

PERENCANAAN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA PADA INDUSTRI PERBANKAN

Glen Fortuna Dela Fortega

Program Studi Manajemen, Universitas Bung Karno, Indonesia

gfdela@yahoo.com

Abstrak

Proses perencanaan strategis yang harus dilakukan oleh organisasi adalah dapat mengembangkan dan menyelaraskan kebijakan dan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia untuk keberhasilan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menentukan kebutuhan organisasi dalam hal kualitas dan kuantitas karyawan. Penelitian tentang perencanaan sumber daya manusia dengan menggunakan metode penelitian kualitatif adalah untuk mendapatkan informasi yang lebih komprehensif untuk melihat proses dari perencanaan strategi sdm yang terintegrasi dengan perencanaan bisnis. Dengan analisa terhadap data dan dokumen yang ditemukan serta interpretasi peneliti, yang dapat disimpulkan dalam penelitian perencanaan strategis sumber daya manusia di PT. Bank Panin Tbk. mulai dari perencanaan sampai implementasi serta evaluasinya adalah sesuai dengan teori-teori dan konsep dari perencanaan dan strategi seperti perencanaan SDM yang telah terintegrasi dengan perencanaan bisnis yang dituangkan dalam target jangka pendek dan jangka menengah.

Keywords: *Proses Perencanaan, Strategis, Sumber Daya Manusia*

PENDAHULUAN

Sebuah perencanaan yang dilakukan oleh organisasi adalah sesuatu keharusan, apapun bentuk atau modelnya hal ini disebabkan bila tanpa sebuah perencanaan maka suatu organisasi tidak akan mampu merefleksikan visi dan misi organisasi.

Keselarasannya antara perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan strategi bisnis yang dicanangkan sebagai bagian implementasi dari visi dan misi akan dapat membangun kinerja organisasi yang mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang sangat cepat berubah.

Pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisir adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2009 : 78) Suatu rencana SDM disebut strategi bila rencana itu mampu membantu manajemen dalam mengantisipasi dan mengatur perubahan yang muncul dengan cepat.

Dua alasan utama yang terkait dengan Perspektif Strategis, pertama, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan strategi organisasional harus diselaraskan untuk meningkatkan efektifitas MSDM, kedua, bahwa MSDM harus diaplikasikan secara spesifik kepada kelompok-kelompok kerja / karyawan untuk mencapai sasaran organisasi.

Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan SDM, antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas tenaga kerja membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM.

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia merupakan bagian dalam perencanaan sumber daya manusia yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program.

Dalam perkembangannya, perencanaan sumber daya manusia juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan.

Perencanaan strategis sumber daya manusia dengan perencanaan strategis bisnis perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan manakala terjadi perubahan dan tuntutan, tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten.

Perencanaan SDM mutlak diperlukan dan harus terintegrasi dengan perencanaan lainnya dalam suatu organisasi, setiap perusahaan atau organisasi pasti menghadapi masa depan yang memiliki unsur ketidakpastian serta berbagai keterbatasan dan kendala sumber daya dan SDM. Menurut Rivai dan Sagala (2009: 49) Keterbatasan ini mengharuskan sumber dana, sumber daya dan SDM direncanakan dan digunakan sebaik-baiknya agar diperoleh manfaat yang maksimal.

Bagaimana implementasi strategi perencanaan SDM yang dijalankan pada industri perbankan dalam mengantisipasi percepatan perubahan guna mempertahankan kelangsungan organisasinya? Hal-hal apa saja yang melatarbelakangi hingga memerlukan suatu strategi perencanaan bisnis yang harus terintegrasi dengan strategi perencanaan SDM?.

TINJAUAN LITERATUR

Kesenjangan dalam Perencanaan SDM

Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strategis sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995) :

1. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
2. dan bergesernya prioritas kebijakan dan strategis yang ditentukan oleh keterlibatan interes group yang memiliki power.
3. Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan keterampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.
4. Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.

5. Permasalahan tersebut merupakan sebuah risiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis dan operasional adalah untuk mengidentifikasi human resources gap antara demand dan supply, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategis dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar (Schuler dan Walker, 1990).

Rerangka Pemikiran Strategis Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk lebih memberikan pemahaman utuh tentang penalaran dalam artikel ini, ada beberapa pokok yang menjadi acuan dalam penelitian tentang “Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Industri Perbankan yaitu suatu alur atau proses dari mulai visi, misi dan strategis yang telah dicanangkan, kemudian bagaimana perencanaanformulasi strategis yang dibuat sampai implementasi serta evaluasi yang dijalankan.

