

Analisis Strategik Perencanaan SDM: Menavigasi Perubahan Dinamis Dalam Lingkungan Bisnis Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif

Strategic Analysis Of Human Resource Planning: Navigating Dynamic Changes In The Business Environment To Achieve Competitive Advantage

Steffi Puspita Lestari¹⁾, Weni Agustin²⁾, Sinta Lora³⁾, Aldy Dwi Pratama⁴⁾, Egi Gustanto⁵⁾
^{1,2,3,4,5)} *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bengkulu*

Email: ¹⁾ setefi25032000@gmail.com, ²⁾ agustinweni939@gmail.com, ³⁾ sintalora691@gmail.com

How to Cite :

Puspita L, S., Agustin, W., Lora, S., Dwi P, A., Gustanto, E.. (2025). Strategic Analysis Of Human Resource Planning: Navigating Dynamic Changes In The Business Environment To Achieve Competitive Advantage. Journal of Economic, Business, Accounting and Management 1(1). DOI:

ARTICLE HISTORY

Received [25 Oktober 2025]

Revised [28 November 2025]

Accepted [30 November 2025]

KEYWORDS

*Strategic Human Resource Planning,
Dynamic Environmental Changes,
Strategic Business.*

*This is an open access article under
the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license*



ABSTRAK

Artikel ini membahas masalah perencanaan sumber daya manusia sebagai strategi untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Juga artikel ini membahas bagaimana tahapan dan proses perencanaan sumber daya manusia dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, dan membahas tentang berapa lama keterkaitan antara sumber daya humen dan perencanaan bisnis strategis adalah hubungan administratif, hubungan satu arah, hubungan dua arah, dan keterkaitan integratif. Bagian terakhir dalam artikel ini membahas pentingnya memperoleh sumber keunggulan kompetitif dan konsentrasi sumber daya manusia yang terkait dengan isu bisnis sebagai tindakan untuk mengintegrasikan falsifikasi sumber daya manusia dalam bisnis strategis.

ABSTRACT

This article discusses the issue of human resource planning as a strategy to respond to the dynamic and competitive business environment to achieve sustainable competitive advantage. It also addresses the stages and processes of human resource planning in the short, medium, and long term, and examines the extent of the relationship between human resources and strategic business planning, including administrative relationships, one-way relationships, two-way relationships, and integrative linkages. The final section of the article emphasizes the importance of obtaining sources of competitive advantage and focusing human resources on business-related issues as a means to integrate human resource falsification into strategic business efforts.

PENDAHULUAN

Perubahan yang terus terjadi dalam lingkungan bisnis mengharuskan organisasi beradaptasi secara dinamis terhadap perkembangan tersebut. Schuler dan Jackson (1990) menyebutkan bahwa lingkungan bisnis modern ditandai oleh perubahan radikal, meningkatnya ketidakpastian, tekanan kompetitif yang semakin kuat, percepatan teknologi, kompleksitas organisasi, dan perubahan struktur demografi. Hal ini menjadikan sumber daya manusia (SDM) sebagai elemen penting dalam merespons perubahan, karena kemampuan SDM yang adaptif dan strategis sangat menentukan keunggulan kompetitif organisasi (Pfeffer, 1995).

Saat ini, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi merupakan salah satu tantangan utama bagi SDM. Organisasi semakin mengurangi penggunaan tenaga kerja kasar (blue-collar workers) dan lebih mengutamakan tenaga kerja berbasis pengetahuan (knowledge-based employees) yang memiliki keahlian multidisiplin (multiskilling employees). Pfeffer (1995) menegaskan bahwa keunggulan

kompetitif berkelanjutan tidak sepenuhnya bergantung pada teknologi atau sumber daya lainnya, melainkan pada kemampuan organisasi mengelola SDM secara strategis.

Isu terkait ketersediaan SDM yang terampil, adaptif, dan kompetitif terus menjadi perhatian utama organisasi. SDM berkontribusi secara strategis terhadap keberhasilan bisnis, yang tercermin pada profitabilitas, daya saing, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi organisasi. Dalam konteks ini, perencanaan SDM menjadi krusial untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, waktu, dan lokasi SDM yang tepat guna mendukung keberhasilan jangka panjang (Vickerstaf, 1989).

Rothwell (1995) menyebutkan bahwa perencanaan SDM harus menjadi tanggung jawab lini dan terintegrasi dengan strategi bisnis untuk meningkatkan kualitas serta kompetensi SDM. Dengan demikian, organisasi dapat memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Perencanaan ini melibatkan tahapan jangka pendek, menengah, dan panjang serta harus menjalin hubungan erat dengan perencanaan bisnis dalam berbagai bentuk, termasuk administratif, one-way, two-way, dan integrative linkage (Dessler, 2000).

LANDASAN TEORI

Dalam konteks analisis strategik perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfokus pada kemampuan navigasi perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis untuk meraih keunggulan kompetitif, landasan teori mencakup beberapa elemen utama:

Teori Keunggulan Kompetitif

Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui keunikan dalam penciptaan nilai atau efisiensi operasional yang superior. Dalam hal SDM, strategi ini dapat diwujudkan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia, pengelolaan kinerja yang efektif, dan adaptasi terhadap perubahan bisnis.

Teori Perubahan Organisasi

Lewin (1947) dalam teorinya tentang perubahan menyebutkan tiga tahapan perubahan: unfreezing, changing, dan refreezing. Dalam konteks SDM, ini menyoroti pentingnya fleksibilitas dalam perencanaan tenaga kerja untuk merespons perubahan yang terus-menerus dalam lingkungan bisnis.

Teori Dynamic Capabilities

Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menekankan pentingnya kemampuan dinamis organisasi untuk mengadaptasi, mengintegrasikan, dan merestrukturisasi sumber daya internal dan eksternal. SDM berperan penting dalam membangun kemampuan ini melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan penerapan teknologi baru.

