

## Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif

Fania Mutiara Savitri, Aldhania Uswatun Hasanah, Alfithra Madya Fasa, Septya Lie Mahesti

Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

Alamat: Jl. Walisongo No.3-5, Tambakaji, Kec. Ngaliyan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50185

Korespondensi penulis : [aldhania\\_uswatun\\_hasanah\\_2001056008@walisongo.ac.id](mailto:aldhania_uswatun_hasanah_2001056008@walisongo.ac.id)

### ABSTRAK

*This study aims to present effective human resource (HR) planning to achieve competitive advantage through an analysis of the literature review. The method used in this study is to use descriptive qualitative methods which refer to literature review studies, in which the authors conduct research by analyzing various sources of literature that discuss the same topic, starting from scientific journal articles, books, theses and various other relevant literature. to be used as a reference. The results of this study indicate that human resource planning has an important role in creating human resources as quality organizational actors, through optimal and effective human resource planning, it will indirectly affect the formation of the company's overall competitive culture. So that HR planning is used as a spear in achieving success in an organization.*

**Keywords:** *HR Planning, Effectiveness, Competitive Advantage*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengemukakan perencanaan sumberdaya manusia (SDM) yang efektif untuk meraih keunggulan kompetitif melalui analisis kajian literatur. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif yang mengacu pada studi kajian literatur, yang dimana penulis melakukan penelitian dengan menganalisis berbagai sumber literatur yang membahas topik yang sama, mulai dari artikel jurnal ilmiah, buku, skripsi dan berbagai literatur lainnya yang relevan untuk dijadikan acuan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan sumberdaya manusia memiliki peran penting dalam menciptakan SDM sebagai pelaku organisasi yang berkualitas, melalui perencanaan SDM yang optimal dan efektif maka secara tidak langsung akan mempengaruhi terbentuknya budaya kompetitif perusahaan secara menyeluruh. Sehingga perencanaan SDM dijadikan sebagai tombak dalam mencapai keberhasilan dalam sebuah organisasi.

**Kata Kunci:** *Perencanaan SDM, Efektif, Keunggulan Kompetitif*

### PENDAHULUAN

Era Globalisasi dewasa ini melahirkan berbagai signifikansi perubahan yang erat hubungannya dengan dinamisasi sistem serta konsep kendali manajemen atau organisasi yang jauh berbeda dari masa-masa sebelumnya. Dimana kita harus menyesuaikan segala sesuatu dengan apa yang sedang gencar dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yang efektif. Karena untuk saat ini, sektor bisnis akan tetap dikuasai oleh perusahaan yang mampu memberikan inovasi serta kreativitas dalam mengemas ide atau gagasan yang akan dituangkan melalui produktivitas perusahaan sehingga mampu menciptakan sesuatu yang memiliki esensi tersendiri dalam menjangkau daya jual yang tinggi.

Dengan demikian globalisasi tenaga kerja tak terhindarkan lagi. Proses globalisasi ini akan mengakibatkan persaingan dunia usaha menjadi semakin ketat dan tanpa batas. Namun di sisi lain, proses ini juga menuntut perusahaan harus fleksibel untuk merespon secara cepat terhadap perubahan

---

Received Desember 30, 2021; Revised Januari 12, 2022; Accepted Februari 22, 2022

\*Corresponding author, e-mail [aldhania\\_uswatun\\_hasanah\\_2001056008@walisongo.ac.id](mailto:aldhania_uswatun_hasanah_2001056008@walisongo.ac.id)

pasar dan persaingan. Menurut porter, terdapat lima faktor yang mempengaruhi terciptanya atau berjalannya suatu persaingan, yaitu: 1) Siapa saja dan berapa banyak perusahaan pesaing yang ada. 2) Ancaman yang muncul akibat hadirnya pesaing baru. 3) Posisi penawaran pada pemasok (*suppliers*). 3) Posisi penawaran konsumen (*buyers*). (Endari, 2005)

Sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang sangat potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal serta proses intelektual dan kognitif tidak dapat ditiru oleh perusahaan pesaing. Untuk itu perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas SDM melalui pelatihan yang optimal upaya merangsang SDM untuk senantiasa "*Learning by doing*" sesuai dengan learning organization (Widjayanti, 2007). Maka kapasitas SDM sebagai subjek organisasi atau perusahaan, merupakan penentu bagaimana kualifikasi sebuah perusahaan, sehingga sistem perusahaan yang kompetitif akan tercapai manakala Sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya merupakan Sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas pula.

Samsudin (2006) mengatakan bahwa sumber daya manusia tersusun atas rangkaian kebijakan yang terintegrasi berkenaan dengan hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dalam suatu organisasi atau perusahaan (Noer Siti W.P. 2017). Perencanaan SDM didefinisikan sebagai bentuk antisipasi bisnis di masa depan serta permintaan lingkungan pada organisasi dan mempertemukan permintaan personal yang diperintahkan oleh kondisi tersebut. (Cascio, 1986). Sementara itu Jackson dan Schuller (1990) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan bagaimana hendaknya organisasi seharusnya berpindah dari posisi SDM sekarang ke posisi SDM yang diinginkan. Sehingga secara tidak langsung hal ini menyatakan bahwa perencanaan SDM menjadi input yang sangat penting dan berpengaruh terhadap perencanaan strategik perusahaan.(Baird and Meshoulam 1988).

