



Model Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Repositioning Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian Literatur

Edi Irawan

Universitas Teknologi Sumbawa

Email : edi.irawan@uts.ac.id

Abstract

This article aims to review and attempt to confirm the concept of the resource planning model and repositioning in human resource development. The research method used is qualitative and literature studies or library research. Based on the results and discussion, it can be concluded theoretically that to understand the human resource planning model and positioning in human resource development requires several important things including: (a) getting to know various models of human resource planning, such as the HR planning model by Andrew E Sikula, the Battelle Socio - Economic HR from Vetter and the HR planning Model from R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, (b) Recognize and understand the various benefits of human resource planning, (c) Implications of HR role repositioning HR, (d) Achievement of HR strategic role.

Keywords: *Planning, Repositioning, Human, resources*

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mereview dan berupaya mengkonfirmasi mengenai konsep model perencanaan sumber daya manusia serta repositioning dalam pengembangan sumber daya manusia. Adapun metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dan studi literatur atau library research. Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan secara teori bahwasanya untuk memahami model perencanaan sumber daya manusia serta positioning dalam pengembangan sumber daya manusia memerlukan beberapa hal yang penting diantara yaitu: (a) mengenal berbagai model perencanaan sumber daya manusia, Seperti Model Perencanaan SDM oleh Andrew E. Sikula, Model Perencanaan SDM Sosio-Ekonomik Battelle, Model Perencanaan SDM dari Vetter dan Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe, (b) Mengenal dan mengetahui berbagai macam manfaat perencanaan sumber daya manusia, (c) Repositioning kompetensi SDM, (d) Implikasi repositioning peran SDM, dan (e) Pencapaian peran strategi SDM.

Kata kunci: Perencanaan, Repositioning, Sumber Daya Manusia

1. PENDAHULUAN

Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2007:5). Sejalan dengan pendapat di atas, Sedarmayanti mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan dalam rangka mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang dengan memperhatikan persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia, serta rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang terintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Kemudian repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari SDM. Untuk dapat melakukan proses repositioning dengan baik, maka organisasi perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di masa depan. Proses repositioning terdiri dari dua aspek menurut Rivai dkk. (2014:79).

Berdasarkan pendekatan manajer SDM diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Masalah proses repositioning menyangkut perubahan peran SDM yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri karyawan. Sehingga mau tidak mau SDM harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran SDM strategis.

Menyimak uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi yang ingin survive dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan repositioning peran SDM dengan cara melatih (investasi) dan melatih kembali (reinvestasi) SDM baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi SDM. Oleh sebab itulah peneliti dalam hal ini akan mencoba menggali lebih dalam mengenai keterkaitan perencanaan sumber daya manusia serta repositioning dalam pengembangan sumber daya manusia

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan, H. Melayu S.P (2009:110) Terdapat tiga kepentingan dalam hal perencanaan sumber daya manusia yakni: kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional :

1. Kepentingan individu.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu karyawan / aparatur, karena dapat membantu meningkatkan potensinya. Begitu pula keputusan karyawan / aparatur dapat dicapai melalui perencanaan karir.

2. Kepentingan nasional.

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon karyawan/ aparatur yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia dapat dipersiapkan calon-calon karyawan/ aparatur yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dan pimpinan puncak untuk masa yang akan datang.

3. Kepentingan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena karyawan / aparatur yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

2.2. Repositioning Perilaku SDM

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008:120) yang perlu dibahas pada hal ini adalah hubungan strategi kompetitif yang menjelaskan bahwa untuk mencapai strategi yang kompetitif dibutuhkan adanya perilaku tertentu dan mereka mengajukan suatu hipotesis tentang model manajemen SDM yang dapat mencapai kondisi organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, terdapat tiga strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1. Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing
2. Strategi kualitas lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.
3. Strategi pengurangan biaya menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah.

Beberapa dimensi peran perilaku karyawan yang diperlukan untuk mendukung penerapan atau implikasi tiga strategi di atas tentu akan berbeda-beda

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literatur atau library research. Mengkaji dan menelaah buku-buku literatur sesuai dengan teori yang dibahas khususnya di lingkup manajemen sumber daya manusia. Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (H.Ali & Lima Krisna, 2013).

