

PERENCANAAN SDM STRATEGIK: MENGANTISIPASI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS YANG DINAMIS GUNA MENCAPAI *COMPETITIVE ADVANTAGE*

Agus Fauzi

Staf Pengajar Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Cilacap

ABSTRACT

This article discusses human resource planning issues as strategy to response dynamic and competitive business environment changes to gain sustainable competitive advantage. Also this article discusses how the stages and human resource planning process in short term, intermediate term and long term, and discusses about how long the linkage between human resource and strategic business planning are administrative linkage, one-way linkage, two-way linkage, and integrative linkage. The last section in this article discusses the importance gaining competitive advantage sources and human resource concentration related with business issues as the action to integrate human resource function in the strategic business.

Keywords: *Strategic human resource planning, dynamic environment change, strategic business, human resource function, and competitive advantage.*

Pendahuluan

Perubahan selalu terjadi dalam lingkungan bisnis secara dinamis, menuntut organisasi beradaptasi terhadap perkembangan tersebut. Fenomena ini ditengarai oleh tingkat perubahan lingkungan bisnis yang radikal dan turbulen, dengan meningkatnya tingkat ketidakpastian, peningkatan tekanan kompetisi, akselerasi perubahan teknologi, kompleksitas organisasi, perubahan struktur demografi (Schuler dan Walker, 1990). Perubahan ini mengarah pada pengakuan akan semakin pentingnya SDM dalam merespon perubahan yang terjadi, sangat menentukan keunggulan kompetitif organisasi (Pfeffer, J., 1995).

Perubahan lingkungan bisnis yang diindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh SDM saat ini. Dengan demikian SDM yang memiliki potensi rendah tidak mampu bersaing karena dengan perkembangan teknologi, organisasi mengurangi tenaga kerja kasar (*blue collar employee*) dan menggantikan tenaga kerja yang mampu mengakomodasi perubahan dan perkembangan teknologi. SDM yang terlibat dalam proses manajerial organisasi adalah SDM yang memiliki basis pengetahuan (*knowledge based employee*), ketrampilan dan keahlian (*multiskilling employee*). Keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) tidak sepenuhnya ditentukan oleh teknologi atau sumber daya lain,

tetapi lebih terletak pada kemampuan organisasi dalam pengelolaan SDM (Pfeffer, J., 1995). Keunggulan kompetitif organisasi dapat tercapai apabila organisasi memiliki pengelolaan SDM yang strategic dan kompetitif (Pfeffer, J., 1995). Isu SDM berkenaan dengan *supply* SDM terampil, yang memiliki kemampuan adaptasi dan kompetitif terus menjadi isu sentral. SDM mempunyai kontribusi strategis bagi keberhasilan bisnis. Karena isu SDM merupakan isu bisnis yang berpengaruh terhadap substansi bisnis seperti profitabilitas, eksistensi, daya saing, kemampuan adaptasi, dan fleksibilitas.

Mengantisipasi fenomena ini, diperlukan adanya perencanaan SDM (*human resources planning*) untuk memperoleh jumlah, waktu dan tempat yang tepat, yang berpengaruh pada keuntungan individu dan organisasi dalam jangka panjang. Melalui perencanaan SDM, dapat ditentukan bagaimana orang bergerak dari posisi saat ini ke posisi yang diinginkan. Dibutuhkan strategi dan integrasi bisnis dalam perencanaan SDM (Vickerstaf, 1989). Kebutuhan mengintegrasikan aspek perencanaan SDM strategic kedalam pengembangan bisnis harus menjamin perencanaan SDM sebagai *line responsibility* (Rothwell, S., 1995). Dengan perencanaan SDM diharapkan organisasi mampu mengelola SDM yang ada kearah peningkatan kompetensi dan kualitas SDM, sehingga diperoleh keunggulan kompetitif guna memenangkan kompetisi dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif (Dessler, 2000).

Artikel ini akan membahas bagaimana tahapan-tahapan dan proses perencanaan SDM dalam tiga *term*, yakni perencanaan SDM jangka pendek (*short term*), jangka menengah (*intermediate term*), dan jangka panjang (*long term*). Selanjutnya artikel ini mendiskusikan bagaimana hubungan perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis yang meliputi *administratif linkage*, *one way linkage*, *two way linkage*, dan *integrative linkage*. Pada bagian akhir pembahasan mendiskusikan urgennya keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan perencanaan SDM dihubungkan dengan isu bisnis sebagai pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi bisnis organisasi, mendiskusikan masalah perencanaan SDM strategik untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan makin kompetitif untuk meraih keunggulan kompetitif, dengan demikian persaingan dalam lingkungan bisnis dapat dimenangkan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategik

