

PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA YANG EFEKTIF: STRATEGI MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

Erni Widajanti

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

Change covering: very business rate of change quickly with high uncertainty, increase of expense along with increase emulation pressure at profit margin, technological change very quickly resulting the increasing of request of membership will newly pass enable ness, training and education repeat, organization which progressively complex, slimmer organization, more level off and is flexible, change of demography the increasing multinational emulation and collaboration also multilateral relation result role of human resource (SDM) mount. This matter make SDM as source of excellence potential competitive because owned interested intellectuality, nature of, skill, personal character, and also cognate and intellectual process, cannot be imitated by other company.

Keywords: *planning SDM, excellence of competition*

PENDAHULUAN

Sumberdaya perusahaan terdiri dari aset *tangible* (seperti: mesin, bangunan, uang) maupun aset *intangibile* (seperti pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusia). Sumberdaya perusahaan yang berupa aset *tangible* mudah ditiru oleh pesaing namun aset *intangibile* yang dimiliki oleh perusahaan sangatlah sulit untuk ditiru oleh pesaing, sehingga Sumberdaya Manusia (SDM) merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas pengetahuan SDM melalui pelatihan kepada SDM atau merangsang SDM-nya agar senantiasa "*learning by doing*" sesuai dengan *learning organization*. Untuk dapat mengembangkan SDM yang dimiliki perusahaan sangat tergantung pada proses organisasi untuk mencetak SDM yang kompeten dan kemampuan perusahaan untuk merekrut individu-individu terbaik. Hal ini berarti bagaimana perusahaan melakukan perencanaan SDM sangat mempengaruhi bagaimana SDM itu harus dikembangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Artikel ini akan mencoba membahas keterkaitan perencanaan SDM yang efektif dan keunggulan kompetitif yaitu bagaimana melakukan perencanaan SDM yang bisa mendukung keunggulan bersaing, dan disertai dengan memaparkan suatu konsep integrasi perencanaan strategik dan perencanaan SDM.

PENGERTIAN PERENCANAAN SDM

Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) sebagai: proses di mana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan SDM dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*shortterm*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Melalui perencanaan SDM ini manajemen berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat, pada tempat yang tepat dan pada saat yang tepat serta manajemen berusaha untuk melakukan hal-hal yang menghasilkan kepuasan maksimum jangka panjang baik bagi organisasi maupun individu.

Lebih lanjut Schuler & Walker (1990) menyebutkan bahwa perencanaan SDM meliputi lima tahapan, yaitu: 1) Mengidentifikasi tujuan, 2) Peramalan keperluan atau syarat dasar SDM, 3) Menilai keahlian yang telah dimiliki dan karakteristik penawaran internal lainnya, 4) Menentukan kebutuhan utama SDM, dan 5) Mengembangkan rencana aktivitas kegiatan dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat. Sedangkan aktivitas-aktivitas dalam perencanaan SDM dapat digambarkan dalam tiga jangka waktu, yaitu:

1. Perencanaan jangka pendek (sampai dengan satu tahun) yang sering disebut sebagai strategi sumberdaya manusia, meliputi:
 - a. Meramalkan permintaan dan penawaran yang dapat diprediksi dengan pasti (pekerjaan apa yang butuh diisi dan ditawarkan, bagaimana dan di mana mendapatkan orang-orang tersebut),
 - b. Menetapkan tujuan yang mudah untuk dikuantifikasi (meliputi: menarik, menilai dan menentukan karyawan yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan),
 - c. *Design* dan implementasi program-program jangka pendek (misalnya: program penarikan karyawan, program seleksi, sistem penilaian kinerja untuk mengidentifikasi perbaikan kinerja dan kompensasi penghargaan, program pelatihan yang menekankan pada pengembangan keahlian yang dibutuhkan dimasa yang akan datang, sistem kompensasi yang didesain untuk mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan diharapkan dapat membantu proses pencapaian tujuan jangka waktu yang lebih lama,
 - d. Mengevaluasi perencanaan jangka pendek (meliputi: penilaian tentang seberapa baik tujuan telah dicapai). Oleh karena tujuan-tujuan jangka pendek pada umumnya mudah dikuantifikasi (misalnya: menampung jumlah pelamar pekerjaan, menentukan jumlah karyawan yang disewa dan tingkat kinerja karyawan), maka evaluasi sistematis dari program-program SDM untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek organisasi cukup fleksibel dan beberapa evaluasi kenyataannya sudah bisa dilakukan oleh organisasi-organisasi besar.

