya manusia dan manajer yang relevan di seluruh organisasi. Program jangka menengah untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan organisasi yang berubah. Program *training* dan *retraining* seringkali merupakan pilihan untuk mencapai tujuan jangka menengah.

## VI. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA JANGKA PANJANG

Pasar dunia yang semakin kompetitif dan terus berubah dengan cepat menyebabkan perusahaan beralih pada sumber daya mereka agar tetap bertahan dan berdaya saing. Dalam hal ini dibutuhkan aktifitas yang menuntut integrasi ketrampilan dan pengetahuan dari perencana sumber daya manusia dan semua eksekutif lainnya yang bertanggung jawab atas perencanaan strategis.

Disini perusahaan dihadapkan pada tantangan perencanaan suksesi. Program perencanaan suksesi adalah sistem yang kompleks yang didisain untuk melindungi dan menjaga kesehatan organisasi dalam jangka waktu yang lama. Bagi banyak organisasi, perencanaan suksesi dan pengembangan karir

merupakan alat untuk mengintegrasikan sub kelompok yang berbeda dalam suatu perusahaan. Perusahaan menggunakan perencanaan suksesi untuk memindahkan orang-orang yang berbakat melalui cabang-cabang yang berbeda untuk membangun kultur perusahaan yang konsisten dan rasa kesatuan perusahaan.

## VII. STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Strategi sumber daya manusia adalah sekumpulan *assets* dari proses dan aktivitas yang dipadukan secara bersama-sama oleh sumber daya manusia dan manajer untuk memecahkan masalah hubungan manusia dengan bisnis. Melalui strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia mencari tambahan nilai dengan mengidentifikasi isu-isu, menilainya dan mengevaluasi serta memecahkan kembali sebagian besar isu kritis bagi daya saing organisasi untuk mencapai kesuksesan.

Ada beberapa aktivitas pelengkap yang mendukung penciptaan strategi sumber daya manusia yaitu:

1. Untuk merespon perubahan lingkungan, perusahaan-perusahaan terkemuka memberi perhatian lebih pada sumber daya manusia. Perubahan mendasar pada lingkungan bisnis membuat keterlibatan sumber daya manusia makin penting. Perubahan ini meliputi:
  - a. Tingkat perubahan bisnis yang sangat cepat dengan ketidakpastian yang tinggi.
  - b. Kenaikan biaya seiring naiknya tekanan persaingan pada *profit margin*.
  - c. Perubahan teknologi yang sangat cepat yang mengakibatkan meningkatnya permintaan akan keahlian baru melalui pemberdayaan, pendidikan, dan pelatihan ulang.
  - d. Organisasi yang makin kompleks (berkaitan dengan produk, teknologi, lokasi, fungsi bisnis, konsumen/pasar)
  - e. Organisasi yang lebih ramping, lebih datar, dan lebih fleksibel.
  - f. Perubahan demografi dengan persediaan tenaga kerja yang terbatas.
  - g. Lebih memperdulikan kekuatan eksternal yaitu: undang-undang, peradilan, hubungan kerja, serikat kerja, dan lain-lain.
  - h. Meningkatkan persaingan multinasional dan kolaborasi, serta hubungan multilateral.

Sebagai hasil dari perubahan ini beberapa organisasi seperti Federal Express mengakui pentingnya manusia dalam bisnis dengan memasukkan mereka dalam filosofi perusahaan, yaitu: “*People, Service, Profit*”.