Perencanaan SDM didefinisikan sebagai antisipasi bisnis masa depan dan permintaan lingkungan pada organisasi dan mempertemukan permintaan personal yang diperintahkan oleh kondisi tersebut (Cascio, W. F., 1986). Sementara Jackson dan Schuller (1990) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi seharusnya berpindah dari posisi SDM sekarang ke posisi SDM yang diinginkan. Hal ini menyatakan secara tidak langsung, perencanaan SDM dapat menjadi input penting bagi perencanaan strategic. Akan tetapi, *link* antara perencanaan SDM dengan manajemen strategic sering tidak diperhatikan (Baird, L., & Meshoulam, I., 1988; De Santo, 1983; Olian & Rynes, 1984; Rowland & Summers, 1981). Melalui proses ini, organisasi

diharapkan memiliki SDM dalam jumlah, kualitas, tempat, waktu yang tepat, dan menghasilkan manfaat jangka panjang baik bagi individu maupun organisasi.

Banyak peneliti berfokus pada peramalan penawaran dan permintaan SDM. Masalah teknik statistika tersedia untuk membuat peramalan, tetapi masalah politik yang terlibat saat melakukan peramalan sering diabaikan. Sebagai contoh, kepedulian besar dilakukan ketika mendesain model statistik dalam perencanaan SDM, sementara jarang pemikiran untuk memperoleh penerimaan manajerial dari keluaran model (Zedeck, S., & Mosier, K. L., 1990). Karena itu gap yang sering muncul antara ketersediaan teknik dengan penggunaannya karena kenyataan organisasi yang penting tidak bekerja sama dengan modelnya.

Perencanaan penggantian manajerial bagaimanapun berhubungan dengan perencanaan bisnis strategik. Mengidentifikasi manajer potensial dan menyediakan serangkaian karirnya telah menjadi praktik banyak organisasi, tetapi manajer dipilih untuk melaksanakan strategi. Kurang adanya usaha yang ditujukan ketika mengadaptasi strategi bagi manajer dan hampir tidak ada usaha ketika memilih manajer untuk merencanakan strategi.

Tanggapan Terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis Strategik; Alasan Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategik

Faktor lingkungan seperti ketidakpastian, inovasi teknologi, dan perubahan demografi mempengaruhi strategi SDM. Banyak karakteristik lingkungan telah diteliti untuk menentukan bagaimana lingkungan ini membatasi formulasi SDM atau strategi (Fombrun, 1982). Fombrun (1982) berpendapat, perubahan lingkungan teknologi mempunyai pengaruh besar terhadap SDM. Perubahan lingkungan ekonomi berpengaruh langsung terhadap alternative kompensasi dan pelatihan SDM. Perubahan pada lingkungan social berhubungan dengan perubahan perkembangan organisasi promosi dan system penilaian formal SDM, dimana lingkungan politik dihipotesiskan memiliki pangaruh kuat untuk sukses dan pada komitmen organisasi dan penyuluhan karir.

Pada awal tulisan ini telah didiskusikan urgennya perencanaan SDM. Tekanan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif adalah alasan perlunya perencanaan SDM. Jackson & Schuller, (1990) mengemukakan beberapa tekanan lingkungan antara lain; globalisasi, munculnya teknologi baru, kondisi ekonomi, dan perubahan karakteristik SDM. Globalisasi, sebagai kecenderungan organisasi untuk memperluas penjualan atau manufaktur mereka ke pasar baru diluar negaranya. Munculnya globalisasi mengakibatkan batas antar negara makin kabur, dan cenderung mengarah pada terbentuknya "organization boundaryless" yang memobilitas informasi, teknologi, sumber daya, investasi dan operasi industri makin meningkat, kondisi ini peningkatan kompetisi global (Dessler,2000). Munculnya teknologi baru, menuntut SDM mampu mengendalikan perubahan teknologi tersebut. Kondisi ekonomi; juga menuntut perusahaan meningkatkan produktivitas kearah yang lebih baik agar berdaya saing tinggi ditengah lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Akhirnya perubahan lingkungan bisnis juga mengubah karakteristik SDM, hal ini berkaitan dengan masalah demografi

