

# PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN GURU/DOSEN SEBAGAI SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL

RA Ritawati\*

*Abstrak* : Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan proses dalam menentukan pergerakan guru/dosen dalam lembaga/instansi/institusi dari posisi yang diinginkan di masa depan. Oleh karena itu, diperlukan adanya langkah-langkah guna lebih menjamin bahwa tersedianya guru/dosen yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan SDM (dalam konteks ini diartikan sebagai guru/dosen) semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas guru/dosen membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM. Dalam perkembangannya, perencanaan guru/dosen 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. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan lembaga, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang lembaga/instansi/institusi. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi lembaga menjadi kebutuhan guru/dosen baik kualitatif maupun kuantitatif. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang karena di

---

\* Penulis adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Fatah Palembang

*dengan perencanaan SDM (guru/dosen) diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi lembaga/instansi/institusi maupun bagi guru/dosen itu sendiri.*

**Kata Kunci** : *Perencanaan dan Pengembangan, Guru/dosen*

## **Pendahuluan**

Dunia Pendidikan Formal dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Suatu lembaga pendidikan formal (baik pemerintah maupun swasta), tanpa didukung SDM, dalam hal ini perangkat sekolah, mulai dari kepala sekolah/rektor/dekan sampai ke para guru/dosen harus bersesuaian, baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya. Karena lembaga pendidikan formal itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan lembaganya di masa yang akan datang bila hanya berjalan sendiri-sendiri. Oleh karena itu diperlukan adanya langkah-langkah guna lebih menjamin bahwa tersedianya guru/dosen yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan proses dalam menentukan pergerakan guru/dosen dalam lembaga/instansi/institusi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh pimpinan tertinggi dari sumber daya manusia dan para staf pendidik untuk menyelesaikan masalah lembaga/institusi/instansi yang terkait dengan guru/dosen.

Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand* dari guru/dosen yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia terkait guru/dosen harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan lembaga/intitusi/instansi dapat tercapai. Strategi lembaga/institusi/instansi di masa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut pimpinan untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan *current issues* dan mendukung rencana lembaga/institusi/instansi di masa depan.

Keselarasan antara lembaga/instansi dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) atau guru/dosen dapat membangun perencanaan lembaga yang pada akhirnya menentukan kebutuhan guru/dosen. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas lembaga 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 SDM (dalam konteks ini diartikan sebagai guru/dosen) semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas guru/dosen membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM.

Dengan demikian, proyeksi demografis terhadap angkatan kerja di masa depan akan membawa implikasi bagi pengelolaan guru/dosen yang efektif. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan guru/dosen tersebut merupakan bagian dalam perencanaan sumber daya manusia yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program. Dalam perkembangannya, perencanaan guru/dosen 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. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan lembaga, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang lembaga/instansi/institusi. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi lembaga menjadi kebutuhan guru/dosen baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Sejalan dengan perkembangan tersebut di atas terjadi pula perkembangan-perkembangan lain seperti mengenai tuntutan kenaikan gaji dan upah, tuntutan atas kemampuan guru/dosen yang baru sesuai perkembangan teknologi dan dalam keadaan rendahnya angka pengangguran, lembaga/institusi/sekolah benar-benar dihadapkan kepada masalah guru/dosen yang lebih sulit dan menantang. Setiap orang yang bekerja pun mempunyai harapan-harapan yang semakin meningkat untuk memperoleh kepuasan kerja, pengembangan diri dan ganjaran yang lebih memadai. Para perencanaan ekonomi dan pengembangan juga makin sadar terutama terhadap adanya persaingan ketat dan tuntutan kesejahteraan dalam pemanfaatan sumber daya manusia melalui sesuatu perencanaannya yang lebih.

## **Teori dan Pengertian Perencanaan SDM**

Berbagai Pengertian dan Strategi Perencanaan SDM, sebagaimana Mondy & Noe (1995:13) mendefinisikan Perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan SDM, dalam konteks tulisan ini diistilahkan sebagai guru/dosen, untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan. Kemudian Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990:54) dan Schuler & Walker (1990:32) mendefinisikan Perencanaan Sumber Daya Manusia (*HR Planning*) sebagai; proses lembaga/instansi/institusi dalam menentukan pergerakan guru/dosen dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*).

