

STRATEGIC HUMAN RESOURCE PLANNING PADA UD. BERKAT BERSAMA MANDIRI

Agustono Sanjaya dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: agustono92@gmail.com; mia@petra.ac.id

Abstrak- Perencanaan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan adalah sebuah titik vital dalam menjalankan kegiatan perusahaan baik perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur. Perencanaan strategik digunakan untuk mendukung proses perencanaan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, penulis melihat bahwa perencanaan strategik sumber daya manusia merupakan suatu hal yang menarik untuk dianalisis. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis *strategic human resource planning* pada UD. Berkat Bersama Mandiri di Sidoarjo. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menggali informasi secara mendalam melalui proses wawancara dengan menggunakan kerangka berpikir yang dibangun oleh penulis. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, UD. Berkat Bersama Mandiri telah memiliki perencanaan sumber daya manusia yang didukung oleh 3 dari 5 strategi perencanaan sumber daya manusia yang ada yaitu strategi resturkturisasi, strategi rekrutmen, dan strategi pelatihan dan pengembangan. Strategi perencanaan itu membantu perusahaan dalam mempertahankan produksi dan sumber daya manusianya. **Kata kunci :** Kualitatif, Sumber daya manusia, Perencanaan sumber daya manusia, *Strategic human resource planning*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan pada umumnya melakukan bisnis dengan menghasilkan produk dan jasa. Produk dan jasa dikatakan berkualitas jika menghasilkan *value* bagi *customer* dan juga apabila manfaat yang diterima oleh konsumen lebih besar dibandingkan dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen (Mulyadi, 2007). Menurut Sastradipoera (2006, p. 45), untuk menghasilkan produk barang dan jasa yang berkualitas, diperlukan dukungan sumber daya memadai yang dimiliki oleh perusahaan khususnya pada kemampuan dan kualitas sumber daya manusianya sehingga sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Menurut Rowley (2003) sumber daya manusia adalah proses orang yang siap, bersedia, dan mampu untuk berkontribusi demi tujuan organisasi yang berhubungan dengan proses manajemen sumber daya manusia seperti *staffing*, rekrutmen, dan seleksi, *developing*, dan proses kompensasi. Melihat penjelasan di atas, maka untuk menghasilkan produk dan jasa berkaitan dengan sumber daya manusia. Setiap perusahaan pasti bergantung pada kemampuan dan perkembangan sumber daya manusianya.

Namun dalam perjalanan bisnis, seringkali perusahaan menghadapi banyak sekali masalah dalam mempertahankan karyawan yang memiliki keahlian potensi yang tinggi. Masalah lainnya adalah soal kompensasi, dimana seringkali karyawan lebih tertarik pada perusahaan lain karena kompensasi yang ditawarkan lebih besar. Jika perusahaan tidak mampu mempertahankan orang-orang tersebut, maka tingkat *turnover* akan semakin tinggi dan hal ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Jika *turnover* disebabkan karena usia maka hal ini terbilang wajar. Tapi jika *turnover* terjadi karena karyawan tidak lagi merasa nyaman di perusahaan, atau suasana di tempat kerja dan rekan kerja yang tidak bersahabat, maka hal ini harus diperhatikan lebih lanjut..

Keluar masuknya karyawan ini membawa dampak yang serius apabila tidak dapat ditangani dengan baik. Hal inilah yang dialami oleh UD. Berkat Bersama Mandiri yang diambil sebagai subjek penelitian.

UD. Berkat Bersama Mandiri yang berdiri pada tahun 2010 merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Industri furniture yang memiliki pasar domestik yang berpusat di Sidoarjo. Dalam pengembangan perusahaan, tentunya tidak lepas dari peranan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusianya dikelola oleh pihak manajemen dengan mengutamakan keahlian, pengalaman kerja, pendidikan, kemampuan, dan tentunya sikap yang mau menerima lingkungan kerja dalam kondisi apapun. Namun permasalahan yang diuraikan diatas seperti *turnover* selalu mewarnai perusahaan ini. Hal ini berpengaruh tentu saja terhadap produktivitas perusahaan sehingga sulit memenuhi *demand* dari para konsumen. Meskipun begitu, HRP di perusahaan ini sangat baik dan dijalankan sebagaimana mestinya. HRP memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia dan bahkan dapat mengatasi permasalahan yang terjadi di perusahaan ini dengan memberikan strategi-strategi yang terbaik.

Berdasarkan fenomena di atas, penulis tertarik untuk membahas secara khusus bagaimana penerapan *strategic human resource planning* sehingga bisa mengatasi permasalahannya dan bahkan menjadi keunggulan bagi perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini diberikan judul Analisis *Strategic Human Resource Planning* pada UD. Berkat Bersama Mandiri Sidoarjo. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah bagaimana *strategic human resource planning* pada UD. Berkat Bersama Mandiri. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis *strategic human resource planning* di UD. Berkat Bersama Mandiri

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, yakni penelitian menggunakan metode deskriptif yang memaparkan situasi atau peristiwa dimana dalam penelitian ini tidak menguji hipotesa dan tidak mencari atau menjelaskan hubungan serta menggambarkan keadaan/kondisi yang sebenarnya dan data yang diperoleh berasal dari fakta-fakta yang tampak sebagaimana keadaan sebenarnya (Sugiyono, 2012, p. 15). Penelitian ini digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci dan teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian deskriptif kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian kualitatif memiliki tujuan utama mengumpulkan data deskriptif yang mendeskripsikan objek penelitian secara rinci

dan mendalam dengan maksud mengembangkan konsep atau pemahaman dari suatu gejala. Hal ini dilaksanakan karena didasari bahwa ada banyak hal yang tidak mungkin diungkap hanya melalui observasi dan pengukuran saja (Sandjaja dan Heriyanto, 2006, p. 49).