Perencanaan SDM Strategis

Perencanaan strategis SDM mengintegrasikan kebutuhan tenaga kerja dengan tujuan organisasi. Cascio (2018) menyatakan bahwa perencanaan SDM harus proaktif dalam mengidentifikasi tren eksternal dan internal, termasuk perkembangan teknologi, pergeseran demografi tenaga kerja, dan globalisasi.

Lingkungan Bisnis yang Dinamis

Dalam teori sistem terbuka, organisasi dipandang sebagai entitas yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Robbins dan Coulter (2018) menyebutkan bahwa adaptabilitas dan ketangkasan adalah kunci dalam menghadapi perubahan yang cepat.

Kerangka Berpikir dan Hipotesis

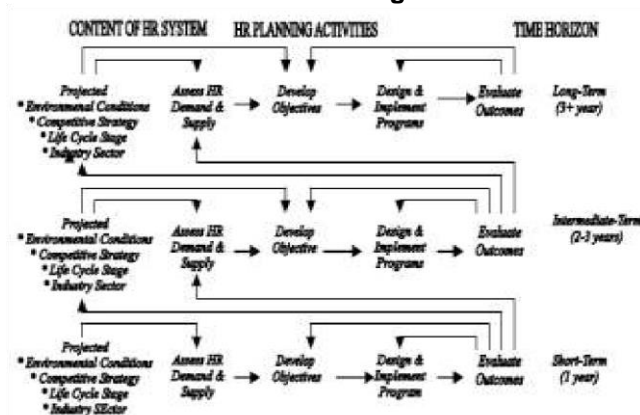
Kerangka berpikir penelitian ini dirancang untuk menghubungkan pengelolaan SDM dengan keunggulan kompetitif melalui perencanaan strategis. Hipotesis yang diajukan adalah: H1: Perencanaan SDM strategis yang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis meningkatkan efektivitas organisasi. H2: Peningkatan kemampuan dinamis SDM berkontribusi positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

Landasan teori ini menjadi pijakan untuk mengeksplorasi bagaimana perencanaan SDM dapat menjadi instrumen strategis untuk menavigasi perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Tahapan Perencanaan SDM Strategik Perencanaan menekankan pada keseluruhan strategi untuk mencapai tujuan, mengembangkan rencana secara komprehensif untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas. Perencanaan ini memfokuskan pada apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara pelaksanaannya. Dengan demikian perlu dibuat langkah dalam proses perencanaan. Langkah-langkah perencanaan SDM meliputi (Jackson & Schuller, 1990): (a) mengumpulkan dan menganalisis data untuk estimasi SDM yang diharapkan, perencanaan bisnis masa depan, dan meramal permintaan SDM; (b) menetapkan tujuan SDM; (c) mendesain dan mengimplementasikan program yang akan membantu organisasi mencapai tujuan SDM, dan; (d) memonitor dan mengevaluasi program-program tersebut. Semua aktivitas yang tercakup dalam keempat fase tersebut dibedakan dalam tiga periode waktu, yaitu short term planning (kurang dari satu tahun), intermediate term planning (dua atau tiga tahun), dan long term planning (lebih dari tiga tahun). Untuk memudahkan penggambaran dapat dilihat padapada figure 1 dan selanjutnya dijelaskan secara rinci masing-masing perencanaan tersebut.

Figure 1. Dynamic Linkages among Components of a Fully Integrated System of Business and HR Planning



Sumber: Diadaptasi dari Jackson dan Schuller (1990), "Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists", *American Psychologist*, 45: 223 – 239.

Perencanaan SDM Jangka Pendek

Para ahli psikologi organisasi atau industri melakukan aktifitas yang berhubungan dengan pendesainan dan pengimplementasian program seperti, penarikan, sistem seleksi, program pelatihan untuk mendapatkan kebutuhan organisasi jangka pendek. Banyak aktifitas secara umum melibatkan elemen perencanaan yang berorientasi kedepan diperluas. Bahkan proyek untuk mana tujuan yang dicapai diharapkan dalam waktu yang singkat, misalkan . untuk beberapa bulan, telah didesain dengan pemahaman bagaimana tujuan jangka pendek berhubungan dengan pencapaian tujuan jangka panjang (Jackson & Schuller, 1990). Untuk menjelaskan *linkages* antara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis strategik, sangat penting bagi manajemen puncak untuk memiliki visi kedepan dimana visi tersebut dikomunikasikan dan diterima kepada seluruh manajer organisasi (Jackson & Schuller, 1990). engan pertanyaan "apa yang akan tersedia". Dalam meramalkan SDM jangka menengah dibutuhkan banyak perhatian pada hal-hal teknis, sebab dalam periode jangka menengah tingkat ketidak pastian semakin tinggi. Dalam dalam perencanaan SDM jangka menengah diawali dengan peramalan permintaan dan penawaran yang tidak jauh berbeda dengan perencanaan SDM jangka pendek, kemudian penentuan tujuan dan pengembangan program. Peningkatan ketidakpastian ini menyadarkan akan pentingnya interaksi antara perencana SDM dengan manajer lini agar dalam membuat peramalan penawaran dan permintaan lebi kritis dan akurat.