2. Perencanaan jangka menengah (jangka waktu dua atau tiga tahun), meliputi:
 - a. Meramalkan permintaan jangka menengah, dalam hal ini perencanaan strategi berusaha memprediksi *output* organisasi, misalnya: produksi yang diharapkan, volume dan tingkat penjualan,
 - b. Meramalkan penawaran jangka menengah. Untuk meramalkan penawaran jangka menengah dapat diturunkan dari sumber informasi eksternal atau internal, tetapi biasanya informasi internal yang krusial dan lebih layak,
 - c. Menetapkan tujuan. Tujuan jangka menengah adalah serangkaian rencana tindakan yang dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan melalui usaha bersama dari perencanaan SDM dan manajer-manajer yang relevan dalam suatu organisasi. Tujuan jangka menengah lebih terlihat dalam hal: menyesuaikan kembali keahlian, sikap dan perilaku karyawan untuk menyesuaikan perubahan utama yang dibutuhkan dalam bisnis, seperti menyesuaikan praktik-praktik SDM dengan perubahan kebutuhan karyawan,
 - d. *Design* dan implementasi program-program jangka menengah yang dapat membantu karyawan menyesuaikan pada perubahan-perubahan organisasi. Program-program ini meliputi: *training* atau *retraining* programs (hal ini dipengaruhi oleh perubahan teknologi), pelayanan yang terkait dengan pekerjaan yang membutuhkan gaya manajemen baru (produksi barang-barang, nilai-nilai dari orientasi pelayanan, pelayanan penyerahan barang), kesiapan yang baik dalam jangka pendek untuk menarik karyawan baru atau menyewa yang dapat mendorong program-program jangka waktu lebih lama, *economic conditions force downsizing* (terdapat tiga pendorong utama untuk program-program jangka menengah, yaitu: restrukturisasi organisasional (meliputi: merger dan akuisisi), pengurangan tenaga kerja yang seringkali mengikuti restrukturisasi organisasional dan adaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam).
 - e. Evaluasi jangka menengah. Karena jangka menengah lebih tidak pasti, kontingensi dan ruang lingkup lebih luas, maka penyesuaian unit analisis seringkali pada produktivitas departemen atau unit bisnis.
3. Jangka panjang (lebih dari tiga tahun), meliputi:
 - a. Meramalkan permintaan dan penawaran yang berhubungan dengan tantangan suksesi. Sedangkan program perencanaan suksesi sendiri adalah merupakan sistem yang kompleks untuk melindungi kesehatan perusahaan jangka panjang. Tujuan yang paling utama dari program suksesi manajemen adalah mengembangkan team kepemimpinan yang kuat untuk tugas-tugas strategik (Leibman *et. al.*, 1996). Kegiatan-kegiatan kunci dalam meramalkan permintaan dan penawaran jangka panjang meliputi: mengidentifikasi karyawan yang mempunyai potensi tinggi, mengidentifikasi yang dibutuhkan menyediakan pengalaman belajar untuk mengembangkan kompetensi. Sedangkan program pengembangan yang baik, meliputi variasi dari komponen: prosedur seleksi, rencana-rencana pengembangan, mentorship, meninjau kembali kinerja dan aktivitas-

aktivitas perencanaan karir yang melibatkan karyawan dalam merencanakan dan memonitor pengembangan mereka sendiri.