Perencanaan dan fungsi manajemen sumber daya manusia diharap mampu menjawab dan menjadi solusi dalam penyelesaian masalah serta tantangan yang hendak dan akan dihadapi, karena perubahan akan terjadi setiap saat dalam dunia bisnis yang akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan, sehingga konsep ini yang akan memastikan optimalnya pengendalian dalam manajemen operasional perusahaan.

### **Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan merupakan suatu aktivitas yang sangat penting, dimana dalam manajemen fungsi perencanaan diposisikan sebagai fungsi yang fundamental, yang menandai bahwa penerapan fungsi ini menjadi sangat mendasar dan strategik. Berhasil atau tidaknya suatu aktivitas dalam sebuah perusahaan sangat berpengaruh dan didukung oleh optimalisasi perencanaan aktivitas tersebut dengan maksimal (Sinambela, 2016). Menurut Michael Armstrong (1996) perencanaan sumber daya manusia adalah menaksir kebutuhan terhadap orang-orang di masa mendatang, baik yang berkenaan dengan jumlah, tingkat keahlian, kecakapan, serta merumuskan dan menerapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan, bahkan yang berkaitan dengan pengurangan (pengurangan biaya-biaya) dengan meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan yang dilakukan untuk memperkenalkan fleksibilitas dalam mempekerjakan orang-orang (Setiyati et al. 2019).

Menurut George R. Terry perencanaan adalah: "*planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result*" (Mu'ah, 2015), dalam pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa:

- Perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data serta keterangan yang konkret.
- Perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang.
- Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran suatu usaha (Mu'ah, 2015).

Perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk meramalkan permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) SDM di masa depan (Kawiana, 2020). Sehingga perencanaan sumber daya manusia (SDM) mengacu pada segala bentuk usaha yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam mengidentifikasi implikasi SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut. Apabila terjadi stabilitas lingkungan, maka perencanaan SDM hanya akan berpusat pada menyesuaikan tuntutan SDM dengan Suplai SDM tersebut. PSDM perlu dilakukan untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara dalam memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi, perencanaan SDM merupakan upaya identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi dapat menentukan arah untuk mencapai tujuannya (Hasnadi, 2019)

Proses perencanaan SDM diawali dengan memahami visi, misi, serta tujuan, strategi dan struktur dari organisasi, dan mengkaji keadaan SDM yang ada saat ini, baik secara kuantitas maupun kualitas (Hasnadi, 2019). Dalam proses perencanaan sumber daya manusia, paling tidak terdapat dua komponen yang mendasar, yakni: peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) dan peramalan ketersediaan (*availability forecast*). Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) merupakan aktivitas penentuan jumlah, keterampilan, serta lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Peramalan yang dilakukan tersebut mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas. Serta peramalan kebutuhan akan menentukan besarnya permintaan akan SDM (*The demand for human resources*) (Kawiana, 2020). Metode peramalan kebutuhan terdiri atas:

- *Zero-Base Forecasting*: menggunakan tingkat kekaryawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf (*staffing*) di masa yang akan datang.
- *Button-Up Approach*: setiap level yang berurutan dalam organisasi mulai dari yang terendah, melakukan peramalan kebutuhannya, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agregat mengenai karyawan yang dibutuhkan.
- Hubungan antara volume penjualan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan: salah satu predictor tingkat ke karyawan yang paling berguna adalah volume penjualan. Ada hubungan positif antara permintaan produk dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan.
- Model simulasi: Teknik peramalan dengan melakukan eksperimen mengenai situasi nyata menggunakan model matematis (Kawiana, 2020).

Peramalan ketersediaan (*availability forecast*) merupakan aktivitas untuk memperkirakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, dan dari masa sumbernya. Maka dalam kegiatan peramalan ketersediaan (penawaran SDM), manajer sumber daya manusia melakukan pengamatan sumber-sumber internal (para karyawan yang dipekerjakan saat ini) serta juga sumber-sumber eksternal (pasar tenaga kerja) (Kawiana, 2020).

Dalam hal perencanaan, secara kategorikal dapat dikatakan bahwa perencanaan sangat perlu dilakukan dengan baik, bukan hanya karena setiap organisasi akan menghadapi masa depan yang selalu diiringi dengan ketidakpastian melainkan karena sumber daya yang dimiliki akan selalu terbatas, sedangkan tujuan yang kerap kali akan dicapai per definisi selalu tidak terbatas (Siagian, 2003). Situasi keterbatasan inilah yang menjadi tolak ukur bahwa sumber dana, sumber daya, serta sumberdaya

manusia memerlukan perencanaan dan digunakan sedemikian rupa sehingga dengannya dapat diperoleh manfaat semaksimal mungkin. (Siagian, 2003)

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif yang mengacu pada studi kajian literatur. Metode kualitatif disebut juga sebagai metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat post positivistik (Sugiyono, 2013). Metode penelitian kualitatif menurut Creswell (2008) merupakan suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral (Semiawan, 2010). Basis informasi yang dihasilkan dalam penelitian ini dianalisis melalui artikel ilmiah yang diterbitkan oleh jurnal bereputasi dan berskala nasional dan internasional, buku, serta majalah dan konferensi. Metode penelitian yang digunakan dipilih dengan tujuan awal dari penyusunan artikel ini dengan memberikan titik awal penelitian bagi para peneliti yang tertarik pada subjek tersebut (Dragoi, 2021).