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini bertujuan mengungkapkan bagaimana perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan serta bagaimana proses rekrutmen dan seleksi dilakukan. Dengan pendekatan ini peneliti berada dalam posisi tidak bisa mengontrol obyek penelitian. Penelitian ini memerlukan interaksi antara peneliti dengan obyek penelitian yang bersifat interaktif untuk memahami realitas obyek (Esterberg, 2002). Pengungkapan dan pemahaman obyek penelitian dibentuk secara natural dengan melakukan kuesioner, wawancara terstruktur, dan pengamatan serta dokumentasi terhadap data-data sekunder. Analisis dilakukan dengan membandingkan suatu pola yang ditemui dengan pola yang diprediksikan. Di sini, proposisi yang telah dibentuk dalam kajian teoritik dijadikan sebagai suatu pola yang diprediksikan.

Definisi Konseptual

Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategik

Perencanaan sumberdaya manusia strategik adalah perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan menggunakan strategi-strategi yang berhubungan dengan *personel surplus* dan *personel shortage*. Perencanaan sumber daya manusia strategik akan dibahas melalui 5 rencana strategik untuk perencanaan sumber daya manusia, yaitu :

1. *Restructuring strategies*

Strategi ini digunakan untuk menyusun kembali struktur pekerjaan dan satuan unit tenaga kerja agar sesuai dengan semestinya. Dalam penelitian ini, hal-hal yang akan dibahas lebih mendalam adalah fokus kepada hasil, efisiensi waktu, menghapus kegiatan yang tidak menghasilkan nilai tambah, dan pemberdayaan manusia dalam distribusi pekerjaan.

2. *Training and development strategies*

Strategi ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengambil pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan. Penelitian ini akan membahas pelatihan terhadap karyawan tentang pembelajaran kemampuan yang diperlukan perusahaan khususnya bagian produksi agar perusahaan mampu melakukan perencanaan sumber daya manusia strategik.

3. *Recruitment strategies*

Strategi rekrutmen bisa dianggap sebagai suatu cara bagi perusahaan untuk mencari calon karyawan potensial. Perusahaan berhak menentukan kriteria-kriteria yang diinginkan dan berusaha mendapatkan calon karyawan yang tepat dan terbaik serta mampu menghadapi pekerjaan di masa depan. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai kapan dilakukannya rencana ini dan bagaimana proses rekrutmen akan dilakukan serta bagaimana kriteria yang dibutuhkan perusahaan dalam mencari tenaga kerja baru.

4. *Outsourcing strategies*

Strategi ini menggunakan kekuatan tenaga kerja dari luar untuk suatu pekerjaan tertentu atau atas suatu kemampuan tertentu dimana perusahaan melakukan kontrak dengan organisasi yang menyediakan sumber daya manusia. Penelitian ini akan membahas lebih dalam mengenai bagaimana penggunaan tenaga kerja *outsourcing* pada

perusahaan, apa saja kendala dalam melakukan *outsourcing*, dan bagaimana dampak *outsourcing* pada perusahaan

5. *Collaboration strategies*

Strategi kolaborasi dianggap sebagai strategi tidak langsung karena berada di luar batasan organisasi. Strategi ini menggabungkan karyawan dalam satu organisasi dengan organisasi lainnya untuk mengatasi masalah *personel shortage*. Penelitian ini akan membahas lebih lanjut mengenai jenis kolaborasi yang digunakan perusahaan, sasaran yang dituju dengan strategi kolaborasi, share sumber daya.

Teknik Penentuan Narasumber

Metode penentuan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *nonprobability sampling* yang digunakan penulis adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012).

Berdasarkan teknik penentuan narasumber diatas, penulis memilih narasumber yang memenuhi salah satu kriteria dibawah ini:

1. Menduduki posisi manajemen puncak
2. Memiliki pengalaman kerja yang lama
3. Memiliki pengetahuan tentang perusahaan lebih dalam

Oleh karena itu, dalam penelitian ini narasumber yang dipilih dapat berupa manajemen puncak yang memiliki pengalaman kerja yang lama dan pengetahuan tentang perusahaan lebih dalam.

Subjek dan Lokasi Penelitian

Proses penelitian dilakukan di UD. Berkat Bersama Mandiri yang berlokasi di Jalan Tambak Sumur 39B, Sedati Kota Sidoarjo. Perusahaan ini bergerak dalam industri kursi atau biasanya disebut industri mebel. Subjek penelitian pada penelitian ini adalah pihak yang bersangkutan dan dapat dimintai informasi yang dibutuhkan untuk penelitian ini dimana pihak tersebut adalah pemilik, kepala bagian personalia, dan mandor bagian produksi.

