



WHEN HUMAN RESOURCES MEET THE BUSINESS PLAN: A LITERATURE REVIEW PERSPECTIVE

Elvrida N. Sinaga

Universitas Terbuka, Medan, Indonesia. Email: sinagaelvridan@gmail.com

Abstrak

Banyaknya multi korporasi yang beroperasi lintas negara dengan karyawan yang mencapai ratusan ribu dan banyak lini usaha di seluruh dunia telah menimbulkan tantangan tersendiri. Dengan mempergunakan metode kualitatif, disimpulkan bahwa dalam mengatasi tantangan tersebut korporasi atau organisasi harus menyelaraskan SDM dengan rencana bisnisnya melalui 3 (tiga) hal berikut: (a) Membangun kepemimpinan kelas dunia berdasarkan beberapa kompetensi dasar, (b) Mengadakan pertemuan rutin antara para pemimpinnya dengan dengan para karyawan terbaik, dan (c) Mengimplementasikan manajemen talenta terhadap seluruh karyawan dan tanpa terkecuali.

Keywords: Human Resources, Business Plan, Core Competency

A. Latar Belakang

Terdapat banyak korporasi atau entitas hukum yang beroperasi lintas negara dengan karyawan yang mencapai ratusan ribu dan banyak lini usaha di seluruh dunia. Dengan bidang komersial dan non-komersil yang begitu beragam, penciptaan budaya yang homogen dalam suatu korporasi atau entitas hukum sebagian besar dipermudah dengan adanya dukungan kepemimpinan yang kuat atas fungsi-fungsi sumberdaya serta besarnya fokus atas penyelesaian sumber daya manusia (SDM) dengan strategi bisnis korporasi atau entitas hukum. Hal ini sejalan dengan pemikiran Sam Sheppard dari General Electric yang mengatakan bahwa memastikan inisiatif, tindakan, dan prioritas SDM adalah selaras dengan rencana bisnis (Bateman & Snell, 2007). Kemudian, yang merupakan suatu hal yang sangat penting dari SDM, SDM juga harus berintegrasi kedalam sistim manajemen perusahaan.

Banyak upaya telah dilakukan korporasi atau entitas hukum dalam menyelaraskan SDM dengan rencana bisnisnya. Misalnya, suatu korporasi selalu bersama-sama meninjau contoh pola sasaran dan tujuan umum fungsi SDM di awal tahun. Kemudian, diskusi tersebut dilanjutkan untuk membahas unsur-unsur penting yang seharusnya didukung oleh strategi SDM, relatif terhadap tujuan bisnis serta terhadap pelanggan internal maupun eksternal. Tujuannya adalah membuat semua orang bergerak kearah yang sama dengan visi yang jelas mengenai apa yang akan dicapai perusahaan pada tahun tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, perlu dan

memadai untuk menjawab permasalahan umum yang ada, yakni bagaimana upaya suatu organisasi atau korporasi untuk menyelaraskan SDM dengan rencana bisnisnya.

B. Metode Penelitian

Rumusan permasalahan yang terdapat dalam studi ini dapat dibahas dan dianalisis melalui pendekatan kualitatif. Studi kualitatif berupaya mengerti makna suatu kejadian atau peristiwa dengan mencoba berinteraksi dengan orang-orang dalam situasi/fenomena tersebut (Yusuf, 2014). Penggunaan studi ini sangat menekankan kemampuan peneliti untuk mengurai dan menyederhanakan kompleksitas permasalahan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis dalam dunia kerja melalui langkah-langkah praktis, sehingga proses studi ini menjadi tidak terstandarisasi secara kaku (Efferin *et al.*, 2008).