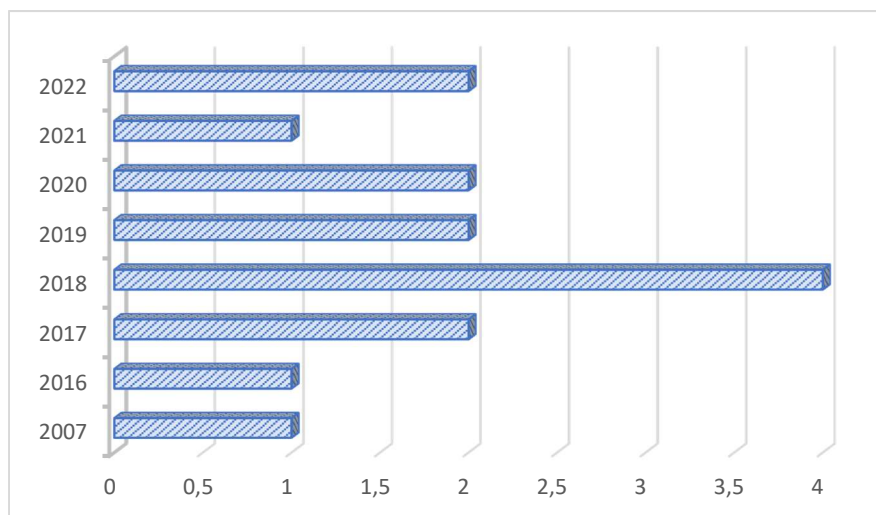
Alur pemikiran dalam penelitian ini, dimulai dengan adanya perubahan yang memicu persaingan antar perusahaan, dimana masing-masing perusahaan berupaya untuk meningkatkan eksistensi perusahaan dengan mengembangkan kualitas sumber daya manusia sebagai batu loncatan guna mencapai keunggulan kompetitif perusahaan (Halisa, 2020).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***A. Analisis Deskriptif***

Gambar 1 menunjukkan bahwa artikel publikasi dengan topik perencanaan sumber daya manusia untuk meraih keunggulan kompetitif yang menjadi sumber literatur penulis lebih banyak diambil pada sekitar tahun 2018-2022, yaitu lima tahun terakhir, dibandingkan periode tahun-tahun sebelumnya.

Gambar 1. *Distribusi Artikel*



Tabel 1 dibawah ini menyajikan beberapa literatur yang dijadikan sumber kajian utama oleh penulis untuk penelitian mengenai perencanaan SDM yang efektif untuk meraih keunggulan Kompetitif.

Tabel 1. Jurnal Referensi

<b>Judul Artikel</b>	<b>Jurnal</b>
<i>Strategi Meraih keunggulan Kompetitif dalam Bisnis Melalui Sumber Daya Manusia. (Warsono)</i>	<i>Jurnal STIE Ganesha, Volume.02, No.1 (2018)</i>
<i>Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif</i>	<i>Journal of Management dan entrepreneur; Vol. 10, No.02 (2022)</i>
<i>Analisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di (BMT) Al-Ittihad Pekanbaru</i>	<i>Jurnal Tabarru; Islamic Banking and Finance Vol.5 No.2 (2022)</i>
<i>Pengembangan Manajemen SDM sebagai sebuah keunggulan Kompetitif pada Industri Pariwisata dan Perhotelan</i>	<i>Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 2 No. 1, Maret (2021)</i>
<i>Pentingnya Perencanaan SDM dalam Organisasi</i>	<i>Jurnal forum Ilmiah; Vol.16 No.02 (2019)</i>
<i>Peran Manajemen SDM “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi Dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif : Literature Review</i>	<i>Jurnal Abadi Vol.01, No.02 (2020)</i>
<i>Pengaruh manajemen talenta, perencanaan SDM, dan audit SDM terhadap Kinerja karyawan</i>	<i>Jurnal trias politica; Vol.4, No.01 April (2020)</i>
<i>Perencanaan Manajemen SDM Lembaga pendidikan</i>	<i>Jurnal Tarbiyatuna Volume 3 Nomor 1(Januari-Juni) (2018)</i>
<i>Strategi MSDM sebuah cara Menciptakan kinerja organisasi dalam mencapai keunggulan Bersaing</i>	<i>Jurnal Pendidikan dan studi islam, Vol.04 No.01 (2018)</i>
<i>Sumberdaya Manusia sebagai sumber keunggulan Kompetitif</i>	<i>JURNAL IDARAH, VOL. II, NO. 2, DESEMBER (2018)</i>
<i>Analisis Perencanaan SDM yang efektif</i>	<i>Jurnal BISNIS &amp; KEWIRAUSAHAAN, (2017)</i>
<i>Perencanaan SDM Melalui Manajemen Strategik di Lembaga Pendidikan</i>	<i>Jurnal Intelektualita Vol.05, No.01 (2017)</i>
<i>Peran Manajemen SDM Strategik dalam menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan (Studi pada industri Perhotelan tingkat menengah di Kota Malang)</i>	<i>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 2, Nomor 3, November (2016)</i>
<i>Perencanaan Sumber Daya Manusia yang efektif: Strategi meraih keunggulan Kompetitif</i>	<i>Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Oktober (2007)</i>

## B. Analisis Topik

Topik-topik yang dibahas dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa Perencanaan SDM yang efektif akan mempengaruhi peningkatan kualitas organisasi dan berpengaruh terhadap keunggulan

Kompetitif perusahaan dengan menerapkan berbagai metode seperti perencanaan SDM jangka Panjang, menengah, dan pendek, pengintegrasian antara perencanaan SDM dan perencanaan Strategik, dan sederhananya dimulai dari proses perencanaan SDM yang meliputi perekrutan, pelatihan serta pendidikan karyawan.