Sumber Data

Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti. (Fuad Mas'ud, 2004). Dalam hal ini, data primer diperoleh dari narasumber pemilik UD. Berkat Bersama Mandiri, kepala bagian personalia, dan mandor bagian produksi.

Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian sebelumnya (Hasan 2002). Data sekunder yang didapat oleh peneliti adalah data produksi dan data sumber daya manusia dari perusahaan UD. Berkat Bersama Mandiri.

Teknik Pengumpulan Data

Wawancara

Menurut Esterberg (2002), wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, yang menghasilkan komunikasi dan konstruksi makna mengenai topik tertentu. Pada penelitian ini,

peneliti akan menggunakan wawancara pembicaraan informal, peneliti akan langsung bertanya secara spontanitas. Selain itu, peneliti juga menggunakan metode wawancara mendalam yang sifatnya terbuka. Dalam wawancara ini sifatnya lebih luwes, susunan pertanyaan dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pada saat wawancara, termasuk karakteristik sosial budaya responden. Wawancara ini akan dilakukan pada pemilik, 1 manajer kepala bagian, dan 2 orang karyawan dari UD. Berkat Bersama Mandiri. Peneliti memilih mewawancarai kepala bagian personalia karena dianggap beliau mengetahui dengan jelas proses pengelolaan dan perencanaan SDM yang ada diperusahaan ini.

Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2012), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh peneliti maupun orang lain. Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012), aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi

Data yang berasal dari hasil wawancara yang dilakukan berupa data pengalaman individu, artinya keterangan yang diberikan oleh informan mengenai apa yang dialami yang tentunya merupakan bagian dari UD. Berkat Bersama Mandiri yang menjadi objek penelitian dan berhubungan dengan proses perencanaan tenaga kerja strategik yang menjadi subjek penelitian.

Uji Triangulasi

Menurut Moleong (2004), metode triangulasi merupakan proses membandingkan dan memeriksa kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Metode yang akan digunakan oleh penulis adalah triangulasi sumber. Pada triangulasi sumber akan digunakan teknik pengambilan data melalui wawancara. Triangulasi ini dilakukan dengan mencari data informasi yang sama terhadap narasumber berbeda. Jika informasi yang didapatkan dari para narasumber itu sama maka dinyatakan akurat.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Narasumber

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara untuk pengumpulan data yang diperlukan terkait dengan *strategic human resource planning* pada UD. Berkat Bersama Mandiri. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dan telah menentukan dua orang narasumber yaitu :

1. Wandarto Sanjaya

Wandarto Sanjaya adalah pendiri dari perusahaan perorangan UD. Berkat Bersama Mandiri. Selain sebagai pemilik, Wandarto Sanjaya juga terjun langsung dalam struktur perusahaan dan memiliki kekuasaan sebagai kepala bagian produksi yang merupakan inti dari perusahaan ini. Dalam penelitian ini, Wandarto Sanjaya akan menjadi narasumber-1.

2. Amir Suharno

Amir Suharno adalah karyawan dari Wandarto Sanjaya dan sudah mengikutinya selama 10 tahun sejak Wandarto Sanjaya masih bekerja di CV. Jaya Metal. Amir Suharno

memegang posisi penting dalam UD. Berkat Bersama Mandiri yaitu sebagai kepala bagian Marketing dan Personalia. Dalam penelitian ini, Amir Suharno akan menjadi narasumber-2.

3. Imam Wahyudi

Imam Wahyudi adalah karyawan dari Wandarto Sanjaya yang bekerja pada bagian produksi dan memiliki kedudukan sebagai mandor dan pengawas produksi UD. Berkat Bersama Mandiri. Dalam penelitian ini, Imam Wahyudi akan menjadi narasumber-3

Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategik pada UD. Berkat Bersama Mandiri

Menurut Ulfertz, Wirtz, dan Peterson (2009) ada 5 rencana strategik untuk perencanaan sumber daya manusia, yaitu : (1) Strategi *Restructuring*; (2) Strategi Rekrutmen; (3) Strategi Pelatihan dan Pengembangan; (4) Strategi *Outsourcing*; (5) Strategi Kolaborasi. Berdasarkan yang sudah diuraikan pada bagian rencana tindakan, dapat diketahui bahwa UD. Berkat Bersama Mandiri menggunakan beberapa strategi perencanaan sumber daya manusia yaitu strategi *restructuring*, strategi rekrutmen, dan strategi pelatihan dan pengembangan tenaga kerja.