2. Orientasi pada isu merupakan cara untuk memberi kerangka pada sumber daya manusia dan agenda bisnis. Dengan berfokus pada isu-isu yang muncul atau identifikasi masalah yang sedang terjadi, perusahaan dapat merespon lebih cepat.
3. Perhatian sumber daya manusia terutama pada hubungan manusia dengan bisnis secara terpadu untuk perubahan organisasi yang sukses. Hal yang penting untuk menjadikan bisnis kita sukses adalah "*people related business issues*". Beberapa hal yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia yaitu:
  - a. Biaya yang bersaing; bagaimana menjaga biaya tenaga kerja tetap rendah.
  - b. Pendelegasian; bagaimana meningkatkan kepastian keterlibatan karyawan dalam bertindak.
  - c. Perubahan organisasi; memunculkan masalah sumber daya manusia seperti sentralisasi versus desentralisasi.
  - d. Peningkatan daya saing; bagaimana sumber daya manusia membantu organisasi melaksanakan orientasi *customer service*.
  - e. Efektivitas organisasi; bagaimana membangun perusahaan yang fleksibel, efisien, ada interdependensi, dan *team work* yang efektif.
  - f. Kompetensi tenaga kerja; bagaimana meningkatkan kompetensi tenaga kerja.
  - g. Mengelola keanekaragaman tenaga kerja; bagaimana sumber daya manusia dapat meningkatkan kapabilitas dan motivasi tenaga kerja melalui perbedaan yang ada.
  - h. Persaingan global. Bagaimana berbisnis dengan perspektif global, mengelola karir multinasional, serta mencari hasil dari integrasi korporasi global.
4. Keterlibatan Manajer Lini. Pada saat ini para manajer lini mulai memberikan perhatiannya kepada isu bisnis yang berhubungan dengan manusia (*people-related business issues*). Perhatian bukan hanya diberikan oleh manajer sumber daya manusia tetapi juga melibatkan manajer lini.

## VIII. PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Proses perencanaan sumber daya manusia terdiri dari lima fase yaitu:

Fase 1: Mengidentifikasi isu bisnis yang utama.

Fase pertama dalam perencanaan sumber daya manusia ialah mengumpulkan data untuk mempelajari dan memahami semua aspek lingkungan organisasi. Ini membantu organisasi mengantisipasi dan

merencanakan isu yang muncul dari kondisi yang stabil maupun dinamis. Contohnya, perencanaan untuk kompetisi global yang semakin meningkat berdasarkan biaya dapat melibatkan pertimbangan produktivitas dari pekerja yang ada sekarang dan kemungkinan produktivitas yang akan datang. Bila perusahaan berusaha meningkatkan pendapatannya sebesar 10 persen setiap tahun dalam jangka waktu 5 tahun, perusahaan ini mungkin membutuhkan karyawan yang lebih banyak. Atau mungkin karena perbaikan teknologi, karyawan yang dibutuhkan lebih sedikit. Perencana sumber daya manusia dan manajer lini harus dapat memperkirakan apa implikasi dari kebutuhan staffing. Untuk melakukan hal ini, mereka dapat menggunakan *HRIS/Human Resources Information Systems* (Sistem Informasi Sumber Daya Manusia) untuk mengukur tingkat kinerja divisi, kantor, kelompok kerja, atau posisi tertentu.

Fase 2: Menentukan Implikasi Sumber Daya Manusia.

Dimana sasaran fase kedua ini adalah:

- a. Mengembangkan pemahaman yang jelas mengenai bagaimana informasi yang dihasilkan selama fase 1 mempengaruhi permintaan organisasi di masa yang akan datang. Variasi dari metode perkiraan dapat digunakan untuk menentukan permintaan organisasi terhadap sumber daya manusia. Jenis perkiraan yang digunakan tergantung pada kerangka waktu dan jenis organisasi, ukuran organisasi, dan ketepatan serta kepastian informasi yang tersedia. Kerangka waktu yang digunakan dalam memperkirakan permintaan ini seringkali paralel dengan yang digunakan dalam memperkirakan penawaran potensial sumber daya manusia dan kebutuhan bisnis. Membandingkan perkiraan penawaran dan permintaan akan diikuti dengan penentuan kebutuhan jangka pendek, menengah, dan panjang. Melakukan perkiraan melibatkan pendekatan, tidak ada angka absolut atau kepastian. Mutu perkiraan tergantung pada ketepatan informasi dan tingkat kemungkinan terjadinya suatu peristiwa. Semakin pendek jangka waktunya semakin mudah diperkirakan. Contohnya, biasanya organisasi dapat memperkirakan berapa jumlah lulusan perguruan tinggi untuk tahun yang akan datang, namun akan lebih sulit memperkirakan berapa yang akan lulus untuk lima tahun mendatang. Suatu penelitian menunjukkan bahwa 60 persen perusahaan besar melakukan perkiraan sumber daya manusia. Lebih dari separo perusahaan tersebut menyiapkan peramalan jangka pendek dan panjang. Penekanannya umumnya adalah pada permintaan dibandingkan pada penawaran, dimana hal ini mungkin karena perusahaan merasa lebih memiliki kontrol terhadap permintaan. Lebih dari