C. Analisis dan Pembahasan

a. Kepemimpinan sebagai kunci dari kompetensi

Setiap organisasi atau korporasi selalu mengusahakan agar kompetensi intinya mengakar organisasi. Tentunya hal tersebut sangat memerlukan pendekatan dan teknik manajemen dalam melaksanakan fungsinya, mengingat adanya input yang diubah oleh proses menjadi output dengan tingkat kepuasan dan kinerja tertentu (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011). Adapun pendekatan manajemen yang harus dilakukan oleh organisasi atau korporasi harus mencakup sekurang-kurangnya pada empat fungsi manajemen, yakni *planning*, *organizing*, *leading*, and *controlling*. Dalam konteks korporasi besar lintas negara dengan multi bisnis, maka organisasi tersebut harus memiliki dukungan kepemimpinan yang kuat atas fungsi-fungsi SDM nya yang ada, mengingat visi organisasi dan kepemimpinan saling memotivasi, dan merancang umpan balik, serta bekerja proaktif (Sinambela, 2016), aspek kepemimpinan dalam manajemen yang selalu berfokus untuk menginspirasi individu dan membawa perubahan (DuBrin, 2012), dan identifikasi kompetensi inti yang harus dilakukan oleh para perancang model kompetensi bersama para pimpinan perusahaan (Rahadi, 2010). Ihwal pentingnya kompetensi unggulan perusahaan sebagai kekuatan kunci bersaing dan relasi kuatnya dengan kepemimpinan telah dikemukakan oleh C. K. Prahalad and Gary Hamel (1994) dalam bukunya yang berjudul "The Core Competence of the Corporation" (dalam Marcus & Cohen, 2017) dengan menegaskan dua hal penting tentang kompetensi inti, yakni: (1) Kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif dalam organisasi, terutama bagaimana mengoordinasikan beragam keahlian memproduksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi; dan (2) Kompetensi inti adalah komunikasi, keterlibatan, dan komitmen mendalam untuk bekerja melintasi batas-batas organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu upaya mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi, yang didalamnya melibatkan energi, mengarahkan, membujuk orang lain, menciptakan visi, dan melibatkan banyak proses interpersonal, seperti memotivasi, berkomunikasi, melatih, dan menunjukkan kepada anggota kelompok (DuBrin, 2012). Eksistensi kepemimpinan berarti juga mensyaratkan tetap dilakukannya pengawasan yang ketat, terkontrol, profesional, dan berintegritas dalam

mencegah penyimpangan dan untuk memastikan bahwa organisasi telah terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan korektif dan perbaikan bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan (Simanjuntak *et al*, 2020).

Sebagaimana salah satu kompetensi inti di suatu organisasi besar dan multinasional adalah memberikan energi pada perusahaan, maka kepemimpinanlah yang harus memastikan bahwa berjalannya proses tersebut sesuai dengan visi dan misi perusahaan, dimana terdapat 7 (tujuh) sikap yang harus bisa dimiliki seseorang yang berjiwa pemimpin, yaitu: mampu menghidupkan norma-norma kelompok, mampu menyesuaikan diri dengan harapan kelompok tentang kepemimpinannya, mampu mempergunakan jalur komunikasi yang telah terbangun, tidak memberikan perintah yang tidak mungkin dilaksanakan, memiliki kemampuan sebagai pendengar yang baik, dapat menurunkan perbedaan status, dan mampu mendorong pengendalian diri sendiri (Sinambela, 2016). Dengan adanya sifat-sifat kepemimpinan yang memadai tersebut pada para pemimpin perusahaan di organisasi, maka berdasarkan informasi yang tepat dari para perancang model kompetensi di organisasi tersebut, yang harus memberikan informasi yang tepat mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai adalah tugas dan kewajiban para pimpinan untuk:

- mampu mengenali core competencies, cara pengenalan job specific competencies oleh job expert, dan kaitan penggunaan Job Specific Competencies dan Core Competencies,
- Memutuskan tentang jenis-jenis jabatan yang harus memiliki core competencies dan cara mengaplikasikan model kompetensi,
- mengkaitkan antara Core Competencies dan tantangan-tantangan, misi, dan sasaran-sasaran perusahaan,
- menjalankan konsensus tentang rangkaian Core Competencies yang akan diaplikasikan di perusahaan dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkannya (Rahadi, 2010).

Berdasarkan kajian terhadap pemikiran beberapa ahli SDM diatas dan menghubungkannya dengan studi kasus pada perusahaan multinasional, maka dapat disimpulkan bahwa dalam membangun kepemimpinannya secara kelas dunia harus didasarkan pada beberapa kompetensi dasar yang mutlak harus dimiliki oleh suatu organisasi.

b. Memastikan pegawai terbaik di monitor dan menerima pengembangan yang dibutuhkan

Manajemen atau pimpinan suatu organisasi harus secara rutin mengadakan pertemuan dengan para karyawan terbaik serta memastikan bahwa mereka di monitor dan menerima pengembangan yang mereka butuhkan untuk dapat berhasil. Suatu organisasi yang selalu tumbuh, berkembang, dan kompetitif harus mampu menciptakan para pemimpin yang mampu memandang diri sendiri (*self-regarding*), memonitor diri sendiri (*selfmonitoring*) dan mengoreksi diri sendiri (*selfcorrecting*) dalam rangka mengaplikasikan prinsip-prinsip perbaikan terus-menerus proses bisnis perusahaan dan pada sumber daya serta SDM yang dimilikinya (Sinambela, 2016). Dengan melakukan pertemuan rutin antara para pimpinan dengan para karyawan terbaiknya akan tercipta komunikasi dua arah yang akan menghasilkan pengidentifikasian misi perusahaan dan mengkaitkannya dengan visi, berbagai aktivitas atau proses yang mendukung pencapaian tujuan,

dan sejumlah pengukuran yang memberikan indikasi tingkat keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan (Sinambela, 2016).