***Restructuring Strategies* pada UD. Berkat Bersama Mandiri**

Strategi ini biasa digunakan oleh perusahaan dalam operasi perusahaan agar berjalan dengan efektif. Strategi ini digunakan untuk menyusun kembali struktur pekerjaan dan satuan unit tenaga kerja agar sesuai dengan semestinya. Ada 3 cara untuk melakukan *restructuring strategies*, yaitu :

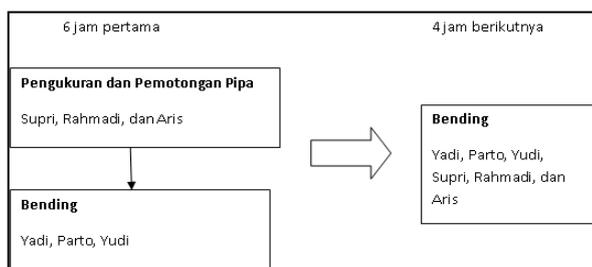
- Mengurangi tenaga kerja melalui pemecatan dan *attrition*
- Mengkelompokkan kembali pekerjaan yang ada untuk menghasilkan *job design* yang lebih baik
- Mengorganisasikan satuan unit tenaga kerja dengan lebih efektif

UD. Berkat Bersama Mandiri menggunakan cara yang ketiga yaitu mengorganisasikan satuan unit tenaga kerja dengan lebih efektif. Alasan mengapa penulis mengatakan perusahaan ini menggunakan cara yang ketiga adalah yang pertama, perusahaan ini adalah perusahaan berkembang yang membutuhkan banyak tenaga kerja untuk memproduksi barang sehingga tidak mungkin apabila dengan jumlah tenaga kerja yang ada perusahaan melakukan pemecatan. Yang kedua, perusahaan sudah meminimalkan *job design* yang ada terujung pada hal yang dikira penting saja sehingga tidak membutuhkan perombakan pekerjaan yang ada karena selain membuang biaya juga akan membuang-buang waktu saja. Dengan menggunakan satuan unit kerja dengan lebih efektif, hal ini dapat berguna untuk mengurangi biaya dengan menggunakan tenaga kerja dari departemen lain untuk membantu departemen lainnya. Selain itu, hal ini juga mampu mengurangi tingkat menganggur tenaga kerja sebagai contoh si A yang bekerja di bidang A. Biasanya jika pekerjaan bidang A sudah selesai maka si A akan tidak memiliki pekerjaan lagi dan memiliki waktu senggang. Waktu senggang itu oleh UD. Berkat Bersama Mandiri disalurkan dengan menggunakan si A untuk membantu bagian lainnya.

Pengorganisasian satuan unit tenaga kerja ini tidaklah mudah. Bagian personalia harus benar-benar paham mengenai kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh individu. Individu yang satu berbeda dengan individu yang lainnya. Ada karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang bagus di semua bagian produksi akan tetapi hanya tertarik untuk bekerja di satu bagian tertentu seperti

contohnya adalah karyawan Supri yang sudah bekerja selama 2 tahun. Kemampuan dan pengetahuannya di bagian pemotongan pipa lebih baik daripada anggota lainnya akan tetapi karyawan Supri hanya tertarik untuk bekerja di bagian bekled. Meskipun sudah ditawarkan dengan bayaran yang lebih bagus ketika karyawan Supri dipindahkan ke bagian pemotongan pipa, kinerjanya menurun dan menunjukkan tanda-tanda jenuh dan tidak menyukai bagian tersebut.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari kepala bagian Personalia, strategi restrukturisasi dilakukan pada bagian produksi saja. Strategi restrukturisasi dilakukan pada bagian pemotongan dan pengukuran pipa, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan bagian ini dihitung dengan cara 100 pipa per 2 hari sehingga target pipa yang dipotong dalam sehari adalah 50 buah dan kira-kira membutuhkan waktu sekitar 6 jam. Setelah itu karyawan dari pengukuran dan pemotongan pipa akan bergabung dengan bagian bending sehingga bagian bending yang semula 3 orang sehingga menjadi 6 orang. Hal ini akan membantu bagian bending untuk mempercepat produksi mengingat proses bending memerlukan waktu yang paling lama dari keseluruhan bagian produksi. Setelah 6 jam pertama atau setelah 50 buah pipa selesai dipotong maka proses pengukuran dan pemotongan pipa akan dihentikan dan dialokasikan ke bagian bending.



Gambar 1. Strategi Restrukturisasi pada bagian Bending
Sumber : Hasil Olahan Peneliti

Bagian bending tanpa menggunakan tenaga bantuan akan dapat menyelesaikan bagian 2000 potong pipa dalam waktu 1 bulan. Ketika tenaga bantuan dimasukkan dengan cara yang digunakan pada gambar 4.3 yaitu pembagian waktu 6 jam dan 4 jam maka bagian bending dapat menyelesaikan 2000 potong pipa dalam waktu 20 hari (berdasarkan informasi kepala bagian produksi). Setelah itu, karyawan yang digunakan untuk membantu bagian bending akan kembali pada bagian masing-masing keesokan harinya dan proses ini akan berulang secara terus-menerus.

Strategi restrukturisasi yang digunakan oleh UD. Berkat Bersama Mandiri mempunyai dampak yang sangat besar dalam proses produksi. Dengan menggunakan tenaga bantuan dari dalam perusahaan, selain menghemat biaya juga menghemat waktu dalam pengoperasiannya. Dengan demikian, proses produksi dapat berjalan tepat waktu atau bahkan lebih cepat dan memiliki keunggulan dalam *cost leadership*.

Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia

Rekrutmen karyawan oleh UD. Berkat Bersama Mandiri dapat disebabkan oleh pengunduran diri, perluasan organisasi perusahaan, atau pemutusan hubungan kerja ataupun karena adanya perkembangan dari dalam perusahaan seperti misalnya adanya rencana perluasan pasar dan peningkatan dalam hal produksi atau juga memunculkan suatu produk baru yang menyebabkan perubahan perencanaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan serta

karena strategi restructuring tidak lagi mampu mengisi kekurangan tenaga kerja yang terjadi. Rekrutmen diawali dari keputusan untuk mengambil karyawan baru dan dirapatkan kepada kepala bagian personalia untuk melakukan penambahan karyawan apabila disetujui oleh kepala bagian personalia dan pemilik akan berunding untuk mencapai suatu keputusan dan jika setuju maka staf personalia membuat iklan lowongan kerja di media massa atau juga bertanya pada karyawan lain apakah memiliki kenalan atau tidak. UD. Berkat Bersama Mandiri dalam memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja menarik dari dua sumber, yaitu:

a. Sumber dari dalam perusahaan

Yaitu mengisi posisi yang lowongan dengan cara mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan itu sendiri, keuntungan dari cara ini adalah calon dari dalam akan lebih berkomitmen pada perusahaan. Selain itu, juga tidak beresiko karena kadang-kadang pihak manajemen tidak bisa menilai secara akurat keterampilan yang dimiliki oleh calon karyawan dari luar. Selain itu, kandidat karyawan dari dalam perusahaan juga hanya membutuhkan waktu yang tidak terlalu lama dan lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja. Sebagai contoh pengisian posisi yang menggunakan sumber dari dalam perusahaan adalah mandor. Perekrutan mandor berasal dari karyawan bagian produksi yang memiliki masa kerja paling lama di bagian produksi serta memiliki tingkat kedisiplinan yang baik serta ketrampilan dan pengetahuan dasar pada bagian produksi harus baik.

b. Sumber dari luar perusahaan

Yaitu mengisi posisi yang lowong di perusahaan UD. Berkat Bersama Mandiri dengan menggunakan sumber dari luar perusahaan. Dalam usaha mencari calon karyawan dari luar perusahaan biasanya dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- Melalui iklan media massa atau melalui surat-surat lamaran yang masuk ke personalia. Batas waktu pengiriman surat lamaran untuk iklan di media massa biasanya adalah satu minggu. Hal ini biasanya jarang dilakukan dan jika dilakukan berarti tindakan yang kedua tidak terpenuhi.
- Rekomendasi dari karyawan dimana karyawan di UD. Berkat Bersama Mandiri dapat merekomendasikan kepada bagian personalia untuk mengisi posisi yang membutuhkan karyawan baru. Meskipun mendapat rekomendasi dari karyawan, namun tetap harus dilakukan seleksi melalui serangkaian tes dan memenuhi persyaratan yang ditentukan perusahaan.

Berdasarkan keterangan yang dikemukakan oleh kepala bagian personalia menunjukkan ada perbedaan kualitas sumber daya manusia antara karyawan lama yang masuk tanpa melalui proses rekrutmen dan seleksi seperti Aris dengan karyawan baru yang masuk ke perusahaan melalui proses rekrutmen dan seleksi seperti Rahmadi. Hal ini dikarenakan karyawan yang melalui proses rekrutmen dan seleksi harus menjalani serangkaian tes sebelum menjadi karyawan. Bahkan, setelah diterima menjadi karyawan masih harus menjalani pelatihan. Meskipun yang diukur adalah produktivitas tim dan karyawan yang tidak melalui proses rekrutmen dan seleksi seperti Aris berada pada tim yang mampu mencapai produktivitas sesuai dengan target perusahaan namun secara individu, kinerja Aris rendah karena kurang dapat bekerja sama dengan rekan kerja satu tim. Hal ini dapat dikarenakan Aris tidak bisa menggunakan mesin-mesin yang lain dan hanya memegang bagian pengukuran dan

pemotongan pipa. Sehingga akan menyulitkan timnya ketika melakukan rotasi pembagian kerja agar karyawan tidak merasa jenuh dengan bagian pekerjaannya. Dengan kualitas sumber daya manusia dan kinerja yang rendah menyebabkan Aris tidak bisa promosi ke jabatan yang lebih tinggi seperti mandor meskipun masa kerjanya cukup lama.

Strategi Pelatihan dan Pengembangan Pada UD. Berkat Bersama Mandiri

Dalam hal perencanaan sumber daya manusia strategik, pelatihan dan pengembangan lebih ditujukan pada karyawan lama. Karyawan lama dipersiapkan dengan lebih matang agar siap ketika diberikan kesempatan untuk pekerjaan yang lebih baik atau pekerjaan yang lebih dipercayai oleh perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan yang dilakukan adalah dengan pemberian dasar yang kuat dan memantapkan karyawan agar dapat mengerjakan pekerjaan yang berada di luar kemampuannya. Pelatihan terhadap karyawan lama akan dilakukan langsung oleh kepala bagian produksi. Karyawan lama akan diberikan pelatihan lebih mendalam untuk dapat menguasai bagian yang sebelumnya belum pernah mereka lakukan sehingga dapat menunjang strategi rekonstruksi yang dilakukan perusahaan ini dengan maksud setiap karyawan siap dan mampu mengisi kekurangan tenaga kerja yang terjadi. Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan akan ditunjuk oleh kepala bagian untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan baru.