separonya lagi memperkirakan permintaan saja, dan hanya sepertiga yang memperkirakan keduanya. Dua kelompok teknik yang dapat digunakan perencana sumber daya manusia dan manajer lini untuk menentukan proyeksi permintaan perusahaan terhadap sumber daya manusia adalah peramalan berdasarkan pertimbangan dan proyeksi statistik konvensional.

- b. Mengembangkan gambaran yang akurat mengenai penawaran sekarang yang tersedia secara *internal*. Sedangkan untuk memperkirakan penawaran sumber daya manusia dapat digunakan informasi yang berasal dari sumber *internal* dan *eksternal*. Pada tahap ini, yang menjadi fokus biasanya adalah sumber *internal*. Sumber eksternal dipertimbangkan pada tahap selanjutnya. Metode yang dipergunakan juga sama dengan yang digunakan sebelumnya yaitu berdasarkan pertimbangan dan statistik. Ketika perkiraan telah dibuat, perkiraan penawaran dapat dibandingkan dengan perkiraan permintaan untuk membantu menentukan antara lain program tindakan untuk mengidentifikasi potensi sumber daya manusia dan menyeimbangkan penawaran dan permintaan. Memperkirakan penawaran lebih sering bersifat jangka pendek, dengan fokusnya terletak pada penganggaran dan pengendalian biaya. Peramalan untuk periode lima tahun atau lebih, jika dibuat, biasanya berhubungan dengan kebutuhan perusahaan untuk penempatan di bidang manajerial. Ada dua metode penilaian yang dibuat yaitu perencanaan penempatan (*replacement planning*) dan perencanaan suksesi (*succession planning*). Pada perencanaan penempatan, dibuat bagan penempatan yang berisi nama jabatan dan pemegangnya yang ada sekarang. Promosi potensial dapat diperkirakan oleh tingkat kinerja karyawan sekarang dan kebutuhan pengembangan mereka. Nama pemegang jabatan ditaruh secara langsung di bawah jabatan yang ada sedangkan nama pengganti potensialnya ditulis di bawah nama pemegang jabatan. Perencanaan suksesi sama dengan perencanaan penempatan kecuali jangka waktunya yang lebih panjang dan bersifat pengembangan. Perusahaan sekarang lebih banyak yang mempraktekkan perencanaan suksesi karena menyadari kebutuhan mereka akan kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah. Mereka juga menyadari bahwa manajer yang baik sekarang ini belum tentu baik untuk masa yang akan datang. Perusahaan seperti AT&T, Unilever, Allstate Insurance Company mencoba untuk merancang kegiatan pengembangan untuk meyakinkan bahwa orang yang



tepat akan tersedia dengan ketrampilan yang tepat pada waktu yang tepat.

Fase 3: Mengembangkan tujuan dan sasaran sumber daya manusia.

Setelah fase 2 selesai, maka informasi mengenai kondisi sekarang dan yang akan datang tersedia. Fase berikutnya melibatkan interpretasi informasi dan menggunakannya untuk menetapkan prioritas, sasaran, dan tujuan.