Mengestimasi permintaan dan penawaran jangka pendek

Dengan horizon jangka pendek permintaan dan penawaran SDM dapat diprediksi dengan pasti, diantaranya; (1) Tujuan perencanaan SDM melihat ketidaksesuaian antara permintaan dan penawaran. Permintaan, meliputi jumlah dan karakteristik orang yang membutuhkan pekerjaan tertentu pada waktu dan tempat tertentu. Karakteristik SDM mencakup keahlian, kemampuan, tingkat upah atau pengalaman. Penawaran mencakup pembayaran dan pengalaman SDM yang tersedia untuk jabatan tertentu. (2) Sebagai cara untuk mengestimasi lowongan dan pertumbuhannya, dengan memproyeksikan

kecenderungan masa lalu ke masa depan. (3) Estimasi jumlah dan tipe pekerjaan yang akan dieliminasi atau diciptakan dalam jangka pendek akan mengikuti perencanaan bisnis yang dilakukan oleh manajer lini. (4) Karakteristik pekerjaan yang ada dan berpotensi untuk diinventarisir dan dijalankan oleh SDM dipengaruhi oleh sifat organisasi dan lingkungan organisasi. (5) Dalam perencanaan SDM adalah sangat penting untuk mengetahui karakteristik dan keperluan bisnis, yang diperoleh dengan melakukan pertemuan dengan manajer lini. Proses diskusi dengan pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan SDM jangka pendek ini akan meningkatkan ketepatan dalam mengestimasi dan memfasilitasi penetapan tujuan SDM.

Penetapan tujuan jangka pendek:

Dengan horizon jangka pendek akan menetapkan term yang dapat diukur dengan mudah. Tujuan perencanaan SDM jangka pendek mencakup: (1) Meningkatkan SDM yang tertarik melamar pekerjaan terhadap organisasi. (2) Merekrut calon SDM yang berbeda dalam keahlian. (3) Memperbaiki kriteria penggajian baru. (4) Meningkatkan lamanya waktu SDM untuk bekerja dalam organisasi. (5) Sebaliknya menurunkan lamanya waktu yang tidak menginginkan SDM bekerja dalam organisasi. (6) Memberikan pengembangan bagi SDM lama dan baru dalam keahlian yang dibutuhkan organisasi. Banyak tujuan secara umum dapat dicapai dengan cara menerapkan seni teknik manajemen SDM dan bekerja dengan manajer lini untuk memastikan pemahaman tujuan program.

Mendesain dan mengimplementasikan program-program jangka pendek.

Keahlian tehnik psikologis sering diterapkan dalam desain dan implementasi program-program jangka pendek, seperti; (1) Recruiting, program ini menggunakan keahlian psikologis dalam rangka mempengaruhi ukuran dan kualitas calon SDM. (2) Selection, digunakan untuk meningkatkan program hiring. (3) Appraisal, program ini untuk mengidentifikasi kemampuan kinerja yang digunakan untuk penghargaan. (4) Training, program ini dimaksudkan untuk pengembangan keahlian SDM. (5) Compensation, program ini dipersiapkan untuk penggajian, menarik SDM baru, memotivasi dan mempertahankan SDM agar lebih produktif.

Evaluasi program jangka pendek

Evaluasi program jangka pendek dibutuhkan untuk menilai sejauh mana pencapaian tujuan jangka pendek. Tujuan perencanaan jangka pendek diukur dan evaluasi program SDM dipakai untuk mengetahui kelayakan keperluan jangka pendek organisasi. Perencanaan SDM jangka pendek disebut Strategi SDM. Strategi berfokus bagaimana pengelolaan SDM. Dalam strategi ini terdapat beberapa aktivitas pelengkap sebagai faktor pendukung penciptaan Strategi SDM (Schuller & Walker, 1990), antara lain: (1) Merespon terhadap perubahan lingkungan. (2) Menggunakan orientasi pembuatan agenda bisnis dan SDM. (3) Memperhatikan hubungan bisnis dan SDM secara integral dalam mencapai sukses akomodasi perubahan organisasi. (4) Manajer lini harus lebih terlibat dalam kegiatan ini. Evaluasi perencanaan SDM jangka pendek adakalanya terdapat sejumlah perubahan mendasar dan menjadi perhatian khusus bagi SDM, Perubahan mendasar tersebut antara lain: (1) Perubahan secara cepat dan penuh ketidakpastian lingkungan bisnis. (2) Terjadi perubahan atau kenaikan biaya karena meningkatnya persaingan kompetitif dan menurunnya profit margin. (3) Akselerasi perubahan teknologi yang cepat dengan demikian membutuhkan kompetensi baru melalui pendidikan dan pelatihan. (4) Semakin kompleksnya organisasi dari sisi produk, lokasi, teknologi yang digunakan, maupun pelanggan dan pasar. (5) Adanya perubahan organisasi ke arah flat dan lean, sehingga lebih fleksibel. (6) Adanya perubahan dalam aspek-aspek demografi, yang dapat menyebabkan keterbatasan ketersediaan SDM yang diperlukan. (7) Oleh karena itu perlu ada tanggapan yang tepat terhadap perubahan kekuatan eksternal. (8) Meningkatnya persaingan multinasional, aliansi dan kerjasama hubungan multilateral. Masalah di atas hendaknya diidentifikasi dengan pengumpulan data yang diperlukan dan melakukan analisis masalah tersebut sehingga akan mempermudah strategi perencanaan SDM yang dibuat. Pendekatan yang dilakukan sebaiknya berfokus pada masalah yang ada, dengan demikian perusahaan akan lebih mampu; (1) Mengetahui keinginan mereka dan mengurangi gap atau masalah masalah yang ada. (2) Selektif dan fokus pada isu-isu penting serta tepat dalam melakukan untuk mengatasinya. (3) Mengembangkan komitmen dan cepat bertindak pada masalah-masalah yang mendesak. Orientasi pada isu-isu SDM yang pada hakekatnya merupakan isu bisnis, dengan demikian organisasi harus menjaga pandangan manajemen dan bukan saja pada pandangan staf departemen SDM. Perusahaan juga harus mengalokasikan sumber-sumber agar misi dan tujuan bisnis dapat tercapai. Supaya perencanaan strategis berjalan efektif hendaknya memperhatikan hal-hal seperti isu-isu dan strategi-strategi hendaknya dikomunikasikan kepada semua level organisasi, meningkatkan keefektifan manajemen (seperti responsibility, capacity, accountability, dan recognition) dalam implementasi perencanaan tersebut, serta mengevaluasi kembali dan memodifikasi proses SDM dan operasi fungsi staf untuk