Tabel 2. Analisis Jurnal Referensi

Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil penelitian
Warsono	Keunggulan Kompetitif, Bisnis, SDM	Kualitatif	Memaksimalkan proses perencanaan sumber daya manusia yang efektif dengan membaginya kedalam dua metode perencanaan, yakni perencanaan SDM jangka pendek, menengah dan jangka Panjang.
Darmadi	Strategi MSDM, Keunggulan Kompetitif	Kualitatif	Dalam meningkatkan keunggulan kompetitif pada organisasi, Lembaga Pendidikan atau perusahaan yang paling utama harus benar-benar diperhatikan adalah kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan melalui proses Pendidikan dan pelatihan.
Zulkifli Arif Hamzah Lestari	Strategi Pengembangan SDM, Keunggulan Kompetitif	Kualitatif	Strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan keunggulan kompetitif sudah dilaksanakan secara maksimal terhadap BMT Al-Ittihad yang berdampak positif dan sangat mendukung produktivitas kinerja karyawan, seperti pengawasan kerja, evaluasi kerja, pemberian rewards dan promosi jabatan.
Rihardi	Pengembangan MSDM, Keunggulan Kompetitif	Kualitatif	Untuk meningkatkan pengembangan Industri pariwisata dan perhotelan, kualitas Manajemen Sumber Daya manusia memiliki peran penting dalam mendobrak pasar pariwisata
Setiyati Hikmawati	PSDM, Organisasi	Kualitatif	Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan perencanaan SDM diantaranya: Faktor lingkungan, keputusan organisasi, faktor persediaan karyawan.
Halisa	MSDM (Sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan), Keunggulan Kompetitif	Kualitatif	Baik secara simultan maupun parsial membuktikan bahwa sistem rekrutmen, seleksi, ataupun pelatihan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

Perencanaan SDM Yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif

<i>Kusmawati</i>	<i>SDM, Sumber keunggulan Kompetitif</i>	Kualitatif	<i>Dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan, suatu sumberdaya atau kapabilitas harus memiliki karakteristik-karakteristik yang bernilai, langka, dan tidak mudah ditiru, serta menciptakan keefektifan organisasi.</i>
<i>Saputra Ratnasari Tanjung</i>	<i>Pengaruh, Manajemen talenta, PSDM, Audit SDM, Kinerja Karyawan</i>	Kuantitatif	<i>Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan audit SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</i>
<i>Farchan</i>	<i>Strategi MSDM, Kinerja Organisasi, Keunggulan bersaing</i>	Kualitatif	<i>Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa strategik manajemen SDM merupakan mata rantai yang berhubungan antara peran strategi dan tujuan tujuan yang menghasilkan pencapaian kinerja bisnis dan pengembangan budaya organisasi serta membantu perkembangan inovasi dan fleksibilitas</i>
<i>Rasul</i>	<i>Analisis PSDM, efektif</i>	Kualitatif	<i>Ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas perencanaan SDM, apa yang sangat sesuai dengan strategi organizational. Berkorelasi perencanaan SDM menjadi Langkah perumusan dalam implementasi strategi, organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.</i>
<i>Rahmi</i>	<i>PSDM, Manajemen Strategik</i>	Kualitatif	<i>Hal yang membedakan antara manajemen konvensional dan manajemen strategik adalah adanya pengembangan visi misi, strategik, menentukan tujuan, serta memformulasikan strategi untuk mencapai tujuan, mengidentifikasi dan melaksanakan strategik, mengevaluasi strategik dengan melakukan Analisis SWOT terhadap visi misi yang dibuat.</i>
<i>Winarti</i>	<i>PMSDM, Lembaga Pendidikan</i>	Kualitatif	<i>Implementasi perencanaan SDM pada lembaga pendidikan meliputi kegiatan analisis dan peramalan atau proyeksi kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, seperti: inventarisasi SDM, proyeksi pendaftaran peserta didik baru, peninjauan sasaran atau tujuan Lembaga Pendidikan dan diakhiri dengan peramalan SDM.</i>

<p><i>Suryaningtyas Asna</i></p>	<p><i>Peran MSDM Strategik, Keunggulan Kompetitif</i></p>	<p>Kualitatif</p>	<p><i>Hasilnya terdapat tiga partisipan yang telah menjalankan peran strategik SDM. Sedangkan tema SDM sebagai faktor untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan dianalisis berdasarkan text search query yang menghasilkan pohon kata (Word Tree). Hasilnya adalah SDM digunakan sebagai faktor untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.</i></p>
<p><i>Erni</i></p>	<p><i>PMSDM yang efektif, Strategi mencapai Keunggulan Kompetitif</i></p>	<p>Kualitatif</p>	<p><i>Dalam mencapai keunggulan kompetitif dibutuhkan proses perencanaan SDM yang optimal dimana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak sesuai kebutuhan dimasa yang akan datang, melalui pengintegrasian antara perencanaan strategis dengan perencanaan sumberdaya manusia yang efektif.</i></p>

**PEMBAHASAN**

**Peran Perencanaan SDM dalam Organisasi**

Peran strategis perencanaan SDM selayaknya dimulai dari Analisis kompetensi sumber daya manusia saat ini, lalu membandingkan dengan kebutuhan dan kualitas sumber daya manusia di masa mendatang (Endari, 2005). Pentingnya perencanaan SDM diukur dari aktivitas perusahaan yang tidak terlepas dari kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten. Melalui perencanaan SDM yang lebih baik, *the right men in the right place* akan dapat dicapai dengan mudah oleh sebuah perusahaan. Penempatan pegawai yang kompeten dan tepat pada posisinya masing-masing dapat terlaksana dengan lebih optimal apabila sebuah perusahaan telah mengetahui dan memahami bagaimana kualitas SDM yang dipekerjakan, melalui proses perekrutan dan optimalisasi dalam mempertahankan kualitas SDM terbaik yang dimiliki perusahaan (Hikmawati, 2019)