- b. Program design dan implementasi, hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan talenta orang-orang yang mempunyai kemampuan mental lebih baik, yang secara psikologis cocok dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk inovasi dan perubahan, perencanaan suksesi dan pengembangan karir serta program peningkatan kualitas,
- c. Evaluasi perencanaan jangka panjang. Evaluasi program suksesi menekankan pada kemampuan untuk memprediksi hasil-hasil individu, seperti kemajuan karir dan kepuasan. Evaluasi jangka panjang juga diterapkan untuk mengevaluasi program-program jangka panjang yang menggunakan hasil-hasil perusahaan, seperti: *share price*, *market share*, *receipt of industry awards* dan sebagainya.

Meskipun sudah direncanakan dengan baik, namun seringkali masih terdapat kesenjangan antara perencanaan SDM dalam pengembangannya dan implementasi strategi SDM. Kesenjangan ini dapat terjadi karena adanya perubahan yang luas dalam perdagangan dunia dan meningkatnya persaingan, regulasi serta teknologi yang baru, prioritas kebijakan dan strategi bergantung pada kepentingan kelompok yang mempunyai otoritas, sehingga perencanaan berbeda dengan pelaksanaan, selain itu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan sifat manajemen, keahlian dan kemampuan manajer, yang memiliki preferensi untuk mengadaptasi pragmatis melebihi konseptualisasi, serta ketidakpercayaan terhadap teori ataupun perencanaan. Oleh karena diperlukan penjelasan-penjelasan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Namun demikian, meskipun terdapat kesenjangan antara teori dan praktik, tetapi dari hasil riset ditemukan bahwa perencanaan SDM tetap diperlukan (Rothwell,1995).

Rothwell (1995) juga mengemukakan bahwa perencanaan SDM dipandang sebagai fitur yang esensial dalam model sumberdaya manusia yang ideal. Dalam model sumberdaya manusia yang ideal, terdapat kondisi yang penting dari integrasi bisnis, strategi atau aspek-aspek yang memandang ke depan, yang membedakannya dari hubungan industri yang bersifat tradisional atau administrasi tradisional. Dengan demikian untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategik dan perencanaan operasional.

STRATEGI SDM

Strategi SDM adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people-related business issue*). Dengan demikian kegiatan strategi SDM didasarkan pada: kerjasama antara SDM dan manajer lini dalam mengelola SDM yang menekankan pada *people-related business concerns* , untuk mencapai tujuan strategi bisnis yang ditetapkan, yaitu meningkatkan kinerja bisnis saat ini dan masa depan serta menghasilkan

keunggulan bersaing berkelanjutan. Ada beberapa fasilitas pelengkap yang dapat mendukung penciptaan strategi SDM, yaitu:

1. Semakin pentingnya keterlibatan SDM, hal ini disebabkan perubahan-perubahan mendasar pada lingkungan bisnis. Perubahan-perubahan ini meliputi: tingkat perubahan bisnis yang sangat cepat dengan ketidakpastian yang tinggi, kenaikan biaya seiring dengan kenaikan tekanan persaingan pada *profit margin*, perubahan teknologi yang sangat cepat yang mengakibatkan meningkatnya permintaan akan keahlian baru melalui pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan ulang, organisasi yang semakin kompleks (berkaitan dengan produk, teknologi, lokasi, fungsi bisnis, konsumen atau pasar), organisasi yang lebih ramping, lebih datar dan fleksibel, perubahan demografi dengan persediaan tenaga kerja yang terbatas, lebih memperdulikan kekuatan eksternal (Undang-undang, peradilan, hubungan kerja dan lain-lain), meningkatnya persaingan multinasional dan kolaborasi serta hubungan multilateral. Sebagai hasil dari perubahan-perubahan ini, beberapa organisasi mengakui pentingnya manusia dalam bisnis dengan memasukkan mereka dalam filosofi perusahaan dan pada proses perencanaan strategis.
2. Orientasi pada isu-isu merupakan cara untuk memberikan kerangka pada SDM dan agenda bisnis, hal ini disebabkan karena isu-isu kunci dapat membantu perusahaan dalam:
 - a. membuat “deal” untuk menjaga agar sistem perencanaan mereka tetap fleksibel pada kondisi yang cepat berubah.
 - b. pada saat yang sama memberikan peran yang lebih banyak pada SDM yang mungkin mendapat tekanan yang lebih banyak dari lingkungan.