Dari beberapa pengertian tadi, maka perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan guru/dosen dimasa yang akan datang dalam suatu lembaga/instansi/institusi (publik maupun bisnis) dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan guru/dosen dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

Perencanaan guru/dosen dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan guru/dosen berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

## **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Tenaga Guru/dosen**

Proses perencanaan sumber daya manusia (guru/dosen) dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

### *1. Lingkungan Eksternal*

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi lembaga/institusi/instansi.
  - b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia (guru/dosen) melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
  - c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramalkan tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak guru/dosen.
  - d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan guru/dosen. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer/pimpinan akan memaksa lembaga/instansi/institusi untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.
2. *Keputusan-keputusan Lembaga/instansi/institusi*  
Berbagai keputusan pokok lembaga/institusi/instansi mempengaruhi permintaan guru/dosen.
- a. Rencana strategis lembaga/instansi/institusi adalah keputusan yang paling berpengaruh.  
Ini mengikat lembaga/instansi/institusi dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan lembaga, siswa/mahasiswa baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas guru/dosen yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
  - b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan guru/dosen.
  - c. *Forecast* lulusan/alumni dan penerapan program pengajaran sehari-hari meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
  - d. Perluasan usaha berarti kebutuhan guru/dosen baru.
  - e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari guru/dosen di masa mendatang.

3. *Faktor-faktor Persediaan SDM* oleh kegiatan-kegiatan Personalia Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan *trend* perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat bagi pemenuhan tenaga guru/dosen.

### **Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Guru/Dosen**

Dengan perencanaan SDM (guru/dosen) diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi lembaga/instansi/institusi maupun bagi guru/dosen itu sendiri. Manfaat-manfaat tersebut antara lain:

1. Lembaga/instansi/institusi dapat memanfaatkan guru/dosen yang ada dalam lembaga/instansi/institusi secara lebih baik. Perencanaan SDM (tenaga pengajar) pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang tenaga pengajar yang sudah terdapat dalam lembaga/institusi/instansi. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
  - a. Jumlah SDM (tenaga pengajar) yang ada
  - b. Berbagai kualifikasinya
  - c. Masa kerja masing-masing SDM (tenaga pengajar)
  - d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
  - e. Bakat yang masih perlu dikembangkan
  - f. Minat tenaga pengajar, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan
2. Melalui perencanaan tenaga pengajar yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila tenaga pengajar yang ada telah sesuai dengan kebutuhan lembaga/instansi/institusi. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing tenaga pengajar telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan tenaga pengajar telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh tenaga pengajar. Dengan mengikut sertakan guru/dosen dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong guru/dosen itu sendiri

]

untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari guru/dosen yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan lembaga/instansi/institusi.

4. Perencanaan tenaga pengajar berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga pengajar di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
5. Salah satu segi ekonomi sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan terhadap guru/dosen. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi lembaga/instansi/institusi, terutama sekolah yang memiliki yang SDM (tenaga pengajar) banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri).  
Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.
6. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan guru/dosen adalah penelitian.  
Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM (guru/dosen), akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
  - a. Permintaan pemakai tenaga pengajar atas guru/dosen dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
  - b. Jumlah pencari kerja beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
7. Rencana sumber daya manusia terhadap guru/dosen merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani guru/dosen dalam lembaga/instansi/institusi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan guru/dosen baru guna memperkuat tenaga pengajar yang sudah ada demi peningkatan kemampuan lembaga/instansi/institusi mencapai tujuan dan berbagai

sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia (tenaga pengajar), sukar menyusun program kerja yang realistik.