mendukung implementasi strategi. Dengan demikian perencanaan SDM strategic dapat berhasil baik apabila didukung dengan adanya suatu kondisi diantaranya: (1) Perencanaan strategi yang mempertimbangkan lingkungan dan SDM. (2) Perencanaan strategi menggunakan input secara kualitatif dan kuantitatif. (3) Perusahaan memiliki strategi yang spesifik. (4) Perusahaan memiliki kelompok pembuat perencanaan yang punya komitmen tinggi terhadap perencanaan strategik. (5) Memperhatikan peranan lingkungan eksternal dan perhatian perencanaan SDM harus mempertimbangkan people related business. (6) Perlunya memberdayakan manajer ditingkat lini untuk dilibatkan dalam mengidentifikasi isu-isu SDM sebagai isu strategik, serta dalam perencanaan bisnis strategik.

Perencanaan SDM Jangka Menengah

Perencanaan digunakan oleh organisasi untuk menyangga proses delivery produk atau jasa dari sumber-sumber yang tidak pasti. Program SDM untuk recruitment, selection, training, dan motivation SDM membantu mengurangi ketidakpastian dengan memastikan bahwa sejumlah orang dengan karakteristik dan keahlian yang diminta tersedia pada semua level organisasi. Perubahan dalam lingkungan bisnis yang cepat menyebabkan waktu ke depan tidak mudah untuk diantisipasi melalui trend masa lalu. Fokus yang Perencanaan SDM Strategik: Mengantisipasi Perubahan Lingkungan Bisnis yang ... (Agus F) 20 bergerak dari perencanaan jangka pendek ke jangka menengah berkaitan dengan pertanyaan "apa yang akan kita butuhkan", dan pada perencanaan jangka menengah ini sesuatu yang lebih tidak pasti adalah yang berhubungan dengan pertanyaan "apa yang akan tersedia". Dalam meramalkan SDM jangka menengah dibutuhkan banyak perhatian pada hal-hal teknis, sebab dalam periode jangka menengah tingkat ketidakpastian semakin tinggi. Dalam perencanaan SDM jangka menengah diawali dengan peramalan permintaan dan penawaran yang tidak jauh berbeda dengan perencanaan SDM jangka pendek, kemudian penentuan tujuan dan pengembangan program. Peningkatan ketidakpastian ini menyadarkan akan pentingnya interaksi antara perencanaan SDM dengan manajer lini agar dalam membuat peramalan penawaran dan permintaan lebih kritis dan akurat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengestimasi permintaan dan penawaran jangka menengah Dalam meramalkan jumlah dan kualitas SDM yang diperlukan agar dalam menjalankan suatu pekerjaan organisasi berhasil baik selama jangka menengah, organisasi perlu memperkirakan keluaran organisasional seperti produksi, volume penjualan yang diinginkan. Keluaran yang dikehendaki dengan menggunakan suatu teknologi yang dipakai, menentukan SDM yang diperlukan. Peramalan permintaan SDM ini memerlukan; (1) suatu model yang akurat dari faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan dan; (2) kemampuan memprediksi keadaan dari semua variabel utama dalam model yang digunakan. Organisasi yang beroperasi di lingkungan yang stabil dapat menyusun model yang memasukkan berbagai faktor utama untuk menentukan permintaan selama tiga tahun ke depan. Seringkali beberapa organisasi mengkuantifikasi nilai variabel yang diharapkan dalam model, dengan teknik peramalan statistik seperti analisis regresi, time series, atau stochastic modeling. Tetapi bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang tidak stabil, peramalan selama tiga tahun mempunyai risiko ketidakpastian yang tinggi sebab baik variabel maupun nilai yang diharapkan akan lebih sulit ditentukan secara akurat berdasarkan data historis. Kompleksitas dari peramalan statistik ini mendorong digunakan teknik judgmental. Tipe judgmental forecasting salah satunya adalah estimasi manajerial; yang mana estimasi kebutuhan staffing dapat dilakukan oleh manajer lini tingkat menengah dan bawah, setelah itu hasil yang diperoleh dapat diteruskan ke top management dan bila diperlukan dilakukan revisi atau perbaikan dan selanjutnya pada gilirannya membentuk peramalan permintaan keseluruhan. Tipe lain dari peramalan judgmental yang lebih baik sering dikenal dengan sebutan teknik delphi. Dalam teknik delphi ini, metode pengambilan keputusan sengaja didesain untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan aspek disfungsi pengambilan keputusan kelompok. Estimasi manajerial maupun teknik delphi keduanya terfokus pada peramalan jumlah SDM yang diperlukan. Kelemahan dari model ini mengesampingkan perhatian pada aspek kualitas SDM seperti kemampuan dan keahlian pada masa yang akan datang, yang sesungguhnya sangat dibutuhkan.

Sedangkan peramalan penawaran SDM dapat berasal dari sumber informasi internal atau eksternal. Pada umumnya sumber internal lebih banyak tersedia, tetapi dalam peramalan penawaran jangka menengah juga sangat diperlukan informasi SDM yang berasal dari sumber eksternal.. Sebagaimana peramalan permintaan, pada peramalan penawaran ini juga dapat digunakan teknik statistik dan judgmental. Biasanya teknik judgmental yang sering digunakan adalah meramalkan

penawaran penggantian (replacement planning). Teknik statistik yang sering digunakan untuk meramalkan penawaran SDM diantaranya analisis Markov, model persediaan, simulasi

(berdasar analisis Markov), goal programming, dan renewal analysis. Metode statistik untuk peramalan penawaran SDM terdiri atas dua tahap yakni mengumpulkan persediaan atas penawaran sekarang (termasuk jumlah orang, skill dan ability) dan memprediksi bagaimana perubahan penawaran tersebut akan terjadi.