Upaya suatu organisasi untuk selalu melakukan pertemuan rutin antara para pimpinan dengan para karyawan terbaik tersebut menunjukkan bahwa perusahaan selayaknya mengembangkan kemampuan internal untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya secara efektif melalui monitoring dan pengembangan kelompok karyawan yang menonjol (Marcus & Cohen, 2017). Hal ini telah ditegaskan oleh Marcus dan Cohen (2017) yang menyatakan bahwa perusahaan sebaiknya menunjukkan bahwa keunggulan bersaing melalui pengembangan sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan dibanding faktor eksternal dengan mempergunakan Resource Based View (RBV) mengingat bahwa penyebaran sumber daya dan kemampuan memiliki dampak terbesar pada kinerja perusahaan berada pada internal perusahaan/organisasi (bukan kondisi lingkungan eksternal yang sumber daya dan kemampuannya tidak sangat mobile). Bahkan suatu perusahaan/organisasi dapat menggunakan kekuatan internal untuk membentuk lingkungan eksternal mereka. Hal ini menunjukkan bahwa RBV-lah yang mampu melihat organisasi sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas produktif primer yang dapat digabungkan ke dalam berbagai jenis kompetensi yang sulit ditiru oleh kompetitor lain. Bahkan, dengan melakukan rapat rutin antara para pimpinan dengan para karyawan terbaik tersebut, perusahaan telah mempersiapkan calon-calon pimpinan perusahaan yang berkualitas dan loyal pada perusahaan karena dengan melalui rapat rutin tersebut perusahaan dapat menjangkau dan menilai secara berkesinambungan para karyawan yang memiliki karakteristik yang berprestasi tinggi (*high achievers*), sebagaimana menurut Rahadi (2010) memiliki tiga ciri berikut: (1) memiliki sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa para pemimpin organisasi yang secara rutin mengadakan pertemuan dengan para karyawan terbaik serta memastikan bahwa mereka di monitor dan menerima pengembangan yang mereka butuhkan merupakan strategi yang cukup efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja para karyawan sehingga para karyawan merasa dihargai oleh pimpinan, para karyawan akan berlomba-lomba untuk mempersembahkan yang terbaik buat perusahaan, dan para karyawan dapat menyampaikan pemikiran yang terbaik tentang perbaikan perusahaan ke depan serta menyampaikan kendala apa saja yang selama ini mereka hadapi ketika bekerja. Selain itu, manfaat bagi pimpinan antara lain menerima masukan maupun informasi untuk perbaikan kinerja organisasi pada masa yang akan datang, bahan atau data untuk menilai talenta kepemimpinan para karyawan terbaiknya, serta sarana untuk memperhatikan para karyawannya secara langsung.

c. Penggabungan bakat-bakat dan penggunaannya untuk tugas-tugas baru

Penggabungan bakat-bakat yang dimiliki oleh karyawan suatu perusahaan merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, sebagaimana Ansory dan Indrasari (2018) telah mengungkapkan bahwa bakat atau attitude yang beragam dari para karyawan merupakan salah satu kunci sukses dalam proses penyelesaian tugas karyawan. Selain itu, dengan mengeksplor bakat-bakat para karyawannya berarti perusahaan telah memberikan berbagai tantangan pekerjaan dan tanggung jawab, serta menawarkan umpan balik kerja yang konstruktif yang justru akan mendorong para karyawan tersebut untuk berpartisipasi dalam latihan penilaian diri, dan juga membantu mereka dalam menentukan jalur karier yang realistis, luwes dan memformulasikan rencana karier, sehingga apa yang disebut “the right man on the right place” dapat berjalan dalam perusahaan (Rahadi, 2010).

