

ROAD MAP PLANNING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PADA PT. SEMEN TONASA DI SULAWESI SELATAN

Oleh :
Idayanti Nursyamsi¹

ABSTRAK

Paper ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan industri manufaktur. Metodologi yang digunakan yaitu penelitian deskriptif dengan didukung oleh survey, dan wawancara serta observasi langsung terhadap responden internal organisasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis road map. Hasil penelitian diperoleh bahwa perencanaan sumber daya manusia telah dilakukan dilihat dari aspek jangka pendek, menengah, dan jangka panjang dalam pengelolaan perencanaan sumber daya manusia.

Kata kunci : *Road Map, Planning Human Resources Management*

ABSTRACT

This paper aims to analyze the planning of human resources management at the manufacture industry company. Methodology has been applied is descriptive supported by survey, interview and direct observation toward organization intern respondents. Analysis technique was used road map. The result shows that planning of human resources has been conducted viewed from short, medium, long terms aspect in planning of human resources management.

Keywords : *Road Map, Planning Of Human Resources Management*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini situasi perekonomian mengalami turbulensi yang bisa memberikan cepat terjadi yang menyebabkan perusahaan haruslah pandai dalam meramalkan perencanaan bisnis di masa depan. Tidak kalah pentingnya adalah peran dari perencanaan sumber

¹ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin

daya manusia yang kontribusinya kepada kondisi ketidakpastian di dunia bisnis. Perubahan lingkungan semakin menggerakkan roda organisasi bisnis ke arah pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik.

Pengukuran kinerja suatu perusahaan tidaklah bisa dilepaskan dari peran penting manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Hal ini disebabkan karena pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari perspektif manajemen keuangan dengan melihat indikator pertumbuhan laba, maupun indikator pengukuran kinerja keuangan lainnya serta bukan hanya ditinjau dari perspektif pertumbuhan manajemen pemasaran lainnya

Peran penting manajemen sumber daya manusia menjadi sangatlah penting dalam mengukur kinerja suatu organisasi. Hal terpenting yang menjadi perhatian utama dalam melakukan berbagai aktivitas riset manajemen sumber daya manusia tidak luput dari aspek kompensasi, motivasi, komitmen, hubungan antara rekan kerja, kualitas kehidupan kerja, etika, perilaku individu, training, seleksi dan rekrutmen.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aset yang tak ternilai dalam suatu perusahaan. Peran penting dari perencanaan sumber daya manusia akan berdampak kepada efisiensi dan efektivitas perusahaan. Pengelolaan perencanaan sumber daya manusia di mulai dari rekrutmen dan seleksi, training dan pengembangan, kompensasi dan benefits, merger, outplacement dan downsizing (Papalexandris, *et al*, 2001).

Dengan melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, maka bisa berdampak kepada perencanaan strategis organisasi. Hal ini menjadi bagian terpenting, karena disebabkan dengan adanya perencanaan sumber daya manusia akan membantu organisasi dalam mengambil keputusan sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dan juga akan membantu organisasi kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi. Perlu untuk mengetahui perencanaan kebutuhan sumber daya manusia yang akan pensiun, mengundurkan diri, promosi, keterampilan apa yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia tersebut untuk mencapai tujuan strategis dari organisasi.

Sedarmayanti (2010) mengemukakan bahwa peramalan dan persediaan sumber daya manusia dapat dibagi tiga yaitu terdiri dari tingkat produktivitas, tingkat pergantian tenaga kerja, tingkat ketidakhadiran, dan perpindahan kerja.

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan implementasi praktek pengelolaan SDM yang dilakukan secara tradisional. Pada umumnya kebanyakan perusahaan memberi porsi tugas, tanggung jawab dan kewenangan fungsi SDM tak lebih dari fungsi administrative kepersonaliaan saja, belum sampai pada tahap menjadi mitra strategis bagi perusahaan (hasil survey Majalah Swa Sembada, 2008)

Dampak strategis dengan melaksanakan perencanaan sumber daya manusia yaitu dapat melakukan peramalan jumlah kebutuhan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi mengenai jumlah yang dibutuhkan dan sumber daya yang tepat dengan menggunakan konsep "*the right man on the right place at the right time*:. Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melihat dari aspek jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Dengan melaksanakan perencanaan sumber daya manusia yang baik, maka akan memberi kontribusi besar kepada individu, maupun kepada organisasi. Namun secara praktek

implemntasinya ditemukan masih kurangnya pemahaman secara tepat mengenai pengelolaan planning sumber daya manusia yang efektif bagi keberhasilan menjadi visi, misi dan tujuan organisasi..