Dalam jangka waktu yang pendek, yang seringkali merupakan kerangka waktu yang ada dalam usaha perampingan, sasaran terkadang lebih mudah dinyatakan dalam istilah yang dapat dikuantifikasi. Contoh sasaran jangka pendek sumber daya manusia meliputi meningkatkan jumlah orang yang tertarik kepada organisasi dan melamar jabatan (*applicant pool*); menarik pelamar yang bervariasi (dengan ketrampilan yang berbeda-beda dalam lokasi yang berbeda); memperbaiki persyaratan karyawan baru; meningkatkan jangka waktu yang diinginkan karyawan untuk tinggal dengan organisasi; mengurangi jangka waktu yang tidak diinginkan karyawan untuk tinggal dengan organisasi; menolong karyawan baru untuk mendapatkan ketrampilan yang dibutuhkan organisasi. Sasaran ini dapat secara umum dicapai dengan menerapkan teknik manajemen sumber daya manusia dan bekerja sama dengan manajer lini untuk sama-sama menyetujui dan memahami sasaran program.

Isu mengenai manajemen mutu total dan keanekaragaman biasanya melibatkan jangka waktu menengah dan panjang untuk menetapkan sasaran. Perbedaan jenis sasaran yang ditetapkan dalam jangka pendek maupun jangka panjang mencerminkan perbedaan jenis perubahan yang dapat dilihat dalam kurun waktu dua dan lima tahun mendatang. Jadi, apabila sasaran jangka pendek ialah untuk menarik, menilai, dan menugaskan karyawan pada jabatan tertentu, dalam jangka panjang sasarannya ialah menyesuaikan kembali ketrampilan, perilaku, dan sikap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan bisnis dan juga praktek sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan. Sasaran jangka panjang termasuk di antaranya menciptakan perubahan utama dalam budaya perusahaan atau penentuan posisi perusahaan untuk berkompetisi dalam bisnis baru.

Fase 4: Merancang dan melaksanakan kebijakan, program dan praktek sumber daya manusia.

Dalam fase 4 ini membicarakan bagaimana mencapai sasaran yang ditetapkan dalam fase 3. Sejumlah kebijakan, program, dan kegiatan dapat dilakukan dalam fase ini. Hal ini termasuk program keanekaragaman yang ditujukan untuk menarik pelamar, memperbaiki usaha sosialisasi sehingga karyawan yang baik ingin tetap tinggal dengan perusahaan, program perampingan, dan program untuk memberdayakan karyawan serta meningkatkan partisipasi supaya menjamin kesuksesan dalam perubahan manajemen mutu total.