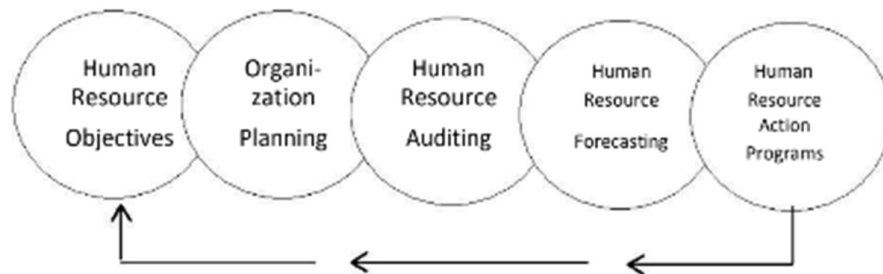
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Model Perencanaan Sumber Daya Manusia

Terdapat 4 (empat) model perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:11-18) seperti di bawah ini.

1. Model Perencanaan SDM oleh Andrew E. Sikula.

Model ini terdiri dari lima komponen, yaitu tujuan sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia, dan pelaksanaan program sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini.

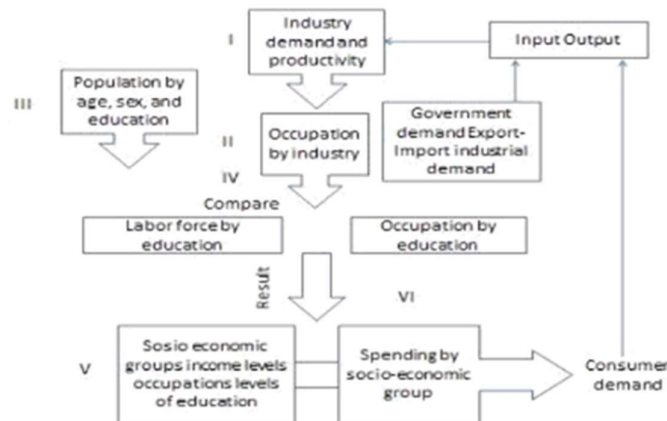


Gambar 4.1 Model Sistem Perencanaan SDM

Sumber: Andrew E. Sikula, 1981:174 dalam Mangkunegara (2011)

2. Model Perencanaan SDM Sosio-Ekonomik Battelle.

Model ini digunakan untuk mempelajari karakteristik kekuatan kerja. Model ini sangat bermanfaat untuk ukuran pasar kerja, area geografis, dan sosio-ekonomi yang besar. Untuk lebih jelasnya aktivitas model tersebut dapat diperhatikan pada bagan 4.2.



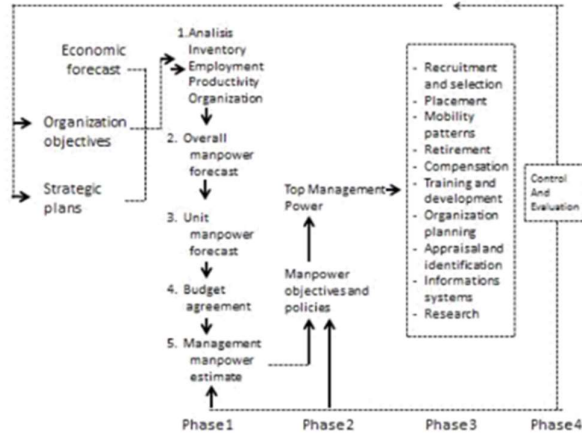
Sumber: George S. Odiorne, 1982:17

Gambar 4.2 Model Sosio-Ekonomik Battelle

Sumber: George S Odiorne, 1982:17 dalam Mangkunegara (2011)

3. Model Perencanaan SDM dari Vetter.

Model ini digunakan untuk kebutuhan peramalan dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut ini.

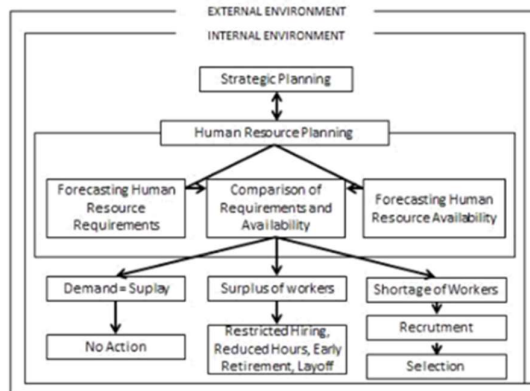


Gambar 4.3 Model Vetter

Sumber: Mangkunegara (2011)

4. Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe.