PT. Semen Tonasa merupakan perusahaan yang bergerak pada sektor manufakturing. Dalam beberapa tahun terakhir memperlihatkan kinerja keuangan yang secara signifikan terus mengalami pertumbuhan yang sangat baik. Indikasi ini dilihat dari pertumbuhan rata-rata lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan rata-rata industri nasional yaitu pada point sekitar kisaran 10% - 15 %. Hal ini memberikan indikasi kuat bahwa pertumbuhan kinerja perusahaan tinggi disebabkan karena dukungan dari manajemen sumber daya manusia pada perusahaan juga sangat baik.

Tingkat pertumbuhan kinerja perusahaan didukung dengan baik dari sisi aspek internal perusahaan maupun dari aspek eksternal perusahaan. Dapat dilihat dari aspek internal pertumbuhan produksi dan penjualan terus mengalami peningkatan dengan pertumbuhan rata-rata sekitar 7% - 8% pertahun. Meningkat produktivitas perusahaan disebabkan semakin meningkatnya efisiensi dan utilitas fungsi operasi perusahaan, sehingga bisa menunjukkan kinerja pada Tahun 2011 sudah berproduksi pada kisaran 10 %. Selain dilihat dari aspek produktivitas, juga dapat ditinjau dari aspek kapasitas terpasang yaitu sebesar 3,5 juta ton per tahun.

Disamping dilihat dari perspektif internal, maupun dari aspek eksternal, maka juga dapat ditinjau dari sisi jumlah permintaan semen nasional terus mengalami peningkatan jumlah secara signifikan dengan tingkat rata-rata pertumbuhan mencapai 6%-8%. Bahkan secara signifikan pada Tahun 2011 memberikan titik pertumbuhan mencapai sebesar 17% secara nasional dan dilihat dari aspek pertumbuhan wilayah pemasaran, maka PT Semen Tonasa mencapai tingkat rata-rata pertumbuhan sebesar 15%.

B. Permasalahan Penelitian

Dengan mengacu kepada latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :” Bagaimanakah road map perumusan planning human resources management dengan pada PT. Semen Tonasa di Sulawesi Selatan”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan pembahasan ini adalah melakukan analisis rencana strategis planning human resources management dengan menggunakan pendekatan road map pada PT. Semen Tonasa di Sulawesi Selatan.

II. Telah Pustaka

A. Landasan Teori

Riset sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Penelitian-penelitian yang terkait dengan masalah riset sumber daya manusia telah banyak dilakukan oleh para pakar di bidang manajemen sumber daya manusia.

Oei (2002) memberikan pengertian tentang riset sumber daya manusia adalah semua kegiatan yang melibatkan proses perancangan, pengumpulan, penganalisisan, dan pelaporan informasi dengan tujuan untuk memperbaiki pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pengidentifikasian, pemecahan masalah, dan penentuan peluang dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan melaksanakan perencanaan sumber daya manusia dengan baik, maka akan memberikan implikasi kepada kinerja organisasi. Pada business modern di dunia memperlihatkan kecenderungan secara signifikan meningkatnya penelitian dengan mengangkat tema tentang *planning human resource management*. Peneliti mulai tertarik meneliti dengan topik ini di mulai sejak awal Tahun 1980. Salah satu peneliti yang tertarik yaitu Dyer (1984) yaitu dengan berargumentasi bahwa dengan adanya peran dari human resource management akan memberikan implikasi kepada kinerja perusahaan. Peneliti selanjutnya, Pfeffer (1998) menyarankan yaitu: “seven specific HRM practices were essential to achieving higher levels of performance through people”. Hal ini memberikan pengetahuan bahwa peran penting human resource management akan memberikan dampak kepada semakin tingginya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Di samping itu Huselid's (1995) juga berargumentasi bahwa dalam praktek pengukuran efektivitas kerja ada beberapa hal yang digunakan untuk mengukur aktivitas sumber daya manusia, yaitu :

“Huselid's first index of human resource activities is employee skill and organizational structures,” which includes formal job design, greater selectivity when making hiring decisions, structured training opportunities, quality circles, participatory decision making, and gain sharing compensation schemes. Huselid's second index is “employee motivation” which serves to reinforce the set practices in the first index through such added activities as formal performance appraisals linked to rewards and a focus on merit in promotion decision.