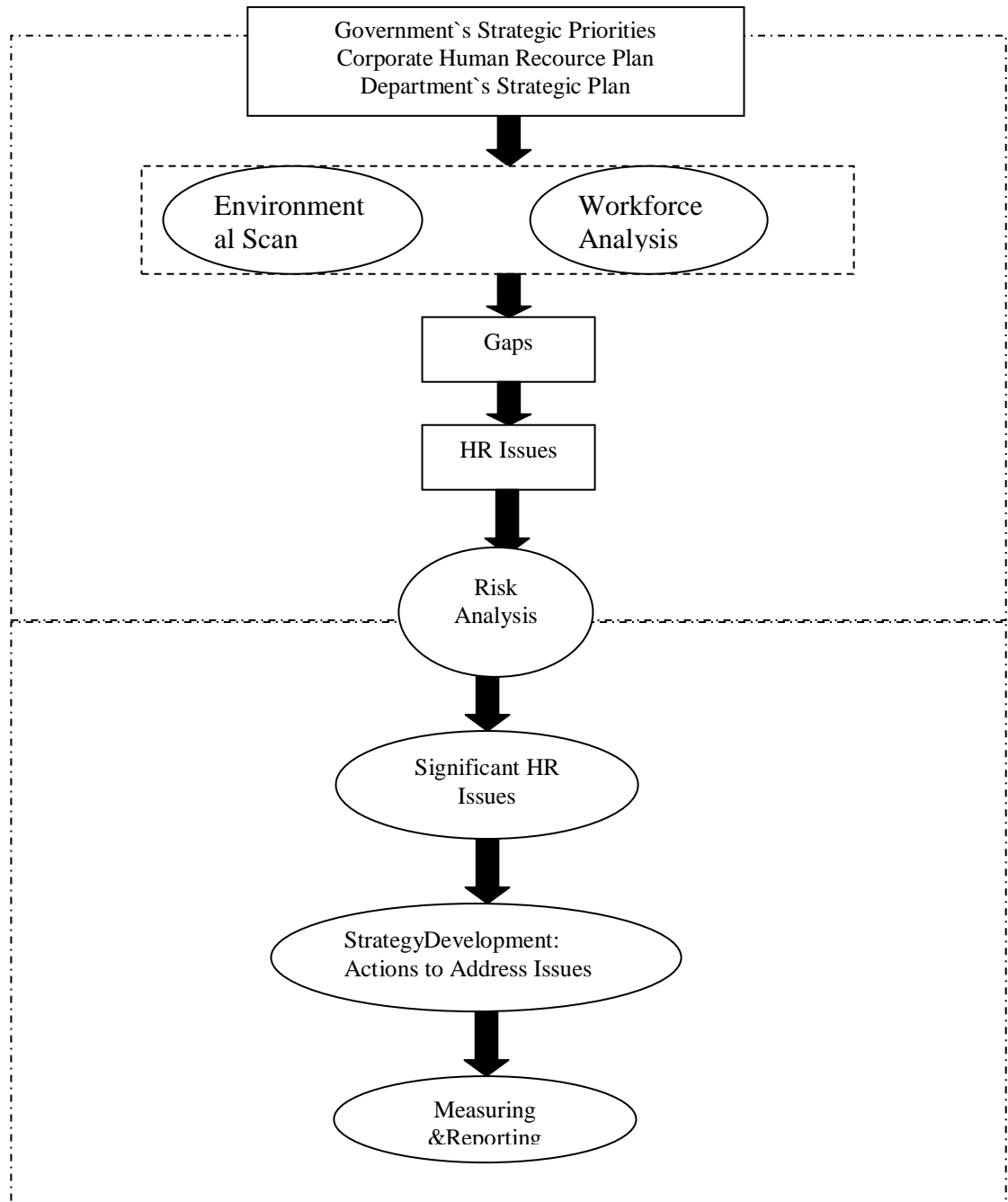
Fase 5: Mengevaluasi, merevisi, dan memfokuskan kembali.

Ketika perusahaan menawarkan suatu produk untuk pasar eksternal, perusahaan merasa yakin bahwa produk tersebut akan mengalami kesuksesan berdasarkan indikator tertentu. Begitu juga dalam pasar internalnya. Dalam fase ini sasaran yang ditetapkan selama fase 3 digunakan kembali untuk mendefinisikan kriteria yang akan digunakan dalam mengevaluasi apakah program akan berhasil atau masih membutuhkan revisi. Sebagai contoh, apabila kita ingin mengetahui manfaat program pengembangan terhadap karyawan itu berhasil indikator yang ingin kita ketahui ialah bertanya pada karyawan yang bersangkutan. Ini mungkin merupakan satu-satunya indikator.

Evaluasi rencana dan program sumber daya manusia sangatlah penting tidak hanya untuk menentukan keefektifan perencanaan sumber daya manusia, namun juga menunjukkan pentingnya kegiatan sumber daya manusia dan departemen sumber daya manusia dalam organisasi secara keseluruhan. Tanpa fase ini proses perbaikan akan berlangsung sangat lambat.

Menurut HR Planning Guidelines 2006-07 disebutkan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia meliputi komponen-komponen seperti ditunjukkan dalam gambar 1.