Bakat-bakat para karyawan merupakan salah satu keunggulan kompetitif sehingga dapat digabungkan dan dapat mengerjakan tugas-tugas baru, sebagaimana hal tersebut juga telah ditegaskan oleh Davies dan Davies (2011) yang menyatakan bahwa manajemen bakat merupakan faktor penting dalam mengembangkan organisasi yang sukses dan merupakan prioritas strategis untuk bisnis. Davies dan Davies (2011) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses sistematis dan dinamis untuk menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang berbakat. Sehingga dapat ditegaskan juga bahwa visi strategis perusahaan dan sistem nilainya perlu mendukung semua tindakan manajemen talenta dimana pendekatan bertahap manajemen talenta yang dapat menghasilkan kepemimpinan yang kuat pada suatu perusahaan harus dilakukan sesuai dengan urutan berikut: (Davies & Davies, 2011)

1. Penentuan nilai dan strategi.
2. Penetapan evaluasi kinerja yang ketat.
3. Manajemen kinerja - menetapkan dan mengevaluasi kinerja atau potensi.
4. Pengembangan bakat.
5. Pembangunan pembelajaran dan pelatihan profesional yang kuat.
6. Arsitektur untuk mendukung pengembangan bakat.
7. Penciptaan budaya manajemen talenta.
8. Pengembangan bakat karyawan dan sistem.
9. Pengintegrasian manajemen talenta ke dalam proses seluruh perusahaan.

Pengimplementasian urutan manajemen talenta terhadap seluruh karyawan yang memiliki bakat yang berbeda-beda bila digabungkan akan menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif suatu organisasi mengingat bakat-bakat yang beragam yang dimiliki oleh para karyawan tersebut merupakan kekuatan (strength) yang berasal dari lingkungan internal perusahaan (Hezarjibi & Bozorgpour, 2017). Kekuatan yang berasal dari lingkungan internal tersebut akan membentuk karakteristik bisnis yang selalu memberikan keunggulan (Abya *et al*, 2015) kepada organisasi dibandingkan kompetitornya yang lain, karena gabungan setiap bakat akan menyelesaikan penugasan sesulit apapun.

D. Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang, metode, serta analisis dan pembahasan, disimpulkan bahwa dalam menyelaraskan SDM dengan rencana bisnisnya, suatu korporasi atau organisasi harus melakukan setidaknya 3 (tiga) hal berikut:

- 1) Dalam membangun kepemimpinannya secara kelas dunia harus didasarkan pada beberapa kompetensi dasar yang mutlak harus dimiliki.
- 2) Para pemimpin harus secara rutin mengadakan pertemuan dengan para karyawan terbaik serta memastikan bahwa mereka di monitor dan menerima pengembangan yang mereka butuhkan.
- 3) Mengimplementasikan manajemen talenta terhadap seluruh karyawan yang memiliki bakat yang berbeda-beda, yang bila digabungkan akan menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif dan strength yang berasal dari lingkungan internal organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abya, Hamid, Mohammad Mehdi Nasiri Khalili, Mohsen Ebrahimi and Ali Movahed (2015), 'Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM', *Management Science Letters*, Vol. 5, Issue 3, hlm. 295-300.
- Ansory, H. Al Fadjar, dan Indrasari, Meithiana. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka, Sidoarjo.
- Davies, Brent, dan Barbara J. Davies, 2011, *Talent Management in Education*, Sage Publicatins Ltd., London.
- DuBrin, Andrew J. 2012. *Essentials of Management*. South-Western, Mason.
- Efferin, Sujoko, Darmadji, Stevanus Hadi, and Tan, Yuliawati, 2008, *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomen dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fitzsimmons, James A., dan Fitzsimmons, Mona J. 2011. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. McGraw-Hill, New York.
- Hezarjibi, H.N., dan Bozorgpour, Z. (2017). 'Optimized Business Management by Using SWOT and QSPM Matrices (Case Study: Mazandaran Wood and Paper Industries)'. *Journal of Administrative Management, Education and Training* Vol. 13, Special Issue (1), hlm. 409-422.
- Marcus, Alfred A., dan Cohen, Anne N. 2017. *Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Tunggal Mandiri Publishing, Malang.
- Simanjuntak, Dumaria, Utama, Yos Johan, Saraswati, Retno, Sukirno, dan Sinaga, Reny Y. (2020) "Reconstruction of Village Funds Supervision: An Action to Prevent Corruption in Village Funds Management", *Test Engineering and Management*, Vol. 83.
- Sinambela, L.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Thomas S. Bateman, Scaott A. Snell, 2007. *Management, Leading& Colaboration ini a Competitive Word*, Mc Graw Hill, NewYorkm USA.
- Yusuf, A. Muri, 2014, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, Jakarta: Kencana.