Suatu organisasi perlu untuk meningkatkan kinerja perusahaannya dengan melalui perencanaan sumber daya manusia dengan memiliki keahlian sesuai yang dibutuhkan pada organisasi tersebut. Oleh karena itu, perlu untuk merumuskan perhitungan yang tepat dan terarah dalam merencanakan dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki keahlian yang tepat, sehingga berdampak pada meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*Quality Of Work Life*) pada organisasi tersebut. Dengan demikian dapatlah dikatakan dengan semakin baiknya *planning human resources management* yang dilakukan oleh suatu organisasi, maka akan semakin membaik pula kinerja organisasi yang ingin dicapai.

Nawawi (2008:49) menyatakan bahwa *planning human resource management* merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara terintegrasi di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan. Tujuan adanya kegiatan *planning human resources management* yaitu perwujudan kegiatan dan pencapaian tujuan manajemen sumber daya manusia dengan ditunjang oleh implementasi fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Aktivitas yang dilakukan dalam melakukan *planning human resource management* meliputi aktivitas yang disebutkan oleh Walker (1980) dan Watson dan Marett (1979) terdiri dari

: 1) overall personnel requirements (or demand); 2).Overall personnel availability (or supply); 3)selection; 4).performance evaluation and promotion; 5). Placement and transfer;6). Turn over.

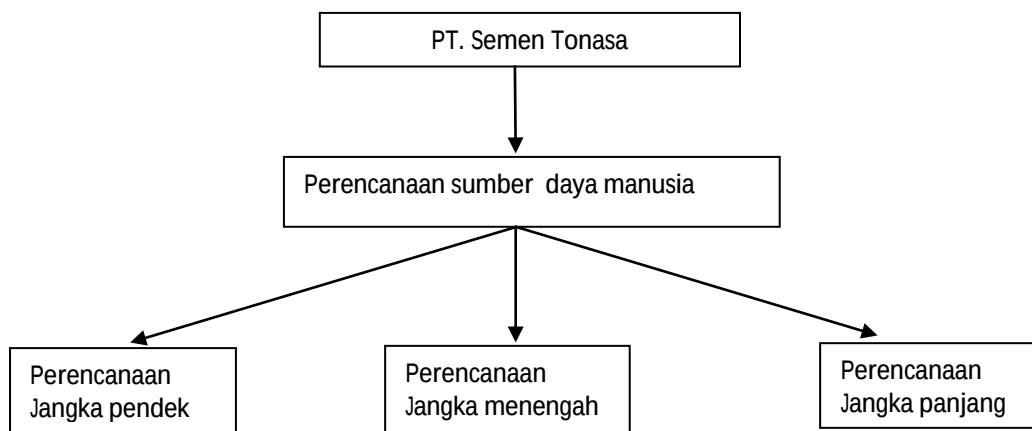
Selain itu Ashton and Ashton(1987 : 153-154) juga telah mendesain kuesioner yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi dalam merumuskan planning human resource management yang meliputi unsur: 1). *Demographic information, primarily involving company size as measured by annual sales, annual personnel related costs, and number of employees*; 2). *Opinions about the importance of several reasons often given for using management science models, and several reasons often given for not using such models*; 3). *Information about the use of specific types of models in human resource planning, and the specific areas of their usage*.

Teori Hoshin Kanri tentang Planning Human Resource Management juga dikembangkan oleh Ton Su dan Ming Yang (2013 : 6-7) yang diaplikasikan pada perusahaan yang bergerak pada sector teknologi tinggi yaitu hasil penelitiannya menunjukkan bahwa planning human resource management meliputi unsur recruitmen, staffing, training and development, compensation and benefits, employee relations.

B. Kerangka Konseptual

Rumusan penelitian ini mengacu kepada kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Peneliti (2014)

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah serta tujuan pada penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Diduga telah dilakukan planning human resources management dengan menggunakan pendekatan road map pada PT. Semen Tonasa di Sulawesi Selatan.

D. Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional variable penelitian yang dirancang bangun pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Planning human resources management merupakan rencana strategis yang dilakukan oleh suatu organisasi dan merencanakan dan mengidentifikasi sumber daya manusia yang tepat sesuai keahlian yang dibutuhkan dan mengukur ketersediaan sumber daya manusia dilihat dari aspek kuantitas.
2. Road Map adalah alat analisis untuk mengukur dan mengidentifikasi rencana strategis yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan baik dilihat dari periode jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Secara sederhana rumusan definisi operasional variabel pada penelitian ini dideskripsikan pada Tabel 1. Berikut ini :

