

PERENCANAAN SDM STIE KOPERASI MALANG DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING DI ERA 4.0

Dita Rachmawati

Dosen Manajemen, STIE Koperasi Malang

E-mail: dita.rachmawati@stiekop.ac.id

Abstrak

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan utama dalam proses pencapaian keberhasilan visi dan misi serta keunggulan bersaing STIE Koperasi Malang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan SDM pada STIE Koperasi Malang. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan dokumentasi, dalam penentuan narasumber menggunakan purposive sampling, dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Perencanaan SDM juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan. Strategi SDM memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM dioptimalkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia di STIE Koperasi Malang masih bisa dioptimalkan untuk memaksimalkan peran SDM di lembaga pendidikan tinggi. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang karena di dengan perencanaan SDM diharapkan dapat memberikan manfaat bagi institusi dan bagi Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri.

Kata Kunci: Perencanaan Sumber Daya Manusia, Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan, Keunggulan Bersaing.

Abstract

Human Resource Planning (HR) has a major role in the process of achieving the success of the vision and mission as well as the competitive advantage of STIE Koperasi Malang. This study aims to analyze the HR planning process at STIE Koperasi Malang. The study uses descriptive qualitative methods. Data collection uses interview and documentation methods, in determining the sources using purposive sampling, and to test the validity of the data using source triangulation

techniques. HR planning also includes collecting data that can be used to evaluate the effectiveness of ongoing programs and provide information to plans for meeting the needs for revision of forecasting and programs when needed. The HR Strategy provides overall direction on how HR activities are optimized. The results showed that the human resource planning process at STIE Koperasi Malang can still be optimized to maximize the role of HR in higher education institutions. The development of an HR plan is a long-term plan because with HR planning it is expected to provide benefits for the institution and the Educators and the education staff themselves.

Keywords: Human Resource Planning, Educators and Education Personnels, Competitive Advantages.

1. PENDAHULUAN

STIE “Koperasi Malang” dalam menjaga kelangsungan dan eksistensi untuk mencapai tujuan memerlukan perencanaan SDM yang efektif dan efisien. Suatu lembaga pendidikan harus di dukung SDM yang baik, dalam hal ini perangkat universitas, mulai dari tingkat pimpinan, jabatan struktural sampai ke para Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan harus berkesesuaian, baik dari aspek kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasional. Karena Institusi pendidikan tinggi swasta itu tidak akan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, mengembangkan dan memajukan institusinya di era digital 4.0 seperti ini jika hanya berjalan secara individual. Diperlukan langkah yang tepat guna menjamin ketersediaan Sumber Daya Manusia untuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Keberhasilan menyusun perencanaan sumber daya manusia secara komprehensif akan menjadi batu penyangga dan modal awal yang baik bagi kelancaran implementasi program kerja serta pencapaian sasaran STIE Koperasi Malang. Perencanaan sumber daya manusia diarahkan sebagai upaya untuk mengusahakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas sejalan dengan komitmen terhadap visi dan misi yang tertuang pada statuta STIE Koperasi Malang. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia juga akan berpengaruh pada keberlangsungan dan keberadaan suatu organisasi. Pengelolaan lembaga pendidikan dilakukan secara profesional dan menyeluruh meskipun merupakan perguruan tinggi swasta.

Tujuan integrasi sistem perencanaan SDM adalah untuk menciptakan proses prediksi/Peramalan kebutuhan SDM yang timbul 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 tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan perguruan tinggi dapat tercapai. Strategi instansi pendidikan di era 4.0 dipengaruhi perubahan kondisi dan situasi lingkungan menuntut pimpinan untuk mengembangkan program yang mampu membaca keadaan nyata yang sedang terjadi dan memberi dukungan pada

program dan rencana perguruan tinggi di masa depan. Pengelolaan yang baik, termasuk didalamnya perencanaan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan diorientasikan agar organisasi mampu bertahan dan berkembang. STIE “Koperasi Malang” harus serius dalam perencanaan sumber daya manusia jika masih ingin ikut serta dalam persaingan pendidikan yang sangat kompetitif.

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia serta perencanaan pemenuhan kebutuhan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan STIE Koperasi Malang merupakan bagian dalam perencanaan sumber daya manusia yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program. Dalam perkembangannya, perencanaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan 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 pada lembaga pendidikan. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses mengimplementasikan strategi lembaga menjadi kebutuhan SDM baik kualitatif maupun kuantitatif melalui fase tertentu.