INTEGRASI PERENCANAAN SDM DENGAN PERENCANAAN STRATEGIK

Tujuan perencanaan SDM adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan tersebut maka perencanaan SDM harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategik Buttler *et. al.* (1991) mengemukakan bahwa pengintegrasian perencanaan SDM dengan perencanaan strategi memungkinkan perusahaan mengatasi masalah-masalah seperti: *merger, international operations*, dan *corporate entrepreneurism*. Sependapat dengan Buttler, Lengnick-Hall (1988) mengemukakan bahwa integrasi perencanaan SDM dengan perencanaan strategi dilakukan dengan beberapa alasan:

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 mempertimbangkan individu-individu yang menyertai dan harus menerapkan kebijakan.

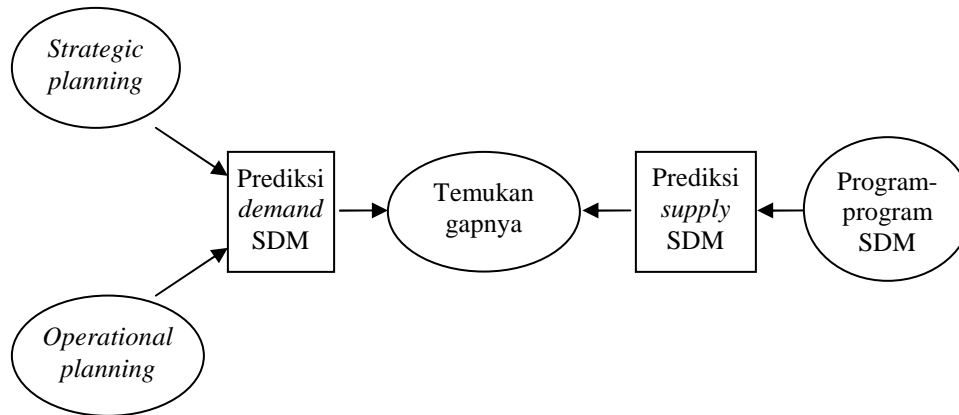
4. Hubungan timbal balik dalam integrasi perencanaan SDM dan perencanaan strategi membatasi sub ordinasi dari pertimbangan strategik pada hal-hal yang menjadi pilihan SDM dan mengesampingkan SDM sebagai sumber penting kemampuan organisasi dan keunggulan kompetitif.

Sedangkan Ulrich (1998) berpendapat bahwa saat ini organisasi/perusahaan menghadapi lima tantangan bisnis yang kritis dan secara kolektif tantangan tersebut menuntut organisasi membangun kemampuan baru. Kelima tantangan tersebut adalah :