Dengan adanya perencanaan SDM maka perusahaan akan lebih mudah untuk menghubungkan SDM yang ada untuk memenuhi kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk meminimalisir mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas (Mu'ah, 2015). Sehingga tentulah perencanaan SDM sangat penting dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk menghasilkan SDM yang mumpuni, karena perencanaan dan fungsi Manajemen SDM pada perusahaan atau organisasi umumnya ditetapkan sebagai alat untuk mengetahui jumlah karyawan (demand) dan kebutuhan atau jumlah penawaran tenaga kerja (supply) yang dibutuhkan, serta bagaimana dapat mengetahui posisi atau jabatan yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. (Utomo, 2022)

**Perencanaan SDM yang strategik**

Perencanaan strategik merupakan proses penentuan tujuan perusahaan dan keseluruhan program tindakan untuk mencapai tujuan yang telah dirancang. Pada umumnya rencana strategik bersifat jangka panjang. Fungsi perencanaan terhadap sumber daya manusia memiliki peran vital yang tidak dapat dielakan, karena dengannya perencanaan sumber daya manusia adalah penghubung antara organisasi dengan manajemen sumber daya manusia yang dapat memadukan keputusan personalia kearah tujuan



sumber daya manusia dan perusahaan. (Sugianingrat, 2021). Perencanaan SDM strategik lebih menekankan pada peran proaktif dalam fungsi SDM, sebagai suatu partner dalam memformulasikan rencana strategik perusahaan, serta memberikan program SDM terbaik untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dalam perencanaan. (Endari, 2005)

Menurut Schuler and walker (1990) dalam buku Manajemen Sumber Daya manusia (Era Revolusi Industri 4.0) perencanaan strategis dan perencanaan sumber daya manusia mempunyai hubungan simbiosis, dimana antara fungsi tersebut keduanya saling ketergantungan. Tujuan yang paling mendasar dari adanya perencanaan adalah untuk memastikan keefektifan organisasi yang diintegrasikan dengan tujuan perencanaan yang baik berdasarkan jangka pendek maupun jangka panjang (Hartini, 2021).

Selain itu perencanaan strategis dapat didefinisikan sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan serta tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi sebuah organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan oleh organisasi (atau entitas lainnya) dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal demikian. (Bryson, 2007). Strategi dapat diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieve a particular educational goal*, dengan kata lain bahwa strategi dalam sebuah perusahaan merupakan bentuk perencanaan yang berkenaan dengan rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuan dari perusahaan tertentu (Ahmad, 2020). Adapun strategi dasar dalam setiap usaha meliputi empat masalah masing-masing yaitu:

1. Pengidentifikasi dan penetapan spesifikasi serta kualifikasi hasil yang harus dicapai dan menjadi sasaran usaha tersebut dengan mempertimbangkan aspirasi masyarakat yang memerlukannya.
2. Pertimbangan dan pemilihan utama yang ampuh untuk mencapai sasaran,
3. Pertimbangan dan penetapan Langkah-langkah yang ditempuh sejak awal sampai akhir
4. Pertimbangan dan penetapan tolak ukur dan ukuran baku yang akan digunakan untuk menilai keberhasilan usaha yang dilakukan.

Perencanaan pada dasarnya menekankan pada keseluruhan strategi yang disusun untuk mencapai tujuan, mengembangkan rencana secara komprehensif untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas (Fauzi, 2005). Ada beberapa tahapan perencanaan SDM, yakni meliputi: a) mengumpulkan dan menganalisis data estimasi SDM yang diharapkan, perencanaan bisnis masa depan, dan meramal permintaan SDM, b) menetapkan tujuan SDM, c) mendesain dan atau mengimplementasikan program yang akan membantu organisasi mencapai tujuan SDM, serta d) memonitoring dan mengevaluasi program-program yang telah dijalankan (Jackson, 1990). Semua aktivitas yang tercakup dalam keempat fase tersebut dibedakan dalam tiga periode waktu, yakni *short term planning* (kurang dari satu tahun), dan *long term planning* (lebih dari tiga tahun).

### **Integrasi Perencanaan SDM dengan Perencanaan Strategik**

Strategi sumber daya manusia merupakan strategi fungsional. Perencanaan SDM dapat menjadi strategi (jangka Panjang) atau taktik (jangka pendek atau khusus). Suatu perencanaan sumber daya manusia akan dikatakan strategis apabila perencanaan tersebut mampu membantu manajemen dalam mengantisipasi dan mengelola perubahan secara cepat (Endari, 2005). Adanya perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, maka dalam mencapai tujuan tersebut perencanaan SDM harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Untuk itu dalam mencapai perencanaan SDM yang efektif harus ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategik. menurut Butler et al. (1990) pengintegrasian perencanaan SDM dengan perencanaan strategi memungkinkan perusahaan mengatasi masalah-masalah seperti halnya: *marger, international operations* dan *corporate entrepreneurship*. Dalam hal ini Lengnick-Hall (1988) juga berpendapat bahwa integrasi perencanaan SDM dengan perencanaan strategi dilakukan karena beberapa alasan (Widjayanti, 2007), seperti:

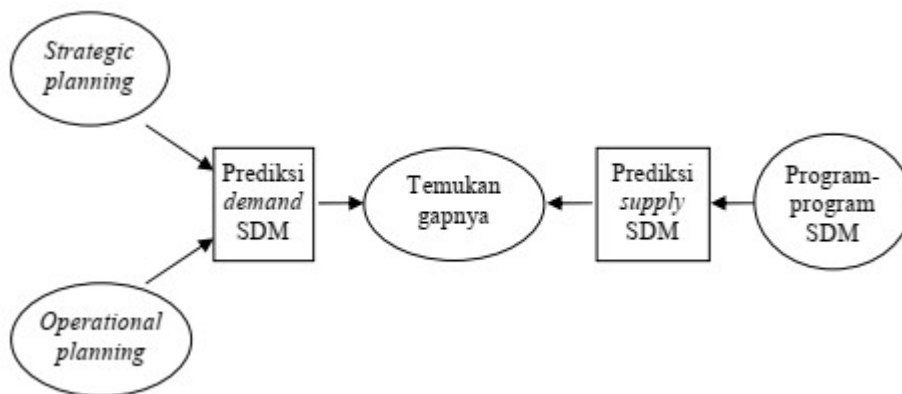
1. Integrasi menawarkan banyak penyelesaian untuk pemecahan masalah organisasi yang kompleks

2. Integrasi memberikan kepastian bahwa SDM, finansial dan teknologi menjadi pertimbangan dalam menentukan tujuan prakiraan penerapan kemampuan.
3. Melalui integrasi, organisasi harus mampu mempertimbangkan individu-individu yang menyertai dan harus menerapkan kebijakan.
4. Hubungan timbal balik dalam integrasi perencanaan SDM dan perencanaan strategi membatasi subordinasi dari pertimbangan strategik pada hal-hal yang menjadi pilihan SDM dan mengesampingkan SDM sebagai sumber penting kemampuan organisasi dan keunggulan kompetitif

Manzani (1995) memperkenalkan sistem integrasi perencanaan strategik, perencanaan operasional, dan perencanaan SDM yang bersifat proaktif serta berorientasi kepada masa depan sehingga memungkinkan fungsi SDM berperan sebagai bagian yang efektif dalam perencanaan organisasi dan dapat mengakselerasi perencanaan strategik maupun operasional perusahaan (Widjayanti, 2007). Dalam hal ini, berikut diilustrasikan melalui gambar 1 dibawah ini:

Gambar 2

*Sistem Integrasi Perencanaan SDM, Perencanaan Strategik  
dan Perencanaan Operasional*



Sumber: Widjayanti, E. (2007). Perencanaan Sumber Daya manusia yang efektif: strategi mencapai keunggulan kompetitif. Jurnal ekonomi dan kewirausahaan Vol.7 No.2.

- *Demand* (keutuhan) perusahaan terhadap tenaga kerja ditentukan melalui perencanaan strategik, sedangkan prediksi ketersediaan tenaga kerja (*supply*) ditentukan melalui perencanaan SDM.
- *Gap* (selisi) menunjukkan kekurangan, surplus atau perbedaan dalam skill, kemampuan manajerial, atau tipe SDM lainnya
- Memprediksi *supply* tenaga kerja dilakukan dengan cara menentukan baseline (promosi, demosi, turnover, dan lain-lain) kemudian dibandingkan dengan *demand* tenaga kerja
- Perencanaan strategik harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal. Dimana faktor internal meliputi: (1) sasaran dan tujuan finansial dengan fokus profitabilitas, (2) evaluasi SDM dan teknologi, serta (3) mendefinisikan misi utama secara eksplisit dan akurat. Sedangkan faktor eksternal, antara lain adalah perekonomian dan lingkungan (Widjayanti, 2007).

Mengintegrasikan perencanaan SDM dengan perencanaan yang strategik bukanlah hal yang mudah. Namun walker merekomendasikan lima langkah pendekatan dalam upaya menghubungkan proses tersebut, kelima langkah itu meliputi:

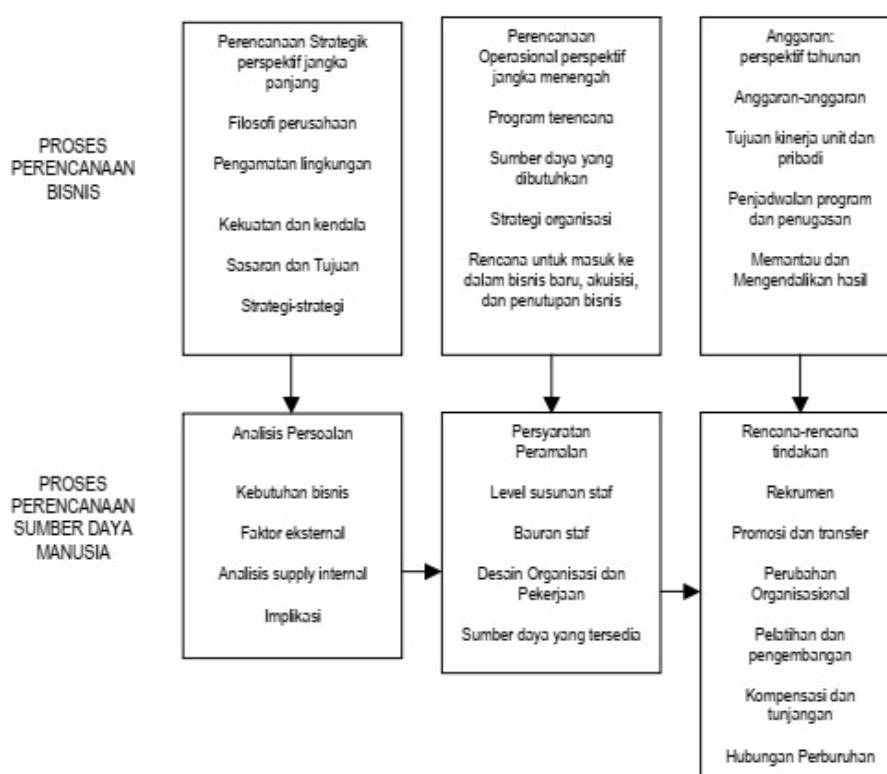
- *Mengidentifikasi filosofi perusahaan*: Langkah ini dilakukan untuk mengetahui tujuan perusahaan berdiri, kontribusi yang diberikan, maupun motif yang mendasari para manajer kunci.