Menetapkan tujuan jangka menengah

Apabila perkiraan permintaan dan penawaran SDM telah dibuat maka langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan jangka menengah dan disertai dengan pengembangan rencana tindakan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Langkah ini dilakukan dengan kerjasama antara perencana SDM dengan manajer lain yang relevan dalam organisasi. Perbedaan tipe tujuan dalam jangka pendek dan menengah merefleksikan adanya perbedaan dalam tipe perubahan yang mungkin terjadi dalam jangka waktu perkiraan 2-3 tahun. Dengan demikian tujuan jangka pendek diantaranya menarik, menilai, dan menugaskan SDM dalam pekerjaan. Sedangkan tujuan jangka panjang diantaranya penyesuaian kembali keahlian SDM, sikap, dan perilaku yang cocok terhadap perubahan utama dalam kebutuhan bisnis seperti penyesuaian praktik SDM untuk dicocokkan dengan perubahan kebutuhan SDM

Program-program jangka menengah

Program jangka menengah yang sering digunakan pada umumnya adalah pelatihan (training dan retraining). Program training misalnya berupa ketrampilan dasar bagi SDM baru untuk lebih mengenal tempat kerjanya atau pekerjaannya, pelatihan bagi karyawan lama untuk meningkatkan keahliannya misalnya, magang, dan kemitraan dengan lembaga-lembaga pendidikan. Ada beberapa faktor atau alasan yang mendasari organisasi untuk mengembangkan program-program tersebut diantaranya: (1) Perubahan teknologi. Pelatihan atau training ini diharapkan SDM dapat meningkatkan keahliannya dengan demikian dapat mengikuti perkembangan teknologi. (2) Adanya pergeseran dari manufacturing-based menjadi service-based. Perusahaan manufaktur tentu berbeda dengan perusahaan jasa, oleh karena itu diperlukan pelatihan agar SDM memiliki cukup kemampuan dalam penyesuaian tersebut.

(3) Kekurangan tenaga kerja Ditengah-tengah perubahan yang tidak pasti kekurangan tenaga kerja yang dibutuhkan secara kuantitas maupun kualitas sering terjadi sehingga perusahaan merasa perlu mempersiapkan calon SDM sejak dini, misalnya ketika mereka masih berada dilembaga pendidikan. (4) Kondisi ekonomi yang memaksa adanya downsizing.

Tuntutan downsizing harus diiringi dengan peningkatan kualitas atau kompetensi SDM yang ada agar lebih produktif dan berkinerja tinggi sehingga performance organisasi tetap utuh bahkan meningkat. (5) Kebutuhan organisasi untuk mengadaptasi diverse workforce. Hal ini sangat diperlukan karena tuntutan kompleksitas organisasi yang menuntut keanekaragaman SDM.

Mengevaluasi program jangka menengah

Psikolog menghabiskan lebih sedikit waktu untuk mengevaluasi program-program SDM jangka menengah meliputi tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi. Juga karena lingkup program yang lebih luas maka unit analisis yang tepat untuk evaluasi seringkali berupa tingkat produktivitas dari seluruh departemen atau unit bisnis. Meskipun para psikolog industri telah menentukan metode pengukuran penilaian level kinerja individual, teknik pengukuran tidak dapat di terjemahkan dengan mudah kedalam pengukuran produktivitas. Baru-baru ini para ahli tersebut memulai mengaplikasikan keahlian pengukuran mereka untuk mengembangkan pengukuran yang cocok. Kemajuan tugas tersebut akan secara nyata bernilai untuk perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang.

Perencanaan SDM Jangka Panjang

Perencanaan SDM jangka panjang bersifat sangat penting bagi organisasi seiring dengan perubahan dan perkembangan pasar dunia yang semakin kompetitif yang menyebabkan beralihnya SDM sebagai sumber-sumber untuk keunggulan kompetitif dan survival organisasi. Ini adalah aktifitas permintaan integrasi keahlian dan pengetahuan perencana SDM dan semua tanggungjawab eksekutif lain untuk perencanaan strategik. Meskipun ada banyak tipe usaha perencanaan jangka panjang, yang dibahas dalam artikel ini adalah succession planning (Jackson dan Schuler, 1990).

Mengestimasi permintaan dan penawaran jangka panjang

Perhatian utama bisnis jangka panjang (succession planning) dalam organisasi adalah apa tipe manajer yang dibutuhkan untuk mengejar bisnis di abad ke duapuluh satu, dan bagaimana kita membuat keyakinan bahwa kita mempunyainya? Program succession planning adalah sistem yang sangat kompleks didesain untuk pengamanan jangka panjang kesehatan organisasi. Succession planning adalah