**Gambar 1**  
**Human Resource Planning Process**

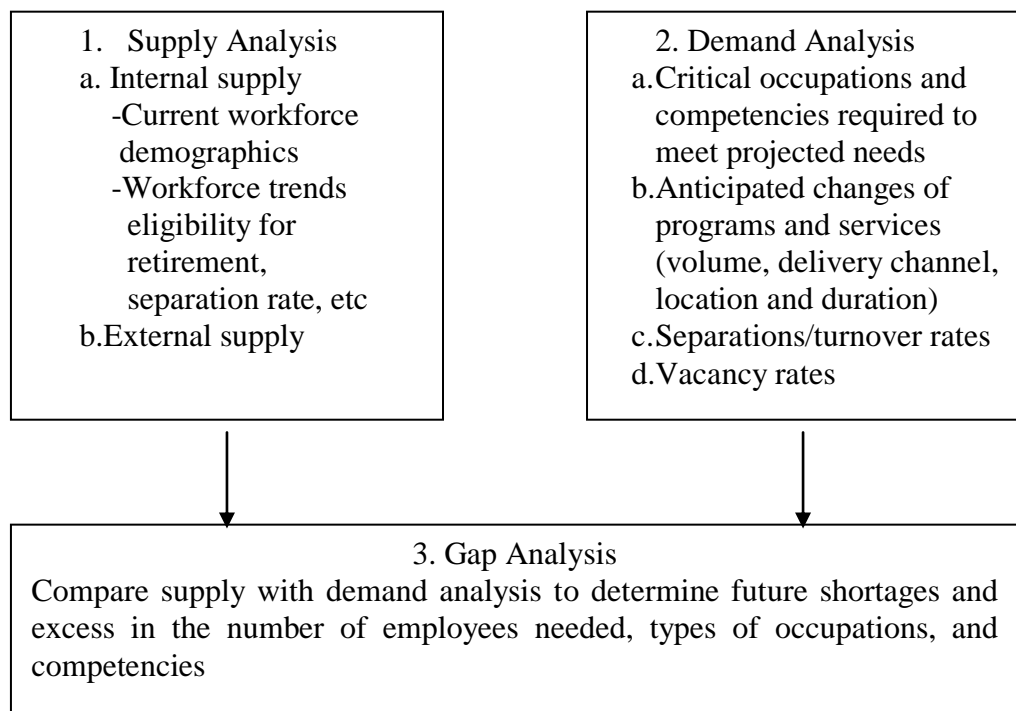


Sumber: Planning and Organizational Development, Public Service Commission, 2005

Proses perencanaan sumber daya manusia meliputi komponen sebagai berikut:

1. *Environmental Scan (external and internal).*
2. *Workforce Analysis.* Ada 3 elemen kunci untuk menganalisis workforce organisasi seperti dalam gambar 2.
3. *Identification of Significant HR Issues and Actions to Address the Issues*
4. *Measuring and Reporting*

**Gambar 2**  
**Workforce Analysis**



Sumber: Planning and Organizational Development, Public Service Commission, 2005

## **IX. DARI PERENCANAAN SUKSESI MENUJU MANAJEMEN SUKSESI**

Restrukturisasi organisasi yang dilakukan dengan cara *redesigning*, *reengineering*, maupun *reinventing*, menjadikan organisasi tergantung kepada

tim yang terdiri atas orang-orang yang bekerja sama pada organisasi yang semakin *flat*, dengan otoritas dan akuntabilitas yang semakin besar, sebagai upaya bagi tercapainya peningkatan produktivitas dan daya saing. Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang dapat diimplementasikan melalui penerapan *succession plans*. Perencanaan suksesi dapat dijadikan sebuah alat untuk memforecast pemimpin di masa depan, sehingga perencanaan suksesi adalah untuk merencanakan rangkaian perpindahan personil dalam organisasi agar dapat menghasilkan kandidat pada posisi kunci yang dibutuhkan. Pada dasarnya perencanaan suksesi membantu perusahaan untuk:

1. Menjamin kelangsungan dari pemimpin yang telah disiapkan untuk posisi-posisi eksekutif.
2. Mengikat tim manajemen senior di dalam suatu proses pendaftaran calon yang disiplin dalam meninjau bakat kepemimpinan perusahaan.
3. Menempatkan persoalan tentang keberagaman di dalam agenda perusahaan.
4. Membimbing aktivitas pengembangan para eksekutif kunci.
5. Memeriksa kembali struktur unit, proses dan sistem perusahaan dan bisnis.
6. Mensejajarkan dengan HR lainnya yang mendukung proses pembaruan kepemimpinan.
7. Memberikan kontribusi terhadap nilai pemegang saham.