- *Menelaah kondisi lingkungan*: yaitu berupaya untuk mengetahui peluang atau ancaman yang muncul dalam suatu perusahaan yang berkemungkinan dapat mempengaruhi operasional perusahaan di arah mendatang.
- *Menentukan tujuan dan sasaran*: Pada bagian ini akan menyangkut dengan tujuan penjualan, laba, dan kembalian investasi serta dasar untuk mengukur tujuan tersebut.
- *Menyusun strategi*: adalah kegiatan yang fokusnya pada penentuan tindakan yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,

Keterkaitan antara perencanaan bisnis dan perencanaan SDM dapat dilihat pada Gambar 2, (Endari, 2005):

Gambar 3

*Dampak Tiga Level Perencanaan Strategik dan Perencanaan SDM*



Sumber: Endari, E. (1998). Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Perencanaan Sumberdaya Manusia dan Perencanaan Strategik. Jurnal siasat bisnis edisi th.III Vol. 6, 1998.

Maka melalui pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia dan perencanaan strategik, paling tidak, dapat menjadi landasan teoritis perusahaan untuk menentukan tindakan dalam mengambil keputusan, serta sebagai upaya melakukan aktivitas peramalan yang tepat dan akurat untuk mendapat gambaran kondisi yang terjadi dimasa yang akan datang. Golden dan Ramanujam berpendapat bahwa keterkaitan integratif antara perencanaan sumber daya manusia dan perencanaan strategik jangka panjang merupakan suatu proses perencanaan strategis antara aktivitas-aktivitas sumber daya manusia secara total dengan perencanaan fungsional dan pembuatan keputusan lain, beserta staf sumber daya manusia yang diterima sebagai mitra sepenuhnya dalam organisasi. Sejalan dengan perubahan fungsi manajemen sumberdaya manusia menuju sumber daya manusia strategik, maka perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan mengalami perkembangan ke arah yang sama. (Endari, 2005)

### **Perencanaan SDM dan pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif**

Perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan dalam bersaing (competitive advantage) dibanding pesaingnya. Swierz dan spencer (1994) menggagas bahwa keunggulan bersaing merupakan suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya dalam mengalahkan pesaing. (Widjayanti, 2007). Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang ada, termasuk di dalamnya peluang untuk mengembangkan kualitas diri (Darmadi, 2022). Karakteristik SDM organisasi yang termasuk didalamnya pengetahuan, pengalaman, keterampilan serta komitmen SDM organisasi dapat memberi sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi (Imaduddin, 2017). Dan karakteristik ini akan mampu dicapai melalui perencanaan SDM yang efektif, sehingga perencanaan SDM hendaknya dilakukan bukan hanya sebagai pelengkap aktivitas perusahaan melainkan harus dilakukan dengan sebaik-baiknya agar mampu melahirkan SDM yang dengan segala potensi yang dimilikinya mampu mendobrak dan menyokong keunggulan kompetitif perusahaan.

Guest (1997) meneliti hubungan antara strategi-strategi SDM dengan kinerja organisasi, menurut Guest, praktik-praktik MSDM yang inovatif dapat memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja ekonomis perusahaan, dengan syarat 1) karyawan memiliki pengetahuan dan keahlian yang tidak dimiliki oleh pihak manajemen, 2) karyawan termotivasi untuk menerapkan berbagai bentuk pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki, serta 3) strategi bisnis atau strategi produksi atau operasional perusahaan dapat dilakukan oleh karyawan (Kasmawati, 2018).

Meningkatnya keunggulan kompetitif dalam sebuah organisasi akan memberikan kontribusi positif terhadap eksistensi organisasi tersebut. Sehingga melalui integrasi perencanaan SDM serta perencanaan strategik diharap mampu membawa angin segar bagi keberlangsungan perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, serta memberikan nilai tambah terhadap organisasi, meningkatkan kinerja bisnis strategik organisasi, serta meningkatkan fleksibilitas, yang dengannya akan lebih mampu mengadaptasi diri terhadap perubahan lingkungan dalam dunia organisasi yang dinamis dan kompetitif (Imaduddin, 2017).

Walker (1990) menyebutkan bahwa terdapat empat karakteristik utama yang harus dimiliki oleh fungsi SDM agar bisa mendukung keunggulan bersaing, yakni: (1) Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis, (2) Mengintegrasikan proses SDM dengan proses SDM manajemen, (3) Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis, (4) Mengintegrasikan cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi keseluruhan. Untuk mencapai keempat hal tersebut sangat dipengaruhi oleh kegiatan perencanaan SDM yang efektif (Widjayanti, 2007).