1. Globalisasi, yang menuntut organisasi agar meningkatkan kemampuan untuk mempelajari, melakukan kolaborasi, dan menangani perbedaan, kompleksitas maupun ambiguitas.
2. Profitabilitas melalui pertumbuhan. Hal ini bisa dilakukan melalui upaya mendapatkan pelanggan baru, mengembangkan produk baru yang kreatif-inovatif, dan harus mendorong arus informasi bebas, serta pemerataan pengetahuan para pegawai.
3. Teknologi. Tantangan yang dihadapi para manajer dalam hal ini adalah menciptakan pemahaman dan penggunaan yang benar terhadap apa yang ditawarkan teknologi. Teknologi dapat dan akan mempengaruhi bagaimana dan di mana pekerjaan diselesaikan.
4. Modal intelektual. Tantangan bagi organisasi adalah meyakinkan bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk menentukan, mengasimilasi, mengembangkan, menggantikan, dan mempertahankan individu-individu yang berbakat.
5. Terjadi banyak perubahan. Tantangan yang paling kompetitif yang dihadapi perusahaan adalah penyesuaian kepada perubahan yang tiada henti-hentinya. Perusahaan harus selalu dalam kondisi transformasi yang tidak pernah berakhir, fundamental, dan kontinyu. Tantangan-tantangan tersebut tampaknya hanya bisa diantisipasi organisasi dengan cara mengintegrasikan perencanaan strategik dengan manajemen SDM. Dengan integrasi tersebut akan mampu mendukung pencapaian keunggulan bersaing perusahaan.

Manzini (1996) memperkenalkan sistem integrasi perencanaan strategik, perencanaan operasional, dan perencanaan SDM, yang bersifat proaktif dan berorientasi masa depan sehingga memungkinkan fungsi SDM berperan sebagai bagian yang efektif dalam perencanaan organisasi dan dapat mengakselerasi perencanaan strategik maupun operasional perusahaan. Untuk menjelaskan bagaimana integrasi antara perencanaan stratejik, perencanaan operasional dan perencanaan SDM, diilustrasikan pada gambar 1 berikut ini:

Gambar 1
Sistem integrasi perencanaan SDM, perencanaan strategik dan perencanaan operasional



Sumber: Manzini, A.O, 1996. *Integrating Human Resource Planning and Development: The Unification of Strategic, Operational and Human Resource Planning System. Human Resource Planning, 11 (2):79-94.*

- *Demand* (kebutuhan) perusahaan terhadap tenaga kerja ditentukan melalui perencanaan strategik, sedangkan prediksi ketersediaan tenaga kerja (*supply*) ditentukan melalui perencanaan SDM;
- *Gap* (selisih) 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. Faktor internal meliputi : (1) sasaran dan tujuan finansial dengan fokus profitabilitas, (2) evaluasi SDM dan teknologi, dan (3) mendefinisikan misi utama secara eksplisit dan akurat. Sedangkan faktor eksternal, antara lain perekonomian dan lingkungan.

Dari gambar tersebut di atas juga terlihat bahwa untuk mendisain proses pengembangan dan perencanaan SDM yang efektif, kebutuhan yang makin kompleks, organisasi modern dengan perubahan kebutuhan personal, tiga perencanaan berikut harus diintegrasikan menjadi satu sistem (Manzini, 1996). Ketiga perencanaan tersebut meliputi : 1) *strategic planning*, yang bertujuan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan persaingan dan memberikan prakiraan kebutuhan SDM dalam jangka panjang. Perencanaan ini terkait dengan analisis perubahan historis dan ketidakpastian, sehingga memerlukan skenario berdasar perubahan jangka panjang yang tidak semuanya bisa diprediksi. 2) *operational planning*, menentukan kebutuhan sumber tenaga kerja dan kebutuhan kerja lain hari-hari, saat ini, dan yang akan datang, berdasar realita,

biaya, waktu, sumberdaya, dan *output*. 3) *human resources planning*, meramalkan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek maupun panjang yang menyatukan program dan kebijakan pengembangan SDM, dengan fokus pada penentuan tenaga kerja aktual yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang dalam perencanaan strategik. Sedangkan tujuan pengintegrasian perencanaan SDM dengan perencanaan strategik dan perencanaan operasional adalah 1) untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten, 2) selain itu juga bertujuan untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara *demand* dan *supply*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi *demand* SDM yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan SDM organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada *speed* atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan konsumen (Schuler & Walker, 1990).