Pertanyaan pada alur atau proses tersebut di atas mengacu pada Identifikasi dan Rumusan Masalah yaitu :

1. Bagaimana menyusun langkah- langkah perencanaan strategis menyiapkan sumberdaya manusia secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan ?
2. Bagaimana mengintegrasikan peren - canaan sumber daya manusia dengan rencana bisnis organisasi?
3. Bagaimana untuk mencapai tujuan dan pengimplementasian program-program dalam perencanaan SDM?
4. Bagaimana pengumpulan data sebagai feed back untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana untuk revisi perencanaan dan perbaikan program yang diperlukan ?
5. Bagaimana caranya untuk meminimalisir (mengurangi gap) antara proyeksi dan realisasi program- program yang direncanakan?
6. Secara sederhana maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami suatu proses dari Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia yang dapat terintegrasi dengan Perencanaan Strategis Bisnis, sehingga dapat mengetahui kendala-kendalanya serta bisa menemukan solusinya.

Untuk lebih jelasnya penulis akan menggambarkan dalam sebuah gambar diagram rerangka pemikiran di bawah ini:-.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dimaksudkan untuk mengungkapkan gejala secara holistic- kontekstual melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif.

Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Ciri-ciri penelitian kualitatif mewarnai sifat dan bentuk laporannya. Oleh karena itu, laporan penelitian kualitatif disusun dalam bentuk narasi yang bersifat kreatif dan mendalam serta menunjukkan ciri-ciri naturalistik yang penuh keotentikan

Uraian tentang metode dan langkah- langkah penelitian secara operasional yang menyangkut pendekatan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, dan menyertakan alasan-alasan singkat mengapa pendekatan ini digunakan. Selain itu juga dikemukakan orientasi teoretik, yaitu landasan berfikir untuk memahami makna suatu gejala, misalnya fenomenologis, interaksi simbolik, kebudayaan, etnometodologis, atau kritik seni hermeneutik). Peneliti juga perlu mengemukakan jenis penelitian yang digunakan apakah etnografis, studi kasus, grounded theory, interaktif, ekologis, partisipatoris, penelitian tindakan, atau penelitian kelas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Identifikasi dan Analisis Stakeholders

Analisis stakeholders bertujuan untuk memetakan kepentingan aktor-aktor kunci (informan

dalam penelitian kualitatif) dalam penentuan atau yang terlibat dalam proses perencanaan strategis dimaksud.

Analisis stakeholder dapat dilakukan dengan Analysis Individual Interest Matrix (AIIM) yaitu dengan langkah-langkah :

1. Identifikasi seluruh stakeholder dalam proses kebijakan.
2. Identifikasi tingkat kepentingan dan keberpihakan stakeholder pada kebijakan.
3. Identifikasi stakeholder yang memiliki kekuatan / kekuasaan menginter-vensi kebijakan
4. Identifikasi stakeholder yang dapat dipengaruhi untuk merubah kebijakan

Menggunakan Matrix Analisis

- (1) Membuat list seluruh stakeholder
- (2) Menuliskan stakeholder dalam matrix sesuai dengan tingkat kepentingan dan keberpihakannya.

(3) Berdasarkan data stakeholder yang telah ditulis di matrix, berikan tanda stakeholder yang memiliki kekuatan besar mempengaruhi kebijakan.

(4) Berdasarkan data stakeholder yang telah ditulis di matrix, berikan tanda stakeholder yang bisa dipengaruhi untuk advokasi kebijakan

Dalam temuan observasi, pengamatan, dokumen dan partisipasi peneliti yang bisa dimasukkan kedalam stakeholders yang berpengaruh dalam perencanaan strategis SDM.

Analisis Eksternal (Makro, Industri)

Luas area analisis Eksternal (lingkungan makro) dapat dibagi dalam lima bidang yaitu, Teknologi, Pemerintah, Ekonomi, Kebudayaan dan kependudukan Teknologi Salah satu dimensi dalam analisis lingkungan adalah trend perubahan teknologi atau penerapan teknologi yang berkembang di pasar atau industri yang selanjutnya akan mempengaruhi strategi. Pemerintah

Adanya perubahan dan munculnya undang-undang atau peraturan baru dapat menampilkan ancaman dan peluang. Kebijakan outsourcingpun menjadi suatu permasalahan tersendiri dalam komposisi perencanaan SDM, baik dari tuntutan atau ketentuan aturan yang ada dan praktek bisnis dilapangan yang menyangkut risiko pekerjaan, jenis pekerjaan dan keuntungannya.

Ekonomi

Arah kebijakan pengembangan industri perbankan di masa mendatang dilandasi oleh visi mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka membantu mendorong pertumbuhan ekonomi nasional (Banking Outlook, 2009).

Kualitas SDM yang pada gilirannya akan bermanfaat dalam setiap situasi dan kondisi perubahan yang sangat dinamis hingga mampu mengantisipasi gejolak bisnis khususnya dan perekonomian pada umumnya.

Kebudayaan

Bagaimana trend penggunaan alat komunikasi seperti handphone, internet sedikit banyak mempengaruhi budaya kontemporer dan sekaligus juga mengubah sudut pandang dalam pemanfaatan atau penggunaan jasa perbankan.