perencanaan yang dibuat oleh perusahaan untuk mengisi posisi-posisi eksekutif yang paling penting (Dessler, 2000). Kunci aktifitas dalam succession planning adalah mengidentifikasi SDM yang berpotensi tinggi, mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dan memberikan pembelajaran pengalaman untuk mengembangkan kompetensi tersebut. Program yang dikembangkan termasuk berbagai komponen yaitu prosedur seleksi, rencana pengembangan, pembimbingan, review kinerja secara teratur dan sistematis, dan perencanaan karir yang melibatkan karyawan untuk merencanakan dan mengawasi perkembangan mereka sendiri. Organisasi adalah sistem dinamis yang melekat dalam lingkungan yang dinamis. Ketika perencanaan dibutuhkan untuk masa depan, bahwa kebutuhan masa depan akan berbeda dengan kebutuhan sekarang. Kebijakan populer telah lama dikenal bahwa tipe pemimpin yang berbeda adalah efektif untuk kondisi bisnis yang berbeda pula. Tahap awal pertumbuhan dalam pembuatan succession planning adalah sangat sulit. Sebab kebutuhan masa depan inkonsisten dengan kebutuhan sekarang, tantangannya adalah untuk menemukan cara memaksimalkan keefektifan manajer dalam lingkungan organisasi yang sekarang yang tumbuh dengan cepat sementara pada saat yang sama menyediakan pengalaman manajer membantu mereka untuk mengembangkan keahlian yang mereka butuhkan dalam tahap kedewasaan lingkungan organisasi dimasa depan. Tipe lain dari perubahan utama bahwa organisasi mungkin berpengalaman selama horizon perencanaan beberapa tahun adalah sebuah modifikasi dari strategi kompetisinya. Seperti perubahan dari pertumbuhan yang cepat ke stabilitas kedewasaan, perubahan dalam strategi kompetisi mungkin mempunyai implikasi signifikan untuk tipe manajer yang dibutuhkan. Succession planning ini bermanfaat bagi organisasi: (1) Memastikan keberlanjutan kepemimpinan yang dipersiapkan untuk menduduki posisi-posisi strategis. (2) Melibatkan tim manajemen senior dalam proses review bakat-bakat kepemimpinan yang ada dalam organisasi. (3) Menempatkan isu-isu keanekaragaman SDM dalam organisasi. (4) Membimbing aktivitas pengembangan para eksekutif kunci. (5) Memeriksa kembali struktur, proses, dan sistem dari unit bisnis maupun organisasi. (6) Penyesuaian terhadap fungsi SDM lain yang mendukung proses kepemimpinan baru. (7) Dengan demikian menyediakan kontribusi terhadap nilai pemegang saham.

Program dan implementasi jangka panjang

Untuk banyak organisasi succession planning dan pengembangan karir adalah alat untuk mengintegrasikan keragaman subgroup dalam organisasi. Organisasi menggunakan succession planning untuk menggerakkan SDM berbakat melalui perbedaan untuk membangun budaya organisasi yang konsisten dan unit organisasi (McManis & Leibman, 1988). Tantangan mengintegrasikan keragaman adalah sesuatu program besar dan membutuhkan kesiapan dalam implementasi. Meskipun pembicaraan pada perencanaan SDM program jangka panjang ini terfokus pada succession planning, perlu dicatat disini bahwa tipe lain perencanaan SDM jangka panjang juga tidak kalah penting. Tetapi artikel ini hanya menawarkan satu contoh untuk mengilustrasikan apa yang dapat potret ketika perencanaan SDM jangka panjang digunakan untuk memperluas hubungan strategi kompetisi dan praktik SDM.

Dari succession planning ke succession management

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan kompetitif akan sangat mempengaruhi organisasi dalam menentukan kebijakan SDM. Oleh karena itulah maka sering dengan kebutuhan organisasi melakukan transformasi dalam lingkungan bisnis maka organisasi merasa perlu memikirkan kembali bagaimana memodifikasi succession planning menjadi succession management. Dengan succession management organisasi menciptakan pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel dalam menyiapkan eksekutif masa depan dan memiliki kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan bisnis yang dihadapi organisasi. Sebagaimana terlihat dalam tabel di bawah ini, succession planning memiliki sejumlah dimensi yang berbeda dengan succession management

Tabel 1 The next Generation: Succession Planning to Succession Management

<i>Dimension</i>	<i>Succession Planning</i>	<i>Succession Management</i>
<i>Business Environment</i>	<i>Stability</i>	<i>Rapid Change</i>
<i>Corporate Orientation</i>	<i>Deliberate</i>	<i>Opportunistic</i>
<i>Outcome</i>	<i>Snapshot</i>	<i>Dynamic/Ongoing</i>
<i>Replacement Strategy</i>	<i>State</i>	<i>Cadre/Pool</i>
<i>Organization Focus</i>	<i>Individual</i>	<i>Team</i>
<i>Assessment Criteria</i>	<i>Position Description</i>	<i>Leader Templates</i>
<i>Rater</i>	<i>Boss</i>	<i>360 degree</i>
<i>Communication</i>	<i>Closely Held</i>	<i>Open</i>
<i>Locus of Responsibility</i>	<i>Corporate</i>	<i>Shared</i>
<i>Selection Pool</i>	<i>Internal</i>	<i>External & Internal</i>
<i>Selection Criteria</i>	<i>Skills & Experience</i>	<i>Competence & Network</i>

Sumber: Diadaptasi dari Leibman dan Bruer (1996), "Succession Management; The Next Generation of Succession Planning", p 1629.

Evaluasi Program Jangka Panjang

Sekarang ini banyak pengetahuan kita tentang bagaimana mengembangkan dan memperbaiki program SDM jangka panjang telah dimunculkan melalui penelitian yang sistematis. Banyak pengetahuan tentang perilaku individu dan pengembangan telah diperoleh dengan analisis jumlah masif data yang dimunculkan dengan skala besar, sejalan dengan sistem perencanaan manajemen. Pertanyaan-pertanyaan seperti bagaimana kemampuan dan faktor-faktor kepribadian berkontribusi untuk sukses karir manajerial, dan mereka juga diinformasikan tentang pola perubahan kehidupan dan diantara generasi (Jackson & Schuler, 1990). Evaluasi perencanaan jangka panjang menekankan pada kemampuan untuk memprediksi outcome individu, seperti kemajuan karir dan kepuasan. Evaluasi program jangka panjang dapat juga menggunakan outcome organisasi seperti share price, market share dan lain-lain. Mengintegrasikan kebutuhan bisnis dan perencanaan SDM sebagai indikator adalah sebagai legitimasi kriteria untuk sukses evaluasi.