Sejalan dengan perkembangan tersebut di atas terjadi pula perkembangan-perkembangan lain seperti mengenai tuntutan kenaikan gaji dan upah, tuntutan atas kemampuan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang baru sesuai perkembangan teknologi dan dalam keadaan rendahnya angka pengangguran, institusi benar-benar dihadapkan kepada masalah Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang lebih sulit dan menantang. Setiap orang yang bekerja pun mempunyai 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

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan

Proses perencanaan SDM di pengaruhi oleh faktor, yaitu:

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan lingkungan sukar diduga diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit di perkirakan. contoh: tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perguruan Tinggi.
- b. Kondisi polsuskum memiliki pengaruh pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini sulit diduga dan dinilai. Perkembangan teknologi yang masif mempengaruhi perubahan kualitas SDM.

- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan. Sebagai contoh, “pembajakan SDM” akan memaksa institusi untuk selalu menyiapkan pengganti melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.
2. *Keputusan-keputusan Institusi*

Berbagai keputusan pokok instansi mempengaruhi permintaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan.

 - a. Rencana strategis institusi. Rencana ini mengikat organisasi dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran seperti tingkat pertumbuhan lembaga, mahasiswa baru, atau segmen pasar baru. Sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
 - b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan.
 - 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 Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan baru.
 - e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di masa mendatang.
3. *Faktor-faktor Persediaan SDM* oleh kegiatan personalia (Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan meninggal) semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor tersebut dan *trend* perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat bagi pemenuhan tenaga Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Dengan perencanaan SDM diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat antara lain:

 1. Institusi dapat memanfaatkan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang ada dalam institusi secara lebih baik. Perencanaan SDM (tenaga pengajar) pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang tenaga pengajar yang sudah terdapat dalam institusi. 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 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 ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh tenaga pengajar. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dari Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan 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. Penanganan informasi ketenagakerjaan terhadap Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era 4.0.
 6. Pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
 - a. Permintaan pemakai tenaga pengajar dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan capabilitasnya.
 - b. Jumlah pencari kerja beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.
 7. Rencana sumber daya manusia terhadap Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dalam institusi. 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 institusi.

9. Acuan dalam menyusun program pengembangan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM terhadap Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dalam suatu sekolah sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari institusi

Adapun 4 Tahapan Perencanaan SDM Menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan SDM. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan institusi untuk pencapaian tujuan perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan
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).

Dodgson, M., & Rothwell, R. (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi tahap : (1) Penelusuran baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional; (2) Peramalan atas ketersediaan *penawaran dan permintaan* SDM Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan saat ini dan masa depan; (3) perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain; (4) kegunaan, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal. Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan SDM adalah *actiondriven*, yang membuat mudah perguruan tinggi untuk menfokuskan bagian tertentu dengan lebih tepat dan akurat, daripada melakukan perhitungan numerik yang rumit untuk seluruh bagian institusi. Perencanaan SDM umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan SDM 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 *penawaran dan permintaan SDM*, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat.

Penyatuan aspek perencanaan SDM Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan terhadap pengembangan perguruan tinggi memastikan bahwa kebutuhan perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab STIE Koperasi Malang. Kesenjangan perencanaan SDM sangat susah, meskipun telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi penyimpangan mungkin saja terjadi. Dapat dimaklumi karena selain adanya dinamika dalam instansi pendidikan tetapi juga muncul perubahan faktor lingkungan serta regulasi 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 Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan Dodgson, M., & Rothwell, R. (1995):

1. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal institusi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
2. Realitas dan bergesernya penjadwalan prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan interes group yang memiliki power.
3. Faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen institusi dan ketrampilan serta kemampuan 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.
4. Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan sangat idealistik dan preskriptif, di lain sisi tidak dapat memenuhi realita institusi serta upaya manajer mengatasi masalah spesifik.

Sedangkan Ulrich (1998) berpendapat bahwa saat ini organisasi menghadapi lima tantangan bisnis yang kritis dan secara kolektif tantangan tersebut menuntut organisasi membangun kemampuan baru, antara lain:

1. Globalisasi, yang menuntut organisasi agar meningkatkan kemampuan untuk mempelajari, melakukan kolaborasi, dan menangani perbedaan, kompleksitas maupun ambiguitas.
2. Profitabilitas melalui pertumbuhan. Hal ini bisa dilakukan melalui upaya mendapatkan pelanggan baru, mengembangkan produk baru yang kreatif/inovatif, dan harus mendorong arus informasi bebas, serta pemerataan pengetahuan karyawan.

3. Teknologi. Tantangan yang dihadapi para manajer dalam hal ini adalah menciptakan pemahaman dan penggunaan yang benar terhadap yang ditawarkan teknologi. Teknologi dapat mempengaruhi cara pekerjaan diselesaikan.
4. Modal intelektual. Tantangan bagi organisasi adalah meyakinkan bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk menentukan, mengasimilasi, mengembangkan, menggantikan, dan mempertahankan individu berbakat.
5. Perubahan yg dinamis. Tantangan yang paling kompetitif yang dihadapi perusahaan adalah penyesuaian kepada perubahan yang tiada henti-hentinya. Perusahaan harus selalu dalam kondisi transformasi yang tidak pernah berakhir, fundamental, dan berkelanjutan. Tantangan-tantangan tersebut tampaknya hanya bisa diantisipasi organisasi dengan cara mengintegrasikan perencanaan strategik dengan manajemen SDM. Dengan integrasi tersebut akan mampu mendukung pencapaian keunggulan bersaing perusahaan

Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin 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.