### **KESIMPULAN**

Perencanaan SDM dimana perannya sebagai proses menetapkan bagaimana seharusnya organisasi bergerak dari keadaan SDM sekarang menuju posisi SDM yang diinginkan dimasa yang akan datang. Pentingnya perencanaan SDM diukur dari aktivitas perusahaan yang tidak terlepas dari kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten sehingga melalui perencanaan SDM yang lebih baik dan lebih optimal, the right men in the right place akan lebih mudah tercapai dan terealisasikan. Pengintegrasian perencanaan SDM dan perencanaan strategik merupakan bentuk inovasi yang sudah banyak dilakukan oleh para ahli dan praktisi bisnis untuk mengefisiensi perencanaan SDM dalam sebuah organisasi. Maka melalui pengintegrasian perencanaan SDM dan perencanaan SDM diharap mampu menjembatani

berbagai persoalan yang akan dihadapi serta proses perencanaan strategis antara aktivitas-aktivitas sumber daya manusia secara total atau menyeluruh. Pengaruh perencanaan terhadap eksistensi keunggulan kompetitif sangat signifikan, karena melalui perencanaan SDM yang optimal dan dilakukan sebaik-baiknya paling tidak akan melahirkan SDM yang berkualitas dan memiliki kompetensi diri yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar bisnis. Dengan demikian perencanaan SDM berpengaruh terhadap kualitas SDM serta daya saing organisasi terhadap pesaingnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., 2020. *Manajemen Strategis*. Makassar: CV Nas Media Pustaka.
- Baird, L., 1988. Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management إدارة 2 يناسب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. *The Academy of Management Review*.
- Bryson, J., 2007. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Busro, M., 2018. *Teori teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Cascio, W. E., 1986. *Costing Human Resource: The Financial Impact of Behavior in Organization*. Boston: Kent.
- Darmadi, 2022. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Journal of Management And Entrepreneur*, 10(02), p. 8.
- Darmadi, 2022. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 10(02), p. 8.
- Dragoi, D. A., 2021. Metode, Instrumen, dan timbangan yang digunakan untuk mengukur citra negara: tinjauan literatur. *Ilmu Ekonomi Vol. XXL No.2*, p. 12.
- Endari, E., 2005. Meraih Keunggulan melalui pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia dan perencanaan strategik. *Jurnal siasat bisnis*, p. 11.
- Fauzi, A., 2005. PERENCANAAN SDM STRATEGIK: Mengantisipasi Perubahan Lingkungan Bisnis yang dinamis guna Mencapai Competitive Advantage. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, p. 18.
- Halisa, N. N., 2020. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi Dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif : Literature Review. *Abdi jurnal Vol.1 No.2*.
- Hartati, D., 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Mitra Sumber Rejeki.
- Hartini, 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Era Revolusi Industri 4.0*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Hasnadi, 2019. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN. *Jurnal BIDADYAH: Volume 10, No. 2, December 2019*, 10(2), p. 8.
- Hikmawati, R. S. & E., 2019. Pentingnya perencanaan SDM dalam Organisasi. *Forum ilmiah Vol.16, No.2*.
- Imaduddin, W., 2017. ANALISIS PERENCANAAN SDM STRATEGIK: MENGANTISIPASI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS YANG DINAMIS GUNA MENCAPAI COMPETITIVE ADVANTAGE. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, p. 15.
- Jackson, S. & S. R., 1990. Human resources planning: Challenges for industrial/organizational psychologists.. *American Psychologist*, 45:223-239.

## **CEMERLANG**

**Vol.2, No.1 Februari 2022**

e-ISSN: 2962-4797; p-ISSN: 2962-3596, Hal 16-29

Kasmawati, 2018. Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Idarah*, 11(2), p. 14.

Kawiana, I. G. P., 2020. *Manajemen sumber daya Manusia (MSDM) Perusahaan*. Denpasar: UNHI Press.

Mu'ah, H. M. & H., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publishing.

Ningrum, H. F., 2022. *Sumber Daya Manusia dalam perusahaan*. Bandung: Penerbit media Sains Indonesia.

Noer Siti W.P., T. I. U. Y., 2017. Pengaruh Perencanaan Sdm, Rekrutmen Dan Penempatan Terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, pp. 697-705.

Redy Tri Saputra, S. L. R. R. T., 2020. Pengaruh Manajemen talenta, Perencanaan SDM, dan audit terhadap kinerja Karyawan. *Jurnal Trias Politika*, 04(01), p. 10.

Rihardi, E. L., 2021. PENGEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI SEBUAH KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA INDUSTRI PARIWISATA DAN PERHOTELAN. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 02(01), p. 11.

Semiawan, C. R., 2010. *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta Pusat: Grasindo.

Siagian, S. P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Sinambela, L. P., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sugianingrat, I. A. P. W., 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Era Revolusi Industri 4.0)*. Bandung: PMSI.

Sugiyono, 2013. *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Usby, Z. a. A. M. a. H. Z. a. L. D. A., 2022. Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif di (BMT) Al-Ittihad Pekanbaru. *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance*, 5 (2). pp. 300-310. ISSN 2621-6833, 05(02), p. 11.

Utomo, K. P., 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada.

Warsono, 2018. Strategi Meraih keunggulan Kompetitif dalam bisnis melalui Sumber daya Manusia. *Jurnal STIE Ganesha*, 02(01).

Widjayanti, E., 2007. Perencanaan sumber daya Manusia yang efektif: Strategi Mencapai keunggulan kompetitif. *Jurnal ekonomi dan kewirausahaan Vol. 7, No. 2*, p. 10.