8. Mengetahui pasar tenaga pengajar. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon tenaga pengajar yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam lembaga/instansi/institusi. Dengan adanya data perencanaan tenaga pengajar di samping mempermudah mencari calon guru/dosen yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu lembaga/instansi/institusi lain yang memerlukan tenaga pengajar.
9. Acuan dalam menyusun program pengembangan guru/dosen. Perencanaan tenaga pengajar dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi guru/dosen akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM terhadap guru/dosen dalam suatu sekolah sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari lembaga/instansi/institusi

Adapun 4 Tahapan Perencanaan SDM Menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan guru/dosen yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan guru/dosen menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi :

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan guru/dosen yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan guru/dosen.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan lembaga/instansi/institusi untuk pencapaian tujuan perencanaan guru/dosen
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Rothwell (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan guru/dosen yang meliputi tahap : (1) investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional: (2) forecasting atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* guru/dosen saat ini dan masa depan;

(3) perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain; (4) utilitas, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan tenaga kerja adalah dengan *actiondriven*, yang memudahkan perusahaan untuk menfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill-need*, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian lembaga/instansi/institusi. Perencanaan guru/dosen umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama.

Perencanaan SDM (guru/dosen) merupakan kondisi penting dari “integrasi bisnis” dan “strategik,” implikasinya menjadi tidak sama dengan “*manpower planning*” meski tekniknya mencakup hal yang sama. *Manpower planning* menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya *forecasting* apakah ada ketidaksesuaian antara *supply* dan *demand* guru/dosen, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat.

Integrasi antara aspek-aspek perencanaan guru/dosen terhadap pengembangan bisnis lembaga/instansi/institusi sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan guru/dosen harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab ini.

Kesenjangan dalam perencanaan guru/dosen dalam perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan, kebijakan yang tidak diantisipasi sebelumnya. Proses perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris.

Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan guru/dosen dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995) : *Pertama*, perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal lembaga/instansi/institusi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan. *Kedua*, realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh

keterlibatan interes group yang memiliki power. *Ketiga*, kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen lembaga/instansi/institusi dan ketrampilan serta kemampuan lembaga/instansi/institusi 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. *Keempat*, pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan guru/dosen sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita lembaga/instansi/institusi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.

Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanyaantisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas ,manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin lembaga/instansi/institusi telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar, jika ada kekurangan dan kelemahan ,tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat.

### **Teknik dan Strategi Perencanaan Guru/dosen**

Implementasi Perencanaan SDM pemilihan teknik merupakan starting point dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya manajeral lembaga/instansi/institusi, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan guru/dosen (Nursanti, 2002 : 61) dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir.

- a. Rekrutmen Identifikasi kemungkinan ketidakcocokan antara *supply* dan *demand* serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan *manpower* tradisional. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi guru/dosen melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan ESDM dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi guru/dosen yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen.

- b. Perencanaan Karir Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada : budaya lembaga/instansi/institusi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, penelitian dan sistem pengembangan, serat penilaian dan sistem promosi.

Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar guru/dosen.

- c. Evaluasi Perencanaan SDM Perencana sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara *supply* dan *demand* bagi sejumlah guru/dosen yang ada dalam lembaga/instansi/institusi dengan keterampilan yang sesuai : perencanaan guru/dosen juga berguna sebagai “*early warning*” lembaga/instansi/institusi terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan guru/dosen dengan melakukan audit terhadap SDM.

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan guru/dosen meliputi :

- a. Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya. Sedangkan tingkat audit tergantung pada tujuan lembaga/instansi/institusi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.
- b. Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur lembaga/instansi/institusi lain sesuai standar penggunaan : a. Prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM b. Prosedur investasi guru/dosen; perlu pengawasan bagi hasil pelatihan terhadap analisis kebutuhan pelatihan bagi seluruh guru/dosen berbasis kontinuitas. c. Pendekatan analitis bagi utilisasi guru/dosen dan pengawasan hasil d. Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi generalv atau survai sikap guru/dosen d. Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM: Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan guru/dosen. Dalam pemenuhan target Departemen SDM atau penetapan fungsi. Dalam pengawasan pencapaian “*equal opportunity target*” dalam hal gender

atau ras. Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal *benchmarking* komporasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan *outcomes* dalam bagian lain di lembaga/instansi/institusi yang sama e. Melakukan review atas penilaian individu. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa tujuan perencanaan guru/dosen adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

#### *Proses dalam Perencanaan SDM*

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan guru/dosen sehingga lembaga/instansi/institusi dapat mencapai tujuannya.