Tabel 1. Variabel dan Identifikasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Identifikasi Variabel	Capaian
1.	Planning Human Resources Management	Jangka Pendek Jangka Menengah Jangka Panjang	Informasi Baru Kualitas dan Kuantitas SDM
2.	Road Map	Tahapan Waktu	Informasi Baru pada lingkungan internal perusahaan terkait masalah msdm

Sumber : Peneliti (2014)

III. Metode Penelitian

A. Obyek Penelitian.

Pemilihan obyek penelitian didasarkan pada pertimbangan yaitu PT Semen Tonasa merupakan salah satu perusahaan industri semen terbesar dan terkemuka di kawasan Timur Indonesia. Ditinjau dari segi pertimbangan kinerja perusahaan juga memperlihatkan perkembangan signifikan membaik prosentase pertumbuhan secara rata-rata sebesar 10%-15% serta baik dari aspek profitabilitas, likuiditas dan aspek keuangan lainnya mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan memperlihatkan grafik perkembangan melebihi pertumbuhan rata-rata industri nasional.

B. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data Kuantitatif yaitu merupakan data hasil penelitian yang dapat dihitung dan dapat diukur jumlahnya yaitu berupa angka-angka.
- b. Data Kualitatif yaitu merupakan data yang berupa hasil informasi penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara pada obyek penelitian tersebut.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut ini :

- a. Data Primer yaitu merupakan data hasil penelitian yang diperoleh secara langsung dari obyek yang diteliti. Pada penelitian ini yang diteliti pada divisi human resources management pada PT. Semen Tonasa. Data yang diperoleh berupa data kepegawaian, data kebijakan dan permasalahan yang dihadapi pada perusahaan.
- b. Data Sekunder yaitu merupakan data hasil penelitian yang diperoleh secara tidak langsung yaitu melalui dokumentasi yang ada pada PT. Semen Tonasa, dan studi literature yang terkait dengan penelitian ini .Data dapat berupa jurnal terkait, dan sumber-sumber lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

C. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan informasi penelitian yang lebih akurat, maka penelitian ini melakukan pengumpulan data sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*) merupakan suatu teknik penelitian yang dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian. Adapun teknik penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :
 - a. Wawancara yaitu merupakan tanya jawab interview melalui komunikasi dua arah demi memperoleh informasi yang dibutuhkan
 - b. Dokumentasi yaitu merupakan penelitian untuk memperoleh data-data tertulis yang diperlukan terkait dengan data-data perusahaan yang dipilih sebagai obyek penelitian, dan data-data terkait lainnya.
 - c. Observasi yaitu merupakan penelitian yang mengamati secara langsung kegiatan penelitian yang dilakukan.
2. Penelitian Kepustakaan(*Library Research*) merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan melakukan studi literature yang sesuai dengan kajian penelitian dalam rangka penyusunan telaah teoritis yang melandasi suatu penelitian dan didukung dengan kajian penelitian terdahulu berupa telaah empiris. Studi literature tersebut dapat berupa text book, jurnal terkait, data statistic, informasi koran, maupun internet.

D. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data berupa statistik deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mengukur distribusi responden penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk

menggambarkan secara mendalam planning human resource management pada PT. Semen Tonasa. Variabel-variabel yang diteliti yaitu merupakan bagian dari divisi manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis planning human resources management terdiri yang terdiri dari perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah, serta perencanaan jangka panjang.

E. Teknik Analisis Data

Penelitian ini didekati dengan menggunakan analisis road map dalam mengidentifikasi planning human resources management pada PT. Semen Tonasa.

Analisis Road Map yang digunakan pada penelitian ini bertujuan untuk mewujudkan planning human resources management yang lebih tepat dan menjalankan system, proses dan prosedur planning human resource management yang terukur dan terarah serta terintegrasi dalam suatu system.

Analisis Road Map merupakan suatu rencana strategis yang menjelaskan tahapan yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Tahapan rencana strategis tersebut terdiri dari rencana strategis jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang (IEA, 2010).

IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini menjelaskan karakteristik responden penelitian yang merupakan karyawan pada PT. Semen Tonasa di Sulawesi Selatan. Karakteristik responden penelitian dibangun dalam suatu desain matrik table distribusi frekuensi yang terdiri dari dari jenis kelamin, usia, level jabatan, tingkat pendidikan dan masa kerja. Adapun secara lengkap dideskripsikan responden penelitian disajikan secara lengkap pada Tabel 2. yang bertugas melakukan rekapitulasi distribusi frekuensi responden dideskripsikan sebagai berikut ini :

Tabel 2.Deskripsi Responden Penelitian

No	KarakteristikResponden	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
1.	Tingkat Pendidikan		
	a. Tidak Tamat	13	1
	b. SD	29	1
	c. SMP	23	1
	d. SMA	1255	64
	e. D3	269	14
	f. S1	322	16
	g. S2	53	3

2.	Usia		
	a. < 20	42	2
	b. 21-25	265	10
	c. 26-30	189	8
	d. 31-35	51	3
	e. 36-40	449	23
	f. 41-45	301	15
	g. 46-50	237	12
	h. 51-60	330	17
3.	Level Jabatan		
	a. Pelaksana	1.180	60
	b. Kepala Urusan	468	24
	c. Kepala Seksi	204	10
	d. Kepala RO	89	5
	d. Kepala Departemen	23	1
4.	Masa kerja		
	a. 0 – 5 tahun	626	32
	b. 6 – 10 tahun	7	0
	c. 11-15 tahun	534	27
	d. 16-20 tahun	393	20
	e. 21-25 tahun	85	4
	f. 26-30 tahun	154	8
	g. 31-35 tahun	165	9

Sumber : PT. Semen Tonasa (2014)

Dari Tabel 2. di atas memperlihatkan bahwa terbaca tingkat pendidikan karyawan level SMA yang menempati bobot prosentase yang terbesar yaitu sebanyak 1.255 orang (60%), diikuti dengan tingkat pendidikan sarjana S1 yaitu sebesar 322 orang (16%), dan diikuti oleh tingkat pendidikan diploma D3 sebanyak 269 orang (14%), tingkat pendidikan Magister sebanyak 53 orang atau sebesar 3%, sisanya adalah dengan tingkat SD, SMP dan terakhir adalah tidak tamat dengan masing-masing sebesar 1%. Hal ini memberikan gambaran bahwa pada PT. Semen Tonasa masih perlu untuk meningkatkan jenjang pendidikan karyawannya agar segera dilaksanakan perencanaan human resources management dengan sistematis.

Dilihat dari tingkat umur karyawan yaitu dapat dilihat bahwa usia karyawandengan umur 36-40 tahun menempati bobot prosentase terbesar yaitu sekitar 13% dengan jumlah sebanyak 449 orang, selanjutnya diikuti oleh kelompok umur 51-60 tahun dengan bobot prosentase sebesar 17%. Jumlah bobot prosentase dengan kelompok umur 41-45 tahun menempati urutan ketiga dengan jumlah 301 orang yaitu dengan prosentase sebesar 15%. Selanjutnya pada kelompok umur 46-50 tahun menempati urutan ke empat dengan jumlah sekitar 237 orang dengan bobot prosentase sekitar 12%. Urutan kelompok umur selanjutnya diikuti oleh kelompok usia produktif,

namun masih memberikan kontribusi prosentase yang relatif kecil apabila dibandingkan dengan kelompok usia memasuki usia kematangan. Oleh karena itu, maka PT Semen Tonasa perlu segera melakukan planning human resources management dengan baik disebabkan lebih banyak prosentase usia karyawan yang akan segera memasuki usia pensiun. Perlu menjadi perhatian manajemen untuk melakukan rekrutmen penerimaan karyawan baru dengan menerima usia karyawan yang lebih muda dan produktif.

Dilihat dari aspek jabatan memperlihatkan bahwa karyawan dengan dengan aktivitas kegiatan pelaksana menempati urutan pertama yaitu sebanyak 1.180 orang dengan bobot prosentase 60%, Urutan kedua ditempati karyawan dengan aktivitas kegiatan sebagai kepala urusan sebanyak 468 orang dengan menempati bobot prosentase sebesar 24%, selanjutnya dengan jabatan sebagai kepala seksi sebanyak 204 orang dengan bobot prosentase sebesar 10%, diikuti dengan aktivitas kegiatan sebagai Kepala RO dan Kepala Departemen. Dari uraian pada alinea di atas dapat disimpulkan pada PT. Semen Tonasa banyak dilakukan aktivitas kegiatan pekerjaan pada tingkatan pelaksana dalam menjalankan perusahaan yang bergerak pada industri semen.

Dilihat dari perspektif masa kerja yaitu urutan pertama ditempati oleh masa kerja 0-5 tahun dengan jumlah sebesar 626 orang diikuti dengan bobot prosentase sebesar 32%. Selanjutnya diikuti oleh kelompok masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 534 orang sebanyak 27%, dan ketiga ditempati oleh kelompok usia 16-20 tahun yaitu sebanyak 393 orang dengan bobot prosentase sebesar 20%. Dari desripsi responden di atas tergambar bahwa masa kerja terlalu lama bekerja pada PT. Semen Tonasa adalah selama 20 tahun dan hanya sedikit karyawan yang menghabiskan masa kerja hingga pensiun pada PT. Semen Tonasa. Oleh karena itu, maka PT, Semen Tonasa perlu melakukan seleksi dan rekrutmen karyawan yang memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi dalam bekerja. Perlu dilakukan planning human resources management secara lebih terintegrasi.