2. METODE PENELITIAN

Jenis metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif deskriptif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat di amati (Suharsaputra, 2012). Sedangkan Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan salah satu metode analisis data kualitatif yang menekankan pada kasus-kasus khusus yang terjadi pada objek analisis (Bungin, 2013).

Definisi konseptual dalam penelitian ini adalah proses perencanaan sumber daya manusia yang terdiri dari peramalan kebutuhan sumber daya manusia dan perencanaan program sumber daya manusia. Metode penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling* (Sugiyono, 2017). Untuk membantu penelitian, peneliti memilih 4 narasumber dengan pertimbangan narasumber mengetahui dengan jelas informasi tentang STIE Koperasi Malang, antara lain:

1. Ketua Yayasan STIE Koperasi Malang, Ninda Rachmawati, SE., MM
2. Pembantu Ketua 2 STIE Koperasi Malang, Lilik Widi Astuti, S.E., M.M.
3. Kaprodi S1 Manajemen STIE Koperasi Malang, Budi Iriani Y., SH, SE, M.Hum, MM

4. Kaprodi D-3 Keuangan Perbankan STIE Koperasi Malang, Lili Kadarmansyah, S.E., M.M.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder (Indriantoro dan Supomo, 2011). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan dokumen (Suharsaputra, 2012). Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber (Sugiyono, 2017). Proses analisis data pada penelitian ini diawali dengan pengumpulan data mentah yang didapat melalui wawancara kepada *key informan* yang dianggap *compatible* terhadap penelitian dan juga melalui studi pustaka untuk kemudian dilakukan transkrip data dimana hasil wawancara diubah menjadi data berbentuk teks untuk memilih informasi yang dianggap sesuai dengan permasalahan penelitian serta mempermudah menemukan data kunci di dalam proses pembuatan koding. Data kunci yang ditemukan kemudian dikategorisasikan dan dianalisis untuk kemudian mendapatkan penyimpulan sementara. Setelah itu dilakukan proses *cross check* terhadap sumber-sumber data yang berbeda (triangulasi) untuk meningkatkan akurasi penelitian dan sampai pada kesimpulan akhir dari penelitian tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Gambaran Umum STIE Koperasi Malang

STIE Koperasi Malang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Kota Malang. STIE “Koperasi Malang” memiliki visi menjadi pusat pendidikan di bidang Manajemen Terkemuka yang mengutamakan pada pengembangan ilmu pengetahuan dan kemampuan menyesuaikan kebutuhan masyarakat kewirausahaan dan koperasi di Indonesia. STIE “Koperasi Malang” berada di bawah Yayasan Achmad Dahlan Sumantri. Terdapat dua program Studi yang ditawarkan antara lain S1 Manajemen dan D3 Keuangan Perbankan. Perguruan tinggi ini beralamat di jalan WR Supratman No 09 Kota Malang.

b. Teknik dan Strategi Perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan

Implementasi Perencanaan SDM pemilihan teknik merupakan starting point dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya manajerial institusi, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan (Nursanti, 2002: 61) dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir.

1) 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 Tenaga Pendidik dan

tenaga kependidikan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan ESDM dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen

2) Perencanaan Karir

Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada: budaya institusi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, penelitian dan sistem pengembangan, seraf 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 Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan.

3) Evaluasi Perencanaan SDM

Perencana sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara *supply* dan *demand* bagi sejumlah Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang ada dalam institusi dengan keterampilan yang sesuai : perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan juga berguna sebagai “*early warning*” institusi terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dengan melakukan audit terhadap SDM.

Teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan STIE Koperasi Malang meliputi:

- 1) Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya. Sedangkan tingkat audit tergantung pada tujuan institusi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.
- 2) *Monetary Evaluation* sebagai bagian dari tinjauan prosedur institusi lain sesuai standar penggunaan: a) Prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM, b) Prosedur investasi Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan; perlu pengawasan bagi hasil pelatihan terhadap analisis kebutuhan pelatihan bagi seluruh Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan berbasis kontinyuitas. c) Pendekatan analitis bagi utilisasi Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dan pengawasan hasil d) Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survai sikap Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan. e) Melakukan review atas penilaian individu.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa tujuan perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana STIE Koperasi Malang secara menyeluruh.

c. Proses dalam Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan sehingga STIE “Koperasi Malang” dapat mencapai tujuannya.

1) Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan (SDM), yaitu:

- Kepentingan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri
- Kepentingan institusi
- Kepentingan Nasional.

2) 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 Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang ada untuk kebutuhan institusi pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

b) Perencanaan Institusi

Perencanaan institusi merupakan aktivitas yang dilakukan institusi untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan institusi.

d. Syarat-syarat Perencanaan SDM STIE “Koperasi Malang”

- 1) Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- 2) Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- 3) Harus mempunyai pengalaman luas tentang analisis jabatan, organisasi dan situasi dan kondisi 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.

e. Manajemen Kinerja STIE “Koperasi Malang” Berdasarkan Pada Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Karyawan

STIE “Koperasi Malang” melakukan aktivitas manajemen kinerja untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara konsisten, yang berfokus pada:

- 1) Aktivitas kerja, perusahaan memberlakukan aktivitas kerja pada karyawan dan tenaga pengajar melalui dimulainya jam bekerja hingga berakhirnya jam bekerja, yaitu pada jam 08.00 – 16.00 WIB.
- 2) Hubungan kerja, perusahaan menjalin kerja dengan karyawan dengan melalui kesepakatan bekerja, yang dituangkan kedalam perjanjian kerja.
- 3) Tanggung jawab kerja, perusahaan membebaskan jenis pekerjaan/jabatan kepada karyawan untuk dapat dipertanggungjawabkan, yang disesuaikan dengan kualifikasi yang telah ditentukan.
- 4) Standar kerja, dalam menjalankan operasional perusahaan sudah berdasarkan pada *Standard Operating Procedure* (SOP).
- 5) Alur delegasi dan wewenang jabatan, sudah berdasarkan pada struktur organisasi yang terdapat di STIE Koperasi Malang.
- 6) Iklim STIE Koperasi Malang, perusahaan menciptakan iklim kerja yang nyaman dan kekeluargaan.
- 7) *Monev* dilakukan oleh STIE Koperasi Malang dalam rangka mengevaluasi kinerja karyawan dengan berdasarkan pada *Standard Operating Procedure* (SOP).
- 8) Kompensasi dan bonus, diberikan pada karyawan berupa gaji setiap bulan, dan bonus diberikan disaat pencapaian target terpenuhi.

Berdasarkan pada manajemen kinerja pada aktivitas perencanaan program yang terdapat di perusahaan, maka dapat di analisis bahwa STIE Koperasi Malang sudah menerapkan efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan melalui *standar operating procedure* (SOP).

f. Perencanaan SDM STIE “Koperasi Malang” dan Keunggulan Kompetitif

Perguruan Tinggi yang bersaing pada persaingan global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibanding pesaingnya. Swierz dan Spencer (1994) berpendapat keunggulan bersaing yaitu suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sedangkan menurut Gluck dan Frederick. (1980) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri berikut: 1) Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk yang lebih terkenal. 2) menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam pasar persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. 3) Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus. 4) Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar. 5) Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.

Upaya pencapaian keunggulan bersaing bagi STIE “Koperasi Malang” harus mendapat dukungan semua fungsi yang ada, termasuk di dalamnya Manajemen Sumberdaya Manusia. Walker (1990) menyebutkan terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bisa mendukung keunggulan bersaing, yaitu 1) Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis, 2) Mengintegrasikan proses SDM dengan proses SDM manajemen, 3) Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis, dan 4) Mengintegrasikan cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi keseluruhan. Untuk mencapai keempat hal tersebut penting sekali diawali dengan kegiatan perencanaan SDM yang efektif.

4. KESIMPULAN

Perencanaan SDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan diperoleh, kapan Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan. Melalui rencana suksesi, jenjang karier Tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

Proses perencanaan dan strategi SDM 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 STIE “Koperasi Malang” merupakan rencana jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. (2013). Metode Penelitian Sosial & Ekonomi Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran. Sidoarjo: Kencana
- Dodgson, M., & Rothwell, R. (1995). *The handbook of industrial innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Gluck dan Frederick W, (1980). *Strategic management for competitive advantage*, Harvard Business Review, July-Aug. p. 154-161
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2011, "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen", Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American psychologist*, 45(2), 223.
- Nursanti, T. Desy, (2002), Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM, dalam Usmara, A (ed), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Amara books.

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Suharsaputra, Uhar. (2012). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Swiercz, P.M dan B.A. Spencer, (1994). *HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lesson From Delta Air Lines*. *Human Resource Planning*, 15(2): 35-46.
- Walker, J.W. (1994), “*Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning*”, *Human Resources Planning*, Vol. 17 No. 2, pp.59-77.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of Management*, 18 (2): 295-320.
- Ulrich, Dave.(1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business review*, January February
- _____ (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*. Winter Edition

Statuta STIE “Koperasi Malang”