Model ini menggunakan perencanaan strategik yang memperhatikan pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perencanaan SDM tersebut mencakup memperhitungkan persyaratan SDM, membandingkan tuntutan persyaratan dengan ketersediaan SDM (permintaan SDM, kelebihan SDM, dan kekurangan SDM), serta perhitungan ketersediaan SDM dalam perusahaan. Untuk jelasnya perhatikan gambar 4.4 berikut ini.



Gambar 4.4 R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe

Sumber: Mangkunegara (2011)

4.2 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Secara umum terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat diperoleh dari perencanaan sumber daya manusia menurut Rivai & Sagala (2014:43) yakni sebagai berikut.

1. *Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia.* Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Hal ini wajar, jika seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan. Ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang. Ini berarti bahwa perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi: a) jumlah karyawan/ aparatur yang ada, b) berbagai kualifikasinya, c) masa kerja masing-masing karyawan/ aparatur, d) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti, e) bakat yang masih perlu dikembangkan, f) minat karyawan/ aparatur terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya.
2. *Meningkatkan efektivitas kerja.* Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Standard Operating Prosedur (SOP) sebagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi organisasi serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
3. *Meningkatkan produktivitas.* Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
4. *Menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.* Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas aru kelak. Hal ini berarti bahwa perusahaan memperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.
5. *Mengembangkan informasi ketenagakerjaan.* Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ketenagakerjaan mencakup banyak hal. Tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Informasi yang lengkap dan menyeluruh tentang SDM diperlukan tidak hanya bagi SDM sendiri akan tetapi bagi perusahaan. Kesadaran pentingnya sistem informasi SDM yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat ini. Informasi yang dibutuhkan meliputi: a) jumlah SDM yang dimiliki, b) status perkawinan dan jumlah tanggungan, c) masa kerja, d) pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus, e) prestasi kerja yang pernah diraih, f) penghargaan yang dimiliki, g) pengalaman jabatan, h) penghasilan, i) jumlah keluarga, j) kesehatan karyawan, k) jabatan

yang pernah dipangku, l) tangga karir yang telah dinaiki, m) keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan, n) informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap karyawan.

6. *Merencanakan tenaga kerja yang sesuai dengan analisis situasi pasar.* Salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti: a) permintaan pemakai tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi, dan lokasinya, b) jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji, dsb. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
7. *Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan.* Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan SDM, sulit untuk menyusun program kerja yang realistik.
8. *Mengetahui pasar tenaga kerja.* Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima dalam organisasi. Dengan adanya data perencanaan SDM di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.
9. *Sebagai acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia.* Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam menyusun program pengembangan SDM di organisasi. Adanya data lengkap tentang potensi SDM akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

4.3 Repositioning Kompetensi SDM

Peran strategi SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM baik dalam kemampuan teknis, konseptual, dan hubungan manusiawi. Upaya Repositioning kompetensi SDM dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran SDM yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* dapat didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competency is only business people*). Artinya lebih banyak yang terlibat adalah eksekutif bisnis dan eksekutif SDM tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang akan diambil. Sebagai implikasinya, kompetensi karyawan atau eksekutif SDM cenderung kurang diakui. Setelah terjadinya paradigma manajemen SDM maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues* (*business competence is for every business people in the organization including Human Resources Management People or Executives*) (R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016).

People related business issues didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti *people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, no lay off, guaranteed for treatment, survey or feedback or action, promote for work, profit sharing, and open door policy*. Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama karyawan SDM. Dengan

adanya kecenderungan tersebut, maka peran SDM akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi SDM untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi SDM memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis. Maka terkait dengan peran strategis SDM ada beberapa keahlian yang harus dikuasai oleh seorang manajer. Berbagai kompetensi atau keahlian dari manajer ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap berbagai aspek bidang pengetahuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer (*People related business issues*). Secara terperinci berbagai tipe pengelolaan tersebut dapat disajikan dalam tabel di bawah ini (Richard D. Johnson dan Hal G. Gueutal, 2011).