B. Analisis Road Map

Dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang handal dan profesional, maka PT. Semen Tonasa perlu mempersiapkan suatu planning human resource management yang baik. Tujuan dengan melakukan planning human resource management bisa berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi meliputi pengetahuan tentang kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, yaitu terdiri dari pengetahuan tentang kualitas dan kuantitas yang optimal dan efektif selayaknya dimiliki oleh organisasi. Pengetahuan tersebut dapat memberikan informasi tentang karyawan yang akan pensiun, promosi, pendidikan, jumlah karyawan yang dibutuhkan, posisi yang lowong, waktu yang tepat, kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan sesuai keahlian yang tepat dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

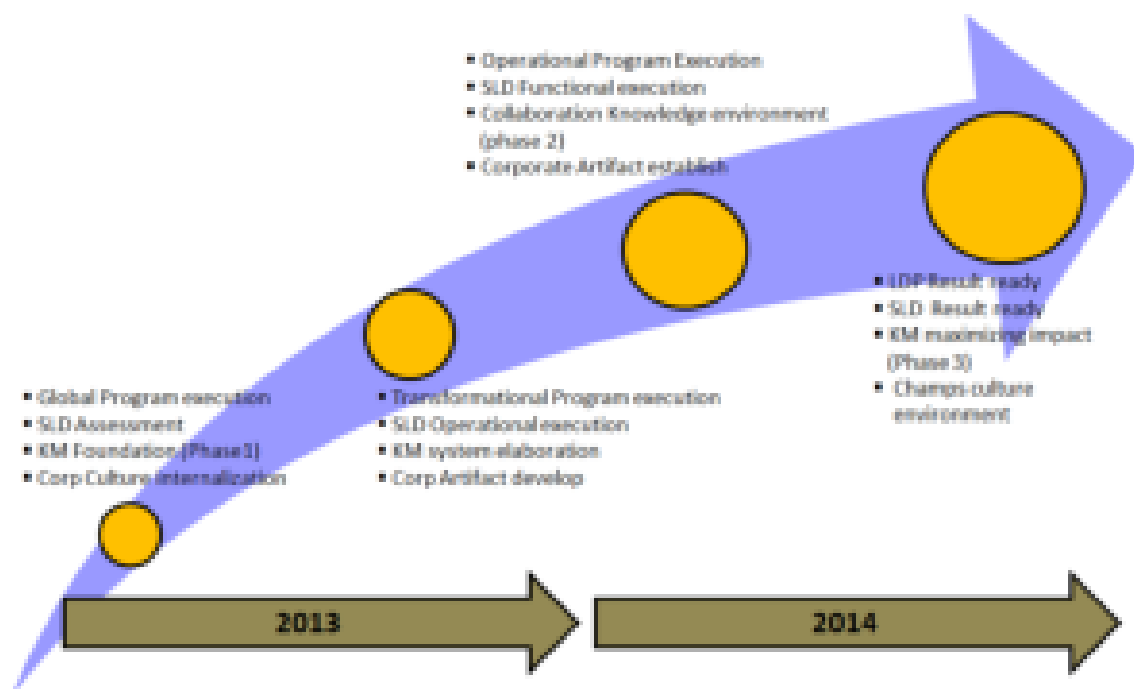
Dengan mengacu pada konsep planning human resource management tersebut, maka rencana pengembangan pada perusahaan telah menetapkan rencana pengembangan jangka panjang SDM mulai dari *knowledge and development foundation*, *Strengthening Internal Knowledge*, dan hingga menjadi *world class knowledge organization*.

1. Perencanaan Jangka Pendek dan Menengah

Dalam mengembangkan human resource management pada PT. Semen Tonasa, maka dilakukan analisis road map. PT. Semen Tonasa telah menyusun analisis road map program kerja (*action Plan*) human resource management pada program jangka pendek dan jangka menengah yaitu pada Tahun 2013 dan Tahun 2014.