Demografi

Beberapa varabel demografi meliputi umur, gender, pendapatan, pendidikan dan letak geografi cukup berpengaruh dalam sebuah pertimbangan strategi perencanaan bisnis. Hal tersebut sehubungan dengan strategi pemasaran dan ketersediaan sumber daya.

Analisis eksternal demografi yang menyangkut sumber daya manusia adalah mengenai standar kemampuan SDM yang dimiliki (secara umum berdasarkan survei Forum Ekonomi Dunia (WEF) tahun 2009, SDM Indonesia berada pada peringkat ke- 40 dari 133 negara) hal ini pun cukup berpengaruh dalam mencari calon karyawan yang diperlukan (terutama jika membuka kantor cabang di luar pulau Jawa)

KESIMPULAN

1. Dalam penyusunan langkah- langkah perencanaan strategis menyiapkan sumber daya manusia pada industry perbankan, dilakukan mulai dari konsep awal melalui pengumpulan informasi dan analisa data dari seluruh unit kerja baik Kantor Pusat maupun di seluruh Kantor Cabang kemudian diselaraskan dengan berbagai kebijakan yang dibuat oleh pihak manajemen terkait dengan strategi bisnis jangka pendek dan jangka menengah.
2. Perencanaan sumber daya manusia terintegrasi dengan rencana bisnis, tertuang dalam berbagai analisa kebutuhan karyawan seperti yang dikaitkan dengan penambahan jaringan kantor, penambahan karyawan marketing dikaitkan dengan target bisnis dalam penghimpunan dana dan penyaluran kredit, hal lain pada proyeksi penambahan karyawan untuk internal audit dikaitkan dengan asset kantor cabang.
3. Monitoring melalui kewajiban pelaporan tiap triwulan, dalam rangka untuk memastikan realisasi atau implementasi perencanaan dalam program-program sumber daya manusia yang selanjutnya,
4. Dapat memberikan informasi sebagai masukan (feed back) guna perbaikan/review pada triwulan berikutnya. Laporan triwulan tersebut sebagai acuan untuk merealisasikan program-program yang belum tercapai melalui penjadwalan kembali yang sangat memungkinkan.
5. Berbagai upaya dilakukan tiap tahunnya dalam memulai pengisian proyeksi Capital Expenditure Budget (CEB) untuk memberikan acuan dan pedoman dalam analisa perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dengan sasaran / target yang dicanangkan melalui asumsi- asumsi dan informasi yang diperlukan, hal tersebut dilakukan dalam rangka meminimalisir gap atau mengurangi deviasi antara proyeksi dan realisas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafarudin.(2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*.Yogyakarta, BPF
- Armstrong (2003). *The art Of HRD Strategic Human Resources Management*.Jakarta,PT. Gramedia
- Bank Indonesia.(2006). *Laporan Perekonomian Indonesia 2006 (kondisi perbankan Indonesia)*.
<http://www.bi.go.id>
- Buller, Paul F. dan Stull, William A, (1990). *Strategy and Performance in Cooperative Education Program*, Journal. Departement Of Administrative Systems And Business Education. Utah University.
- David, Fred R. (2002). *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi Ke Tujuh, Jakarta, Pearson Education Asia.
- Gill, Carol.(1999). *Use of hard and soft models of HRM to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce management: RMIT Business Working Paper*.
- Hax, Arnoldo and Nicolas Majluf. (1984). *Strategic Management*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
- Ivancevich, John. M.(1995). *Human Resource Management*.Mc.Grow-Hill College
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S.(1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. New York: West Publishing Company.
- Laura Hall dan Derek Torrington.(1998). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Manzini, A., & Gridley, J. (1996). *Integrating human resources and strategic business planning*. New York: Amacom.
- Mondy ,R.W & Noe III,RM. (1995). *Human Resource Management*, Massahusetts: Allyn & Bacon.

- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nursanti, T.Desy. (2002) *Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM* , dalam Usmara, A (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara books.
- Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY, New York,: The Free Press.
- Rivai dan Sagala. (2009).*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*.Jakarta,Rajawali Pers
- Rothwell, S. (1995). *Human Resource Planning*. In J. Storey (ED). *Human Resource Management: A Critical Text* . London.
- Routledge Schuler. R.S., & Walker, J.W. (1990). *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamic.*, New York: West Publishing Company .
- Schuler dan Jackson.(1996).*Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadap Abad Ke-21*.Penerbit Erlangga.
- Sikula, Andrew F. (1981). *Personnel Administration and Human Resources Management*. Prentice Hall.
- Sugiarto, Agus.(2007). *Arsitektur Perbankan Indonesia: Suatu Kebutuhan Dan Tantangan Perbankan Ke Depan*
- Wheelen, Thomas and J. David Hunger. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Yoder,Dale.(1981). *Personnel Management and Industrial Relations*. Prentice Hall.