Tabel 4.1 Tipe Pengelolaan Kompetensi

Bidang	Elemen Penting
Kompetensi Tenaga Kerja Diversitas Angkatan Kerja Dukungan Keunggulan Globalisasi Tenaga Kerja	Kompetensi transformasional, berbasis <i>input</i> dan <i>output</i> Ras, Jenis kelamin, umur dan bahasa <i>Customer values</i> dan kompetensi manajerial <i>Expatriate</i> , Standarisasi SDM Internasional

Untuk jelasnya tipe pengelolaan kompetensi sebagaimana tabel 4.1 di atas dapat dijelaskan seperti berikut ini.

1. Pengelolaan Kompetensi Tenaga Kerja.

Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi SDM seperti kompetensi transformasional, *kompetensi berbasis input*, dan kompetensi berbasis output. Kompetensi berbasis input: lebih menekankan pada manager-strategy-fit melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi dalam bentuk integrasi SDM. *Kompetensi transformasional*: lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerjasama, dan saling percaya. *Kompetensi berbasis output*: lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik dan hubungan positif dengan para stakeholder.

2. Pengelolaan Diversitas Angkatan Kerja.

Merupakan pengelolaan terhadap berbagai aspek yang membedakan SDM satu sama lain diantaranya menyangkut ras, jenis kelamin, umur, dan bahasa. Tetapi ada juga yang melihat bahwa diversitas ini meliputi pemahaman diversitas sebagai pengetahuan sosial serta diadakannya paket pelatihan bagi manajer dengan topik terkait.

3. Pengelolaan Dukungan Keunggulan.

Merupakan upaya yang membuat staf SDM dan manajer lini mampu mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang lebih flat, bersih, dan fleksibel. Untuk merealisasikan hal tersebut mutlak diperlukan pengembangan SDM atau dapat juga dikatakan bahwa pengelolaan keunggulan kompetitif meliputi kemampuan organisasi merumuskan strategi guna memaksimalkan profit dan membuat organisasi mempunyai nilai transaksi yang baik, unik, dan tidak dapat ditiru pesaing di mata pelanggan (*customer values*). Tambahan kompetensi yaitu kompetensi manajerial yakni manajer SDM memiliki peran dalam pembentukan visi strategik, penyusunan model organisasional dan adaptasi terhadap

perubahan lingkungan

4. Pengelolaan Globalisasi Tenaga Kerja.

Merupakan upaya untuk menanamkan kesadaran akan pentingnya pengetahuan terhadap globalisasi dalam praktek bisnis. Globalisasi akan membuat tantangan khusus terutama bagi para profesional dalam dekade 90-an. Beberapa aspek pengetahuan globalisasi yang perlu diketahui, misalnya meliputi pemahaman tentang expatriate, kebijakan SDM negara berkembang, penugasan internasional, standarisasi internasional, dan diversitas SDM.

4.4 Implikasi Repositioning Peran SDM

Menyimak uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi yang ingin survive dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan repositioning peran SDM dengan cara melatih (investasi) dan melatih kembali (reinvestasi) SDM baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi SDM. Oleh sebab itulah peneliti dalam hal ini akan mencoba menggali lebih dalam mengenai keterkaitan perencanaan sumber daya manusia serta repositioning dalam pengembangan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009).

Peran strategi SDM sebagai hasil keluaran repositioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari repositioning adalah sebagai berikut:

1. Business person meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM, dan fungsi lainnya.
2. Shaper of change seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
3. Consultant to organization or partner to line seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal, dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
4. Strategy formulator and implementor seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan, dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategis.
5. Talent manager seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja, dan intelijen komputer.
6. Asset manager dan cost controller seperti pelatihan
7. Akuntansi dan keuangan. Beberapa peran baru tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis SDM karena terkait langsung secara aktif dengan kegiatan bisnis organisasi. Adapun kategorisasi peran strategis SDM sebagai berikut.
 1. Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi. Artinya manajer SDM mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
 2. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya manajer SDM tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat, dan benar.
 3. Menjadi eksekutif yang juara. Artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
 4. Menjadi agen perubahan. Artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan

organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.

Untuk menunjang proses repositioning peran SDM, dapat menggunakan beberapa upaya customerizing peran SDM sebagai pertimbangan yaitu sebagai berikut (Sondang P Siagian, 2011).