Adanya gap antara perencanaan suksesi tradisional terhadap apa yang ingin disampaikan, dapat diminimalkan dengan membangun tim *leadership* yang kuat bagi tugas-tugas strategis. Sejalan dengan perkembangan waktu, perencanaan suksesi perlu dimodifikasi agar tetap menjadi alat yang relevan bagi regenerasi kepemimpinan organisasi. Dalam hal ini, manajemen suksesi menawarkan pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel bagi pengembangan tim *leadership* yang kuat. Ada enam dimensi yang dikembangkan sejalan dengan manajemen suksesi yaitu:

1. Orientasi korporasi
2. Fokus organisasional
3. Hasil atau *outcome*
4. Teknik penilaian
5. Komunikasi
6. Seleksi kelompok

**Tabel 1**  
**GENERASI MASA DEPAN: DARI PERENCANAAN SUKSESI**  
**MENUJU MANAJEMEN SUKSESI**

<i>DIMENSI</i>	<i>PERENCANAAN SUKSESI</i>	<i>MANAJEMEN SUKSESI</i>
Lingkungan bisnis	Stabilitas	Perubahan dengan cepat
Orientasi korporasi	Deliberate → terencana	Opportunistic
Keluaran	Sesaat	Dinamis/terus berlanjut
Strategi penempatan	Terpecah	Kader/kelompok
Fokus Organisasional	Individu	Tim
Kriteria Penilaian	Deskripsi menurut posisi	Pola pemimpin
Penilaian	Dari atas/bos	360 derajat
Komunikasi	Tertutup	Terbuka
Locus of responsibility	Korporasi	Bersama
Pemilihan kelompok	Internal	Eksternal dan internal
Kriteria pemilihan	Ketrampilan dan pengalaman	Kompetensi dan jaringan kerja

Sumber: Leidman, Bruer&Maki, 1996

## X. KESIMPULAN

Oleh karena tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa orang yang tepat berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, harus dikaitkan dengan rencana-rencana organisasi secara keseluruhan. Perencanaan sumber daya manusia awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program saat diperlukan.

Manajemen sumber daya manusia secara umum dan perencanaan sumber daya manusia secara khusus akan menjadi lebih terikat dengan kebutuhan dan strategi organisasi. Apabila ini terjadi, perencanaan sumber daya manusia akan menjadi benang yang mengikat semua aktivitas sumber daya lainnya dan mengintegrasikan hal ini dengan bagian lain dari organisasi.

Hasil evaluasi perencanaan sumber daya manusia jangka panjang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan suksesi organisasi. Dimana dalam perkembangannya, perencanaan suksesi dimodifikasi menjadi manajemen suksesi yang menawarkan pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel bagi pengembangan tim *leadership* yang kuat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- HR Planning Guidelines 2006-07*, Planning and Organizational Development, Public Service Commission, August, 2005
- Jackson, Susan E & Schuler, Randall S, *Human Resource Planning*, 155-179.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad 21*, Edisi Terjemahan, Penerbit Erlangga, 1996.
- Leidman, M, Bruer, R & Maki, B, *Succession Management: The Next Generation of Succession Planning*, 19(3): 16-29, 1996.
- Walker, J, W, *Human Resource Planning*, 1990s Style, Human Resources Planning, Volume 13, Number 4, 229-240.
- Schuler, R.S, & Walker, J.W, *Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions*, 1990.
- Usmara, A, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, 2002.