Lingkage Perencanaan SDM dan Perencanaan Bisnis Strategik

Gerstein dan Reisman (1983), Harvey (1983), Leontiades (1982), Magliore (1982), Sweet (1982), menggambarkan strategi SDM sebagai untuk mengembangkan kecocokan antara strategi tertentu dengan kondisi organisasi dan aspek-aspek spesifik tertentu dari proses keahlian SDM. Suatu pendekatan melibatkan kecocokan keahlian manajer dan ketertarikan karakteristi umum lingkungan produk / pasar. Pendekatan alternative untuk menciptakan kecocokan adalah kebijakan dan proses SDM organisasi dengan pilihan strategic yang spesifik (Smith, 1982). Kebijakan SDM seharusnya disesuaikan dengan untuk menggambarkan kebutuhan bisnis strategic masa depan, daripada mencerminkan kondisi sekarang atau pelaksanaan yang lalu (Smith, 1982). Keseluruhan masalah kecocokan berhak mendapat penilaian ulang. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa mencapai kecocokan tidaklah selalu diinginkan. Lebih jauh, berfokus pada memaksimalkan kecocokan dapat menjadi tidak produktif jika perubahan organisasi diperlukan atau jika organisasi telang mengangkat tujuan kompetitif yang bertentangan untuk menyamakan dengan lingkungan kompetitif yang kompleks (Lengnick-Hall & McDaniel, 1984).

Pemilihan dan penentuan bisnis strategic yang sesuai ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dalam merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Mengintegrasikan fungsi SDM ke dalam perencanaan bisnis strategic adalah sangat penting karena SDM sebagai fungsi manajemen perusahaan merupakan fungsi penting dalam mensukseskan pelaksanaan rencana strategis organisasi.

Pengintegrasian fungsi SDM dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Pengintegrasian perencanaan SDM dalam perencanaan bisnis strategik dapat dilihat dari paradigma hubungan dari keduanya yakni, dari administrative linkage, one way linkage, two way linkage, dan integrative linkage yang menunjukkan seberapa besar peranan fungsi SDM kedalam strategi bisnis organisasi.

Administrative Linkage

Dalam hubungan ini Human Resource Departement (HRD) memainkan peran tradisional. Dalam kondisi hubungan seperti ini top manager dengan manajer departemen lainnya kurang menganggap penting terhadap HRD, dan menganggap SDM bukan asset dalam keputusan bisnis.

One way linkage

Tipe hubungan seperti ini biasanya merupakan hubungan yang berurutan antara perencanaan strategic dan fungsi SDM. Meskipun secara teoritik hubungan ini mengalir ke bagian yang lain (dari perencanaan strategic ke perencanaan SDM). Fungsi SDM mendesai system dan program untuk mendukung strategi perusahaan. Oleh karena itu SDM memberi reaksi terhadap inisiatif strategi akan tetapi tidak dapat mempengaruhinya, meskipun top manager yakin betul bahwa SDM penting bagi keberhasilan bisnis strategic tetapi mereka belum memandang bahwa SDM sebagai strategic business partner wo way linkage

Dalam hubungan ini dikarakteristikan sebagai hubungan timbale balik dan saling tergantung antara perencanaan strategic dengan fungsi SDM. Top manager dan perencana bisnis mengakui bahwa perencanaan bisnis mempengaruhi dan dipengaruhi oleh aktifitas fungsi SDM. Fungsi SDM dipandang dapat dipercaya dan dianggap penting dan personal SDM proaktif dalam merespon dan membantu menentukan keputusan strategic perusahaan. Oleh karena itu konsekuensi dari hubungan ini antara manajer lini, perencana bisnis, dan staf SDM berhubungan satu sama lain sebagai strategic partner.

Integrative linkage

Dalam hubungan ini dikarakteristikan oleh adanya dinamisasi, hubungan interaktif antara perencanaan strategis dengan fungsi SDM. Interaksi baik formal maupun nonformal akan selalu terjadi. Eksekutif senior SDM akan dipandang sebagai strategic business partner yang sama dengan eksekutif senior lainnya, termasuk dalam membuat keputusan strategis saat perhatian mereka tidak dapat terlihat langsung dalam SDM. Untuk memudahkan, figure 2 dibawah ini menggambarkan hubungan antara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis dalam keempat linkage seperti diuraikan di atas.

Mengintegrasikan perencanaan SDM ke dalam perencanaan bisnis strategis organisasi mempunyai implikasi pada peningkatan kinerja bisnis strategis organisasi yang pada gilirannya keunggulan kompetitif akan terwujud. Beberapa hal yang terkait dengan integrasi SDM dalam strategi bisnis antara lain: (1) Keunggulan biaya, menjaga agar biaya tetap rendah dalam penggunaan SDM, down sizing melalui analisis pengurangan headcount dan mengeliminasi kerja bukan SDM; (2) Delegasi, meningkatkan kapaitas untuk tindakan melalui proses perampingan, meningkatkan keterlibatan SDM, pengukuran baru dibawah delegasi, dan risiko kompensasi; (3) Organisasional, span of control, Sentralisasi, desentralisasi, pertumbuhan internal, akuisisi, dan divestitures; (4) Competitiveness, untuk memperoleh kepuasan pelanggan, kualitas produk, produktivitas, dan komponen lain dari usaha memperbaiki kualitas keamanan, dan inovasi; (4) Keefektifan oraganisasional, yakni mencapai fleksibilitas, efisiensi, integrasi dan diferensiasi, efektivitas dan saling ketergantungan dalam tim, kejelasan dan hubungan antar peran SDM; (5) Keahlian karyawan, dalam rangka pengembangan kompetensi SDM dapat melalui pelatihan dalam pengembangan kepemimpinan; (6) Mengelola keanekaragaman SDM, meningkatkan kapabilitas dan motivasi SDM melalui penyusunan personalia, hambatan, pengembangan karir, manajemen kinerja, komunikasi, dan keterlibatan karyawan, dan pemfokusan isu kehidupan kerja; (7) Global Competitiveness, mengaplikasikan persepektif bisnis global, mengelola karir multinasional, dan menentukan poin penting dari integrasi organisasi global.