##### 1. Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan guru/dosen (SDM), yaitu:

- Kepentingan guru/dosen itu sendiri
- Kepentingan lembaga/instansi/institusi
- Kepentingan Nasional.

##### 2. Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

###### *a. Tujuan*

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan guru/dosen yang ada untuk kebutuhan lembaga/instansi/institusi pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

###### *b. Perencanaan Lembaga/instansi/institusi*

Perencanaan lembaga/instansi/institusi merupakan aktivitas yang dilakukan lembaga/instansi/institusi untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan lembaga/instansi/institusi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari lembaga/instansi/institusi penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan guru/dosen, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

#### *Syarat-syarat Perencanaan Guru/dosen*

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
3. Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

#### *Kendala-kendala Perencanaan Guru/dosen*

1. Standar kemampuan guru/dosen  
Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan guru/dosen hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam ESDM untuk menghitung potensi ESDM secara pasti.
2. Guru/dosen sebagai makhluk hidup  
Guru/dosen sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PESDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.
3. Situasi guru/dosen  
Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan guru/dosen. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.
4. Kebijakan Perburuhan Pemerintah/Peraturan Pemerintah  
Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

#### **Penutup**

Kesimpulannya, Perencanaan SDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana guru/dosen diperoleh, kapan guru/dosen dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki guru/dosen. Melalui rencana suksesi, jenjang karier guru/dosen

dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

Proses perencanaan dan strategi ESDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang.

### **Daftar Isi**

- A. Rasyid Baswedan, 1997 “Sumber Daya Manusia Indonesia Sebagai Penunjang Pembangunan Jangka Panjang”, *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Volume 2 Nomor 2.
- Ananta, Aris, 1995. *Ruang Lingkup Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi UI-Pusat Antar Universitas Ekonomi UI.
- Aris Ananta Priyono Tjiptoherijanto, 1985 “Masalah Penyerapan Tenaga Kerja, Prospek dan Permasalahan Ekonomi Indonesia” Sinar Harapan, Jakarta.
- Aris Ananta, 1993, *Ciri Demografis Kualitas Penduduk dan Pembangunan Ekonomi*, Lembaga Demografi FE UI, Jakarta
- Belante. Doa and Jacson, Mark, 1995. *Labor Economic Choice in Labor Market*. Singapore: Mc Graw-Hill Book Company.
- Damodar Gujarati, 1997, *Ekonomitrika Dasar*, Erlangga Jakarta. Terjemahan Dr. Gunawan Sumodiningrat, BPFE UGM, Yogyakarta,
- Dumairy, 1996, *Perekonomian Indonesia*, Erlangga Jakarta.
- Ehrenberg, Ronald G, 1982, *Modern Labour Economic*, Scoot and Foresman Company
- J. Simanjuntak, Payman. Payman.1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Prodivitas Kerja Karyawan Trampil*. Jakarta. Salemba.
- Kaufman, Bruce E and Julie L. Hotchkiss. 2003. *The Economic of Labor Market*, Sixth Edition. The Dryden Press, Chicago, USA.
- Lincolc Arsyat, 2000, *Ekonomi Pembangunan*, Widya Sarana Informatika, Yogyakarta.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Muchdarsyah Sinungan, 1992, *Produktivitas apa dan Bagaimana*, Bina Aksara, Jakarta

- Payaman J Simanjuntak, 1985, Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia, BPFE UI, Jakarta.
- Setiadi. 2009. *Pengaruh Upah Dan Jaminan Sosial Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT Semarang Makmur Semarang*. Universitas Diponegoro.
- Simanjuntak, Payaman J. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singgih Santoso, 1999, SPSS, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sudarsono dkk, 1988, Ekonomi Sumber Daya Manusia, Karunia Jakarta, Universitas Terbuka Jakarta.
- Sumardi, Wikirno, 1979. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jjakarta. Rajawali Press.
- Sumarsono, Sony, 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Syarif, Rusli, 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.