PERENCANAAN SDM DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibanding pesaingnya. Swierz dan Spencer (1994) memberikan pengertian tentang keunggulan bersaing yaitu suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sedangkan Wright dan McMahan (1992) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) menurut pandangan yang berbasis sumberdaya. Menurut pandangan tradisional, sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat beli atau diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut pandangan yang berbasis sumberdaya dapat dicapai jika sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan bersifat homogen, berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing, dan perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumberdaya sejenis. Sedangkan menurut Gluck dan Frederick. (1980) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri berikut: 1) Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk yang lebih terkenal. 2) menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam pasar persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. 3) Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus. 4) Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang

saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar. 5) Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain. Upaya pencapaian keunggulan bersaing bagi perusahaan harus mendapat dukungan semua fungsi yang ada, termasuk di dalamnya Manajemen Sumberdaya Manusia (selanjutnya disingkat Manajemen SDM). Walker (1990) menyebutkan terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bisa mendukung keunggulan bersaing, yaitu 1) Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis, 2) Mengintegrasikan proses SDM dengan proses SDM manajemen, 3) Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis, dan 4) Mengintegrasikan cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi keseluruhan. Untuk mencapai keempat hal tersebut penting sekali diawali dengan kegiatan perencanaan SDM yang efektif.

KESIMPULAN

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) sebagai: proses di mana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategis dan perencanaan operasional. Meskipun sudah direncanakan dengan baik, namun seringkali masih terdapat kesenjangan antara perencanaan SDM dalam pengembangannya dan implementasi strategi SDM. Kesenjangan ini dapat terjadi antara lain karena adanya perubahan yang luas dalam perdagangan dunia dan meningkatnya persaingan, regulasi serta teknologi yang baru. Oleh karena diperlukan penjelasan-penjelasan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Namun demikian, meskipun terdapat kesenjangan antara teori dan praktik, tetapi dari hasil riset ditemukan bahwa perencanaan SDM tetap diperlukan.

Terkait dengan keunggulan kompetitif terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bisa mendukung keunggulan kompetitif, yaitu 1) Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis, 2) Mengintegrasikan proses SDM dengan proses SDM manajemen, 3) Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis, dan 4) Mengintegrasikan cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi keseluruhan. Untuk mencapai keempat hal tersebut penting sekali diawali dengan kegiatan perencanaan SDM yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Buttler, J., Ferris, G., dan Napier, N., 1991. *Strategy and Human Resource Management*, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Company.
- Gluck dan Frederick W, 1980. *Strategic management for competitive advantage*, Harvard Business Review, July-Aug. p. 154-161
- Jackson, S.E. dan Schuler, R.S, 1990. *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologist*, *American Psychologist*, 45:223-239.

- Leidman, M., Bruer, R. dan Maki, B, 1996. *Succession Management: The Next Generation of Succession Planning*. Human Resource Planning, 19 (3):16-29.
- Lengnick-Hall, C.A. dan Lengnick-Hall, M.L, 1988. *Strategy HRM- a Review of the Literature and Proposed Typology*. Academy of Management Review, 13 (3).
- Manzini, A.O, 1996. *Integrating Human Resource Planning and Development: The Unification of Strategic, Operational and Human Resource Planning System*. Human Resource Planning, 11 (2):79-94.
- Rothwell, S, 1995. *Human Resource Planning*. Human Resource Management: A Critical Text, pp 167-202. London: Routledge.
- Schuler, R.S dan Walker, J.W, 1990. *Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Action*. Organizational Dynamic, Summer: 5-19.
- Swiercz, P.M dan B.A. Spencer, 1994. *HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lesson From Delta Air Lines*. Human Resource Planning, 15(2): 35-46.
- Ulrich, D. (1998), *A New Mandate for Human Resources*, "Harvard Business Review, Jan-Feb, pp. 125-134.
- Walker, J.W. (1994), "Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning", Human Resources Planning, Vol. 17 No. 2, pp.59-77.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. 1992. *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of Management*, 18 (2): 295-320.