Dengan menggunakan analisis road map planning human resource management pada PT. Semen Tonasa tampak bahwa pengembangan SDM focus pada program-program yang sifatnya adalah pada pengembangan knowledge dan penguatan budaya organisasi pada perencanaan SDM jangka pendek selama 1 tahun pertama. Selanjutnya pada Tahun 2014 terlihat bahwa pengembangan SDM lebih focus pada penguatan knowledge management dan penguatan lingkungan budaya organisasi perusahaan pada perencanaan pengembangan SDM tahap jangka menengah. Deskripsi secara lengkap dipaparkan pada Gambar 2. Berikut ini :

Gambar 2. Perencanaan Jangka Pendek dan Menengah



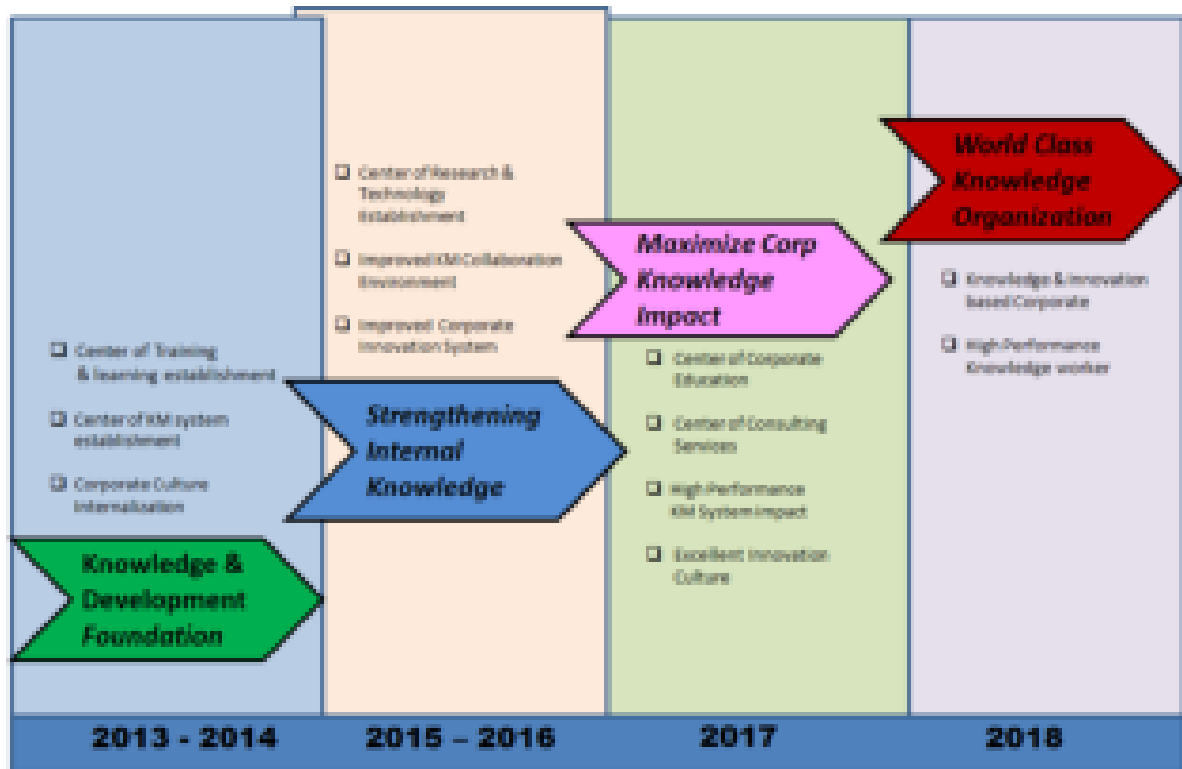
Sumber : PT. Semen Tonasa (2014)

2. Perencanaan Jangka Panjang

Perusahaan juga telah menetapkan road map planning human resource management sumber daya manusia selama lima tahun yaitu dari Tahun 2013 sampai dengan Tahun 2018. Penguatan SDM pada PT. Semen Tonasa pada jangka panjang yaitu fokus kepada Maximalisasi Pengetahuan (*Maximize Knowledge*) untuk menuju kepada *World Class Knowledge Organisation*.

Adapun deskripsi rencana jangka panjang pengembangan sumber daya manusia adalah pada Gambar 3. sebagai berikut :

Gambar 3. Perencanaan Jangka Panjang



Sumber : PT. Semen Tonasa (2014)

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang handal dan profesional, maka PT. Semen Tonasa telah menyiapkan road map sumber daya manusia yang handal selama lima tahun ke depan. Planning human resources management di mulai sejak Tahun 2013 hingga Tahun 2018. Pada analisis road map yang telah dipaparkan di atas tampak bahwa planning human resources management terdiri dari tiga tahapan yaitu :

1. Planning Human Resources Management jangka pendek (*short range plan*).
2. Human Resources Management Jangka Menengah (*medium range plan*).
3. Human Resources Management Jangka Panjang (*long range plan*).