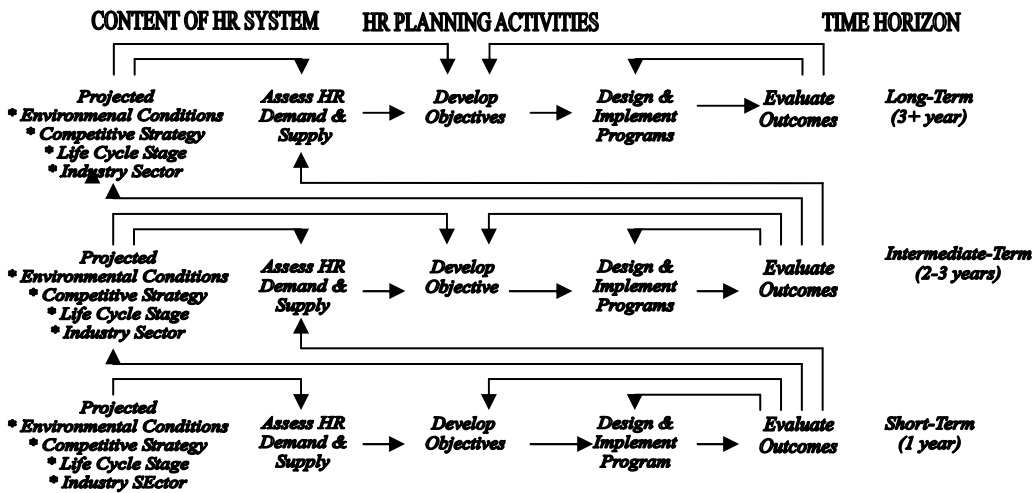
misalnya menurunnya jumlah angkatan kerja usia muda dan non produktif, dipihak lain usia produktif, tenaga kerja wanita, dan *diversity* ras dalam angkatan kerja semakin meningkat (Rothwell, S., 1995).

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, perencanan 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.

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



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

1. 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 tuuan jangka panjang (Jackson & Schuler, 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).

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 manager 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 kearah *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 focus 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 perencana 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 strategic.

2. Perencanaan SDM Jangka Menengah

Seperti diketahui bahwa 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

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 perencana SDM dengan manajer lini agar dalam membuat peramalan penawaran dan permintaan lebih kritis dan akurat.

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 tehnik statistik dan *judgmental*. Biasanya tehnik *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 produktifitas.

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.

3. 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 pembeutan *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 horison 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 kepiawaian 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 kompetensi 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*

Exhibit 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 Strategies</i>	<i>Slate</i>	<i>Cadre/ Pools</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 16-29.

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 strategic 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*.

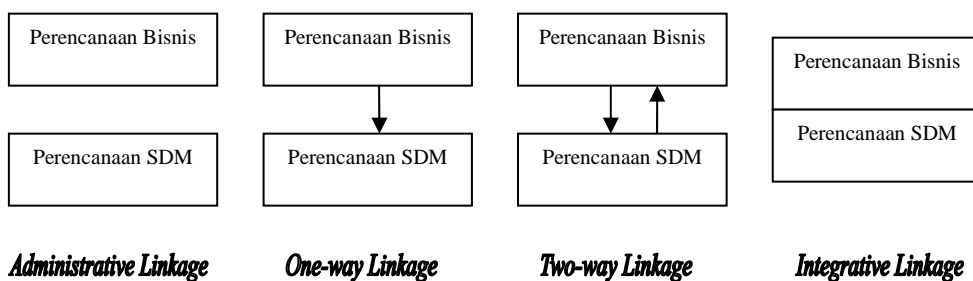
Two way linkage

Dalam hubungan ini dikarakteristikkan 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, pperencana bisnis, dan staf SDM berhubungan satu sama lain sebagai *strategic partner*.

Integrative linkage

Dalam hubungan ini dikarakteristikkan oleh adanya dinamisasi, hubungan interaktif antara perencanaan strategic 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 strategic 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.

Figure 2. Hubungan antara perencanaan SDM dan Perencanaan Bisnis



Mengintegrasikan perencanaan SDM ke dalam perencanaan bisnis strategik organisasi mempunyai implikasi pada peningkatan kinerja bisnis strategic 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 kariri, manajemen kinerja, komunikasi, dan keterlibatan karyawan, dan pemfokusan isu kehidupan kerja; (7) *Global Competitiveness*, mengaplikasikan persepektif bisnis global, mengelola kariri multinasional, dan menentukan poin penting dari integrasi organisasi global global.