Perencanaan SDM dan Competitive Advantage

Memahami faktor-faktor yang menentukan keuntungan bagi organisasi telah menjadi pengamatan para akademisi dan praktisi bisnis beberapa tahun terakhir ini. Sumber yang didasarkan pada pandangan organisasi memberikan fondasi ekonomi untuk mendiskusikan peran SDM dalam keunggulan kompetitif organisasi (Barney, 1991). Pandangan ini terfokus pada sumberdaya organisasi yang berasal dari human capital seperti skill, kompetensi, ability, dan kecerdasan.

Karakteristik SDM organisasi termasuk pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, komitmen SDM organisasi, dapat memberi sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi (Barney, 1991).

Oleh karena itu perencanaan SDM hendaknya dilakukan sebaik-baiknya agar SDM yang ada dalam organisasi dengan segala potensinya dapat mendukung keunggulan kompetitif organisasi. Dengan mengintegrasikan perencanaan SDM dalam strategi bisnis diharapkan SDM mampu meningkatnya keunggulan kompetitif melalui pengembangan kompetensinya, beraktualisasi diri, mampu bekerjasama dalam suatu teamwork, memasok kontribusi yang besar dalam peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Meningkatnya keunggulan kompetitif organisasi akan memberikan kontribusi positif bagi eksistensi organisasi. Melalui integrasi fungsi SDM dalam strategi bisnis organisasi diharapkan tercapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dan memberikan nilai tambah organisasi, meningkatkan kinerja bisnis strategis organisasi serta meningkatkan fleksibilitas, dengan demikian akan lebih mampu mengadaptasi diri terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

KESIMPULAN DAN SARAN**Kesimpulan**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam perencanaan SDM, hubungan yang erat antara strategi SDM, strategi bisnis, dan perubahan lingkungan menjadi sangat penting untuk mendukung terciptanya keunggulan kompetitif. Perencanaan jangka panjang, meskipun penuh risiko akibat ketidakpastian, memiliki peran penting dalam mengantisipasi perubahan dan tantangan masa depan. Salah satu elemen kunci dalam perencanaan SDM jangka panjang adalah manajemen suksesi, yang bertujuan membentuk kepemimpinan strategis yang adaptif.

Pendekatan keterkaitan (linkage) antara perencanaan SDM dan bisnis memiliki tahapan yang berbeda, mulai dari administrative linkage yang lemah hingga integrative linkage yang melibatkan eksekutif SDM dalam pengambilan keputusan strategis. Pendekatan integratif memungkinkan organisasi lebih fleksibel dan efektif dalam mengelola sumber daya mereka. Perencanaan SDM yang terintegrasi

dengan baik dapat memperbaiki kinerja individu dan organisasi, sekaligus memastikan SDM berada pada posisi yang tepat, melakukan tugas yang sesuai, dan mampu beradaptasi dengan perubahan.

Saran

Untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis, organisasi perlu mengadopsi pendekatan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis. Hal ini melibatkan peningkatan peran eksekutif SDM dalam pengambilan keputusan strategis dan penerapan manajemen suksesi yang komprehensif untuk membangun kepemimpinan masa depan. Selain itu, organisasi harus terus mengevaluasi dan menyesuaikan perencanaan SDM mereka untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan SDM saat ini dan masa depan. Dengan langkah ini, organisasi dapat mengatasi tantangan lingkungan bisnis yang dinamis dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- (Ekonomi et al., 2017) Ekonomi, F., Pasuruan, U. M., & Pasuruan, K. (2017). 8. *Akhliis Dkk. II(3)*.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988) *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, *Academi of Management Review*, 13: 116-128
- Barney, J., (1991), *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 17: 99-120
- Buller, P.F., (1988) *Successful partnership: HR and strategic planning at eight top firms*. *Organizational Dynamics*, 17: 27-43
- Cascio, W. F. (1986), *Costing Human Resource: The Financial Impact of Behavior in Organization*, Boston: Kent
- DeSanto, I. F., (1983), *Work Force Planning and Corporate Strategy*, *Personel Administrator*, 28 (10): 33-42
- Dessler, Gary, (2000), *Human Resource Management*, 6th Edition, New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Fombrun (1982), *Environmental Trends Create New Pressures on Human Resource*, *Journal of Business Strategy*, 3 (1): 61-69.
- Gerstein, M., & Reisman, H., (1983), *Strategic Selection: Matching Executive to Business Condition*, *Sloan management Review*, 24(2): 1-18
- Harvey, L. J., (1983), *Effective Planning for Human Resource Development*, *Personel Administrator*, 28(10): 45-52
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1990). *Human resources planning: Challenges for industrial/organizational psychologist*. *American Psychologist*, 45:223-239.
- Lengnick-Hall, C.A. & McDaniel, R. R., (1984), *Scanning Policies, Structure, and adaptability in Humana Service Sysstem*, *American Business Review*, 2(1):12-23
- Leontiades, M., (1982), *Choosing The Right manager ti Fit The Strategy*, *Journal of Business Strategy*, 2(2): 58-69
- Leidman, M., Bruer, R., & Maki, B. (1996). *Succession management: The next generation of succession planning*. *Human Resource Planning*, 19(3):16-29.
- Migliore, R. H., (1982), *Linking Strategy, Performance, and Pay*, *Journal of Business Strategy*, 3(1): 90-94
- Mills, D. Q., (1985: July-August), *Planning With People in Mind*, *Havard Business Review*, 97-105
- Olian, J. D., & Rynes S. L. (1984), *Organizational Staffing: Integrating Practice With Strategy*, *Industrial Relations*, 23: 170-183