Secara sistimatis planning human resources management tersebut dideskripsikan pada Tabel 3. berikut ini :

Tabel 3. Planning Human Resources Management PT. Semen Tonasa

No	Planning HRM	Waktu	Kebijakan	Keterangan
1	Knowledge & Development Foundation	Jangka Pendek (1tahun)	1.Center of Training & Learning Establishment 2.Center KM system Establishment 3.Corporate Culture Internalization	Pada tahap jangka pendek planning human resources management focus pada pengembangan pengetahuan SDM dengan berbasis pada pelatihan dan pengembangan budaya organisasi dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas SDM yang tepat.
2.	Strengthening Internal Knowledge	Jangka Menengah (2-3 tahun)	1.Center of Research & Technology Establishment 2.Improved KM Collaboration Environment 3.Improved Corporate Innovation System	Pada tahap jangka menengah fokus pada pengembangan SDM yang mampu memberikan penguatan Knowledge Managemet dan penguatan budaya organisasi yang lebih inovatif dengan dukungan SDM yang tepat dan layak untuk menduduki posisi tersebut dari sisi jumlah, maupun dari sisi waktu yang tepat.

3.	Maximize Corp Knowledge Impact World Class Knowledge Organization	Jangka Panjang (4-5 tahun)	1. Center of Corporate Education 2. Center Of Consulting Services 3. High Performance KM system impact 4. Excellent Innovation Culture 5. Knowledge & Innovation Based Corporate 6. High Performance Knowledge Worker	Pada jangka pandang fokus pada maksimilasi pengetahuan SDM dengan dukungan Knowledge Organization untuk menuju arah globalisasi agar dapat mendukung pencapaian kinerja perusahaan lebih baik pada tingkat dunia.
----	--	----------------------------	--	---

Sumber : Data diolah (2014)

V. Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

PT. Semen Tonasa telah melakukan planning human resource management pada jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

B. Saran

Diharapkan PT. Semen Tonasa dalam merencanakan SDM lebih focus kepada ketersediaan kuantitas dan kualitas yang tepat dalam menduduki posisi dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aston, Rober H, and Aston, Alison H. 1988. The Use of Management Science Models in Human Resource Panning. *Journal of Management Science*. Vol 16. No.2, pp 153-157.
- IEA, 2010. *Draft Road Map Pengembangan EBT*. Pemahaman Roadmap. Energy Technology Roadmaps: A Guide To Development and Implementation.
- J. Pfefer. 1998. Seven Practices of Succesful Organizations. *California Management Review*. 40,2, pp. 96-124
- Long, 2007. *Strategic Human Resource Management And The Worker's Experience*. *Journal Individual Employment Right*. Vol. 12(3). pp 265-282.

- M.A. Huselid. 1995. *The Impact Of Human Resource Management Practices On Turn over, Productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy Of Management Journal, 38,3, pp.635-672.
- Majalah Swa Sembada*, 2008
- Nawawi. 2008. *Perencanaan SDM. Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Papalexandris,N., Chalikias, J. And Panayotopoulou, L., 2001.*Comparative Research In Human Resources Management Practice in Greece and European Union*, Editions Benos, Athens
- PT. Semen Tonasa. 2014. Sulawesi Selatan.
- Sedarmayanti.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama. Bandung
- Teo, Stephen T.T,Lakhani, Bhavini, Brown, David, Malmi, Teemu. 2008. Strategic Human Resource Management and Knowledge Workers. A Case Study of Profesional Service Firms. *Journal Management Research News*. Vol. 31 No.9. pp 683-696.
- Ton Su, Chao dan Ming Yang, Tsung. 2013. Hoshin Kanri Planning Process In Human Resource Management : Recruitmen in A High Tech Firm. *Journal of Total Quality Management & Business Excellence*. pp 1 -12
- Walker, J.W. 1980. *Human Resource Planning*. McGraw-Hill.
- Watson, H.J. and Marett. 1979. A survey of Management Science Implementation Problems. *Interfaces* 9(4), 124-28.
- Zupan, Nada dan Kase, Robert. 2005. Strategic Human Resource Management in European Transition Economies : Building a Conceptual Model on The Case of Slovenia. *Journal of Human Resource Management*. 16 . 6.pp 882-906.