Perencanaan SDM dan *Comaptive 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 strategic organisasi serta meningkatkan fleksibilitas, dengan demikian akan lebih mampu mengadaptasi diri terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Kesimpulan

Pada tataran implementasi perencanaan SDM baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi. Semakin panjang jangka waktu perencanaan SDM mempunyai tingkat risiko yang tinggi seperti ketidakpastian (*uncertainty*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontroll*). Oleh karena itu hendaklah ada linkages antara perencanaan SDM, perencanaan bisnis strategic dan perubahan lingkungan strategic. Perencanaan SDM jangka panjang memegang peranan penting seiring dengan perubahan peran SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis menuntut perencanaan SDM jangka panjang yaitu perencanaan suksesi (*succession planning*) mengalami perkembangan menjadi generasi baru yakni manajemen suksesi (*succession management*). *Succession management* organisasi diharapkan dapat melahirkan *top manager* dan kepemimpinan strategic yang dapat mengantisipasi perubahan strategic dan tantangan bisnis.

Dalam *administrative linkage* antara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis terpisah. Dalam hubungan ini fungsi SDM dianggap tidak penting dalam perencanaan bisnis. Karena tujuan perencanaan SDM adalah menjamin bahwa orang yang tepat adalah ditempat yang tepat dan waktu yang tepat pula, maka harus linkage dengan perencanaan total organisasi. Dalam *one-way linkage* hubungan antara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis lemah. Perencanaan bisnis, dimana mereka ada, telah mendefinisikan kebutuhan mereka dengan demikian pembuatan perencanaan SDM suatu contoh reaktif.

Banyak organisasi sekarang mengakui bahwa mereka mendapat manfaat dari two-way linkage antara bisnis dan perencanaan SDM. Dengan *two-way linkage*, perencanaan bisnis dipertimbangan bahwa mereka dipengaruhi oleh pertimbangan SDM seperti biaya dan ketersediaan SDM. Baru-baru ini organisasi mulai bergerak ke *integrative linkage*. Dalam organisasi yang menggunakan *integrative linkage* ini keefektifan organisasi difasilitasi oleh eksekutif SDM berpartisipasi secara penuh sebagai anggota dalam tim *top manpagement*.

Efektifitas diantara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis dalam mewujudkan keunggulan kompetitif akan ditentukan oleh sejauh mana linkage dari keduanya. Perencanaan SDM menjadi lebih kompleks sebagai horizon waktu untuk perencanaan dengan jangkauan lebih jauh ke masa depan, dengan demikian tidak mengherankan bahwa organisasi menjadi terlibat dalam aktifitas perencanaan SDM jangka panjang hanya setelah menjadi pandai dalam aktifitas perencanaan jangka pendek dan jangka panjang (Mills, 1985).

Perencanaan SDM harus konsisten dan terintegrasi dengan faktor-faktor lingkungan, kapabilitas organisasi, karakteristik organisasi, bisnis strategic organisasi yang pada gilirannya keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) akan tercapai. Melalui perencanaan SDM, perusahaan dapat mengintegrasikan fungsi SDM ke dalam strategi bisnis organisasi untuk memperbaiki kinerja individu dan pada akhirnya terakumulasi dalam kinerja organisasi.

Akhirnya, tantangan akhir dari perencanaan SDM adalah menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan SDM sekarang dan masa yang akan datang. Kriteria keseimbangan diukur apakah SDM sekarang berada pada tempat yang tepat, melakukan sesuatu yang tepat dan mengadaptasi secara tepat terhadap aktivitas yang berbeda dan baru ketika perubahan organisasi dibutuhkan karena adanya tantangan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Kalau masalah ini dapat diantisipasi dengan demikian akan tercapai *competitive advantage*.

DAFTAR PUSTAKA

- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988) Managing Two Fits of Strategic Human Resopurce 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) Succesfull 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 Presures 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

- Pfeffer, J. 1995, Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management of Executive*, 19 (1): 55-72.
- Robbins, Stephen. P. (2000), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Rowland K. M., & Summers, S. L., (1981) Human Resource Planning: A Second Look, *Personel Administrator*, 26 (12): 73-80
- Rothwell, S. (1995). Human resource planning. In J. Storey (Ed). *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 167-202). London: Routledge.
- Schuler, R.S., & Walker, J.W. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organization Dynamics*, Summer: 5-19.
- Schuller, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Smith, E. C., (1982), Strategic Business Planning and Human Resources: Part I, *Personel Journal*, 61(8): 606-610
- Sweet,J., (1982), How manpower Development Can Support Your Strategic Plan, *Journal of Business Strategy*, 3(1):77-81
- Vickerstaff, S. (1989) Human Resource Planning, in C. Molander (ed) *Human Resource Management*, Bromley: Chartwell-Bratt
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990), Work in The Family and Employing Organization, *American Psychologist*, 45: 240-251