Pelatihan dilakukan di beberapa bidang tertentu khususnya pada bagian karyawan bagian produksi. Pelatihan ini akan dipimpin dan dievaluasi secara langsung oleh kepala bagian produksi. Kepala bagian akan menunjuk salah seorang karyawan lama untuk bertanggung jawab melakukan pelatihan ini sehingga selain untuk melatih anggota baru juga akan memantapkan dasar yang sudah dimilikinya. Pelatihan karyawan baru biasanya dilakukan selama dua minggu sejak karyawan tersebut bergabung. Hal ini dilakukan pada bagian produksi karena beberapa karyawan tidak mudah untuk berhadapan langsung dengan mesin dan membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan mesin tersebut. Selain itu, waktu yang diberikan ini digunakan untuk melihat apakah karyawan tersebut mampu untuk menggunakan mesin dengan baik atau tidak serta apakah mereka mampu bekerja sama dengan anggota lainnya sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman dan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan baru ditempatkan pada tempat yang sudah direncanakan dan dilatih untuk menguasai bidang tersebut.. Karyawan yang mendapatkan pelatihan akan dievaluasi setelah dua minggu, pada bagian mana mereka akan ditempatkan apakah mereka mampu berinteraksi dengan baik dan mampu bekerjasama dengan baik. Pelatihan yang dilakukan pada bagian-bagian yang ada di bagian produksi ini adalah pelatihan *on the job training*, yaitu pelatihan dengan menggunakan tenaga kerja yang ada di perusahaan dan sudah mendapatkan pelatihan dan memiliki kecakapan dalam bidang produksi akan ditugaskan untuk mengajar para karyawan baru.

Ada satu bagian pada bagian produksi yang merupakan bagian istimewa dan tidak dapat diisi oleh sembarang orang yaitu bagian las. Bagian las membutuhkan kemampuan teknik yang tinggi untuk membuat dan menyatukan kursi. Bagian las ini membutuhkan pelatihan khusus dengan menggunakan teknik pelatihan *vestibule school* yaitu pelatihan dengan menggunakan bantuan para pelatih khusus. Pelatih khusus ini didatangkan langsung dari CV. Jaya Metal (tempat Bapak Wandarto dulu bekerja) yaitu pekerja las yang sudah berpengalaman mengelas kerangka

kursi selama bertahun-tahun dengan berbagai kesepakatan yang telah disetujui. Pelatihan untuk bagian las ini dibutuhkan biaya tambahan oleh karena itu dilakukan setelah perusahaan memiliki orang-orang yang siap untuk dilatih pada bagian ini karena tidak semua orang mampu untuk bekerja di bidang ini dan juga belum tentu memiliki keinginan untuk bekerja di bidang ini mengingat pekerjaan ini tidaklah mudah dan berbahaya.

Pelatihan dilakukan kepada karyawan UD. Berkat Bersama Mandiri memiliki tujuan agar dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini dan dipersiapkan untuk bekerja di bagian lain dari bagian produksi. Karyawan lama bagian produksi dipersiapkan agar dapat diangkat menjadi mandor dengan pelatihan dan pengalaman yang cukup. Kegiatan pelatihan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan berupa peningkatan keahlian dan keterampilan karyawan yang selanjutnya menjadi aset yang berharga bagi perusahaan.

Pembahasan dan Implikasi Manajerial

Menurut Ulfertz, Wirtz, dan Peterson (2009) ada 5 rencana strategik untuk perencanaan sumber daya manusia, yaitu : (1) Strategi *Restructuring*; (2) Strategi Rekrutmen; (3) Strategi Pelatihan dan Pengembangan; (4) Strategi *Outsourcing*; (5) Strategi Kolaborasi. Penulis melihat bahwa perusahaan UD. Berkat Bersama Mandiri ini menggunakan 3 dari 5 strategi yang ada tersebut yaitu strategi restrukturisasi, strategi Rekrutmen, dan strategi pelatihan dan pengembangan sumber daya. Strategi-strategi itu dilihat dari kebutuhan akan karyawan dan dari perencanaan yang dilakukan oleh UD. Berkat Bersama Mandiri dimana dikatakan melakukan strategi *restructuring* ketika UD. Berkat Bersama Mandiri mengalami kelebihan tenaga kerja menganggur yang diatas sudah dijelaskan bahwa kelebihan ini disebabkan oleh bagian produksi yang satu lebih cepat daripada bagian produksi yang lainnya. Dikatakan melakukan strategi rekrutmen adalah ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja lebih yang dari dalam perusahaan itu sendiri tidak didapatkan. Dan dikatakan melakukan strategi pelatihan dan pengembangan adalah ketika perusahaan melakukan perencanaan sumber daya manusia membutuhkan tenaga kerja lebih dan sumber dari dalam perusahaan itu ada tetapi membutuhkan skill yang memadai atau ketika terjadi kelebihan sumber daya manusia sehingga mengambil beberapa karyawan untuk dipersiapkan demi masa depan perusahaan. Perusahaan ini tidak menggunakan strategi alih daya dan strategi kolaborasi karena yang pertama pemilik tidak setuju dengan prinsip yang digunakan pada strategi alih daya dimana karyawan tidak dihargai dengan semestinya misal seperti tidak diberikan tunjangan dan sebagainya. Kemudian perusahaan ini juga tidak menggunakan strategi kolaborasi karena perusahaan ini belum waktunya untuk menggunakan strategi tersebut dan mungkin strategi ini akan digunakan di kemudian hari dimana perusahaan sudah besar dan memerlukan sumber daya bantuan dari perusahaan lain.