1. Kondisi wajar segala aktivitas SDM melalui pendefinisian tanggung jawab departemen SDM untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya adalah time and money management, motivating, quality work of life, and competency.
2. Agenda aksi SDM melalui pelaporan periodik dari manajer SDM kepada manajer puncak perihal tugas-tugasnya. Kuncinya adalah people is most important factor.
3. Implementasi agenda aksi SDM melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tepat sesuai dengan kapabilitas staf SDM. Kuncinya adalah the right man on right jobs.
4. Evaluasi dan validasi aktivitas SDM melalui pembelajaran para eksekutif SDM untuk berperilaku seperti orang bisnis. Kuncinya adalah large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control.

Berdasarkan pada empat faktor customerization di atas maka organisasi akan dapat melakukan repositioning divisi SDM yang akan meliputi peran baru, hubungan baru, cara berpikir, dan cara kerja baru manajer lini dan manajer SDM. Kemudian proses repositioning selanjutnya dihasilkan divisi SDM baru yang terdiri dari para staf SDM yang peduli terhadap isu bisnis, berfokus pada pelanggan, bekerja dalam kelompok, dan memiliki tipe perencanaan bottom-up. Peran baru manajer SDM diharapkan memiliki dampak positif terhadap keefektifan pengembangan organisasional. Karena pada dasarnya eksekutif SDM dapat menjadi agen perubahan organisasi yang handal.

4.5 Pencapaian Peran Strategi SDM

Peran strategis SDM sebagai outcome proses repositioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategi bisnis. Hal ini berarti pencapaian peran strategi SDM sudah selayaknya dimulai dari analisis kompetensi SDM dan perilaku SDM. Pencapaian peran strategis SDM dapat dilakukan dengan beberapa tahapan yang meliputi connecting role, enabling role, monitoring role, innovating role, and adapting role, sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini (Sunarto, 2005).

Tabel 4.2 Tahapan Pencapaian Peran Strategis SDM

Elemen	Deskripsi
Connecting role	Linking the HR to business role Know the needs of the business, where its going, where it should be going and helping to get there Increase involvement in the key issues strategy direction
Enabling role	Customerization: viewing everybody whether internal or external to the organization as a customer and their putting first.
Monitoring role	Using of computer technology and human resources information system.
Inovating role	Using contribution assesment to measure efficiently and effectiveness of HRD.
Adapting role	Using of flexible role model to dilute the bureaucracy

Organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM karena bagaimanapun departemen SDM merupakan mitra departemen lain dalam pengembangan SDM. Paradigma pengembangan SDM baru ternyata sudah lebih mengoptimalkan pada proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah ke atas (bottom-up). Lebih khusus perubahan yang terjadi juga menyangkut perubahan peran SDM. Manajer harus mampu melihat perubahan peran SDM seperti apa yang harus dimainkan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan diatas maka dapat disimpulkan secara teori bahwasanya untuk memahami model perencanaan sumber daya manusia serta repositioning dalam pengembangan sumber daya manusia memerlukan beberapa hal yang penting diantara yaitu: (a) mengenal berbagai model perencanaan sumber daya manusia, Seperti Model Perencanaan SDM oleh Andrew E. Sikula, Model Perencanaan SDM Sosio-Ekonomik Battelle, Model Perencanaan SDM dari Vetter dan Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe, (b) Mengetahui dan mengetahui berbagai macam manfaat perencanaan sumber daya manusia, (c) Repositioning kompetensi SDM, (d) Implikasi repositioning peran SDM, dan (e) Pencapaian peran strategi SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H., & Lima Krisna, N. (2013). *Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi)*. Deepublish: Yogyakarta.
- Hasibuan, H. Melayu S.P., (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketujuh, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Richard D. Johnson dan Hal G. Gueutal, 2011, *Transforming HR Through Technology: The Use of E-HR and HRIS in Organizations*, Human Resource Management (SHRM) Report, Martha and Spencer Love School of Business Elon University.
- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala., (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- R. Wayne Mondy dan Joseph J. Martocchio, 2016, *Human Resource Management - Fourteenth Edition - Global Edition*, England, Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Sondang P Siagian, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sunarto, 2005, *MSDM Strategik*, Yogyakarta, Asmus.