Pertama, mengenai strategi *restructuring* yang dilakukan oleh UD. Berkat Bersama Mandiri. Dalam pelaksanaannya, strategi ini ada 3 cara untuk melakukannya dan UD. Berkat Bersama Mandiri menggunakan strategi ini dalam rangka menanggulangi tenaga kerja yang menganggur sehingga menciptakan efektifitas tenaga kerja. Penulis menyimpulkan bahwa dengan dilakukannya strategi ini, efektifitas berjalan dengan sangat baik. Pekerjaan yang semula berat akan menjadi ringan karena pekerjaan dilakukan dengan tambahan tenaga kerja. Selain itu, perusahaan juga

menghemat biaya dengan tidak menambahkan tenaga kerja karena perusahaan mengambil tenaga kerja dari dalam perusahaannya sendiri dan mengalokasikannya ke tempat yang diperlukan.

Kedua, mengenai strategi rekrutmen yang dilakukan oleh UD. Berkat Bersama Mandiri akibat kekurangan tenaga kerja. Penulis melihat bahwa strategi ini dilakukan ketika strategi restructuring tidak lagi kuat untuk mengisi kekosongan tenaga kerja yang ada atau ketika perusahaan melakukan ekspansi dengan mengeluarkan produk-produk baru yang membutuhkan tenaga kerja baru dengan standar kemampuan yang baru. Kepala bagian yang mengajukan kepada kepala bagian personalia untuk melakukan penambahan karyawan apabila disetujui oleh kepala bagian personalia maka staf personalia membuat iklan lowongan kerja di media massa. UD. Berkat Bersama Mandiri dalam memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja menarik dari dua sumber yaitu sumber dari dalam perusahaan (internal) dan sumber dari luar perusahaan (eksternal). Sedangkan untuk proses seleksi terdiri dari empat tahap yaitu penerimaan surat lamaran, tes psikologi, tes wawancara, dan tes keahlian. Keberhasilan dalam melakukan proses seleksi merupakan usaha pertama untuk memajukan organisasi. Dengan demikian proses seleksi yang dilakukan oleh manajemen UD. Berkat Bersama Mandiri bertujuan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan tujuan.

Ketiga, berkaitan dengan strategi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UD. Berkat Bersama Mandiri ketika perusahaan memiliki sumber daya manusia lebih dan perlu dialokasikan pada bagian lain akan tetapi tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan. Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan terutama karyawan bagian produksi adalah perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan yang dipimpin dan dievaluasi oleh kepala bagian produksi. Penulis melihat bahwa pelatihan dalam perusahaan ini dilakukan dengan dua cara yaitu pelatihan *on the job training* dan *vestibule school*. *On the job training* dilakukan dengan menggunakan tenaga kerja dari dalam perusahaan untuk melakukan pelatihan. Karyawan lama akan dilatih oleh langsung oleh kepala bagian produksi. Kemudian, kepala bagian produksi akan memilih salah seorang yang terbaik untuk memberikan pelatihan kepada karyawan baru. Selain untuk melatih karyawan tersebut, hal ini juga menandakan bahwa karyawan tersebut sudah mendapatkan kepercayaan dari kepala bagian. Yang berikutnya adalah *vestibule school*. Pelatihan ini dilakukan dengan menggunakan pelatih khusus dan dilakukan pada bagian las pada bagian produksi. Pelatih khusus ini didatangkan secara khusus untuk melatih karyawan yang dipersiapkan untuk dipindahkan ke bagian las. Kegiatan pelatihan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan berupa peningkatan keahlian dan keterampilan karyawan yang selanjutnya menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Seperti yang dikatakan Hasibuan (2003) tujuan pemberdayaan sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi. Setiap organisasi perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber dayanya untuk dapat menghasilkan produk baik barang/jasa yang bisa dipasarkan..

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil analisis pada bab sebelumnya, penulis menarik kesimpulan bahwa UD. Berkat Bersama Mandiri menggunakan 3 dari 5 strategi dari perencanaan sumber daya manusia strategik (strategi restrukturisasi, strategi pelatihan dan pengembangan, strategi rekrutmen, strategi alih daya, strategi kolaborasi). Strategi restrukturisasi pada UD. Berkat Bersama Mandiri dilakukan melalui cara menggunakan tenaga kerja secara efektif melihat dari hasil yang dicapai, efisiensi waktu, menghapus kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah dan memberdayakan karyawan dalam distribusi pekerjaan. Proses rekrutmen akan dilakukan ketika strategi restrukturisasi tidak lagi dapat mengisi lowongan pekerjaan yang ada dan lebih mudah untuk mencari tenaga kerja baru yang lebih bertalenta. Strategi rekrutmen dilakukan melalui dua cara yaitu rekrutmen dari dalam yaitu menggunakan tenaga kerja dari dalam perusahaan untuk mengisi pekerjaan dan rekrutmen dari luar yang melalui rekomendasi karyawan dan melalui media massa (iklan). Strategi pelatihan dan pengembangan tenaga kerja dapat menjadi salah satu kekuatan dalam menghadapi personel *shortage* dengan cara melatih karyawan untuk siap digunakan pada bagian berbeda dalam produksi. Pelatihan yang dilakukan UD. Berkat Bersama Mandiri ada dua macam yaitu *on the job training* yaitu menggunakan tenaga kerja perusahaan itu sendiri untuk menyalurkan kemampuan kepada yang dilatih dan kemudian *vestibule school* yaitu perusahaan menggunakan pelatih khusus dari perusahaan lain untuk melatih bagian las yang dimana membutuhkan skill khusus. Dan untuk menghadapi surplus, maka mengambil kelebihan tenaga kerja untuk dilatih dan dipersiapkan untuk proyek berikutnya. Strategi restructuring dan strategi rekrutmen harus ditunjang oleh strategi pelatihan agar proses operasional dapat berjalan dengan baik.

Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan, serta kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, melihat telah adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik maka dapat dikatakan memiliki pondasi yang kuat dan sangat dianjurkan bagi perusahaan untuk memperbesar perusahaan dengan melakukan rencana penambahan produk baru. Dengan semakin besarnya perusahaan maka disarankan perusahaan melakukan strategi *outsourcing* dan strategi kolaborasi. Dengan adanya kedua strategi ini, dapat membantu perusahaan untuk menambah tenaga kerja dengan biaya yang lebih murah sehingga membantu perusahaan untuk berkembang dengan lebih baik.
2. Penulis menganjurkan agar perusahaan mulai mempersiapkan dana untuk pelatihan mengingat persaingan yang semakin ketat dan ancaman FTA 2015 akan membuat pertarungan sumber daya tidak hanya pada kualitas barang dan jasa yang dihasilkan melainkan juga pertarungan akan dilihat dari sumber daya manusianya. Dengan pelatihan yang semakin diperkuat akan memantapkan sumber daya manusia untuk siap menghadapi perubahan yang akan terjadi.

DAFTAR REFERENSI

- Dessler, Gary. (2003). *Human resource management. prentice-hall*, Inc. New Jersey : Upper Saddle river.
- Dom, N.Md., Kasim, N., Shamsudin, A. (2012). Framework of human resource planning (HRP) influencing factors for local workforce supply in Malaysian construction industry. *Journal of Technology Management in China* Vol. 7 No. 2, 2012 pp. 177-197q. Malaysia: Emerald Group Publishing Limited. Retrieved September 1, 2013, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Esterberg. (2002). *Qualitative Methods in Social Research*. New York: McGraw Hill.
- Fuad, M. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro..
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi. Yogyakarta
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasan, Iqbal M. (2002). *Pokok-pokok materi metodologi penelitian dan aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, S.P Malayu. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Ismail, Velnampy, T. (2012). A Case Study Approach to Human Resource Planning -HRP- in Weaving Industry of Maruthamunai. *Journal of Arts, Science & Commerce* Vol. III, Issue 1, Jan. 2012. Sri Lanka. Retrieved September 1, 2013, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Kohn E.,S., O'Connell D.,V.(2007). *6 kebiasaan bos yang sangat efektif*. Jakarta: Kharisma
- Majalah Swa-sembedana, 2008, Edisi 18 / XXIV / 21 Agustus – 03 September
- Moleong, L. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gramedia
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Edisi 3)*. Jakarta : Salemba Empat
- Panggabean, S Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Priambudi, Komang. 2008. *Outsourcing Versus Serikat Kerja*. Jakarta: Alihdaya Publishing.
- Randy, S., Loretta, S. and Bryan, W. (2006), A Skilled and Educated Workforce: An Assessment of the Number and Type of Higher Education & Training Credential Required to Meet Employer Demand, Washington Higher Education Coordinating Board (WHECB), Olympia, WA.
- Rees, C.J., Johari, H. (2010), Senior managers' perceptions of the HRM function during times of strategic organizational change : Case study evidence from a public sector banking institution in Malaysia. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 23 No. 5, 2010 pp. 517-536. Malaysia : Emerald Group Publishing Limited. Retrieved September 1, 2013, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Rivai, Veithzal (2009). *Islamic Human Capital : dari teori ke praktik Manajemen Sumber Daya Islami*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Rowley, C. (2003). *The management of people*. UK: Biddles
- Sandjaja, B. dan Heriyanto, A. (2006). *Panduan Penelitian*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sastradipoea, K. (2006). *Pengembangan dan Pelatihan: Suatu Pendekatan Menejemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Kappa-Sigma
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju..
- Silaban, R. (2008). *Reposisi Gerakan Buruh*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, Ernle Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan, 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta:Kencana.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2003). *Manajemen sumber daya manusia: konsep teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Kencana
- Ulferts, G., Wirtz, P., Peterson, E. (2009). Strategic Human Resource Planning in Academia. USA. *American Journal of Business Education; Oct 2009* Vol. 2 No. 7 Retrieved September 1, 2013, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Vareta, N. (2010), *Importance of Human Resource Planning in Organizations*, available at: www.oppapers.com/essays/Hr-Planning/427456
- Wahyudi, Bambang. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung : Sulita
- Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga, Jakarta: Rajawali Pers
- Yuniarsih dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Bandung : ALFABETA