

**PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA YANG EFEKTIF:  
STRATEGI MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF**



Disusun Oleh :

Muhamad Wahyudin	125030207111110
Johanes Hartawan Silalahi	125030207111101
Arrahman	125030207111044

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG

2015

## **A. Latar Belakang**

Sumberdaya perusahaan terdiri dari aset tangible (seperti: mesin, bangunan, uang) maupun aset intangible (seperti pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusia). Sumberdaya perusahaan yang berupa aset tangible mudah ditiru oleh pesaing namun aset intangible 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 SDMnya 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.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana melakukan perencanaan SDM yang bisa mendukung keunggulan bersaing?
2. Bagaimana pemaparan yang tepat mengenai konsep integrasi perencanaan strategik dan perencanaan SDM?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pelaksanaan perencanaan SDM yang bisa mendukung keunggulan bersaing
2. Memaparkan konsep integrasi perencanaan strategik dan perencanaan SDM

## **D. Hasil Penelitian**

### **Perencanaan SDM yang Mendukung Keunggulan Bersaing.**

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.

### **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 entrepreneurship*. 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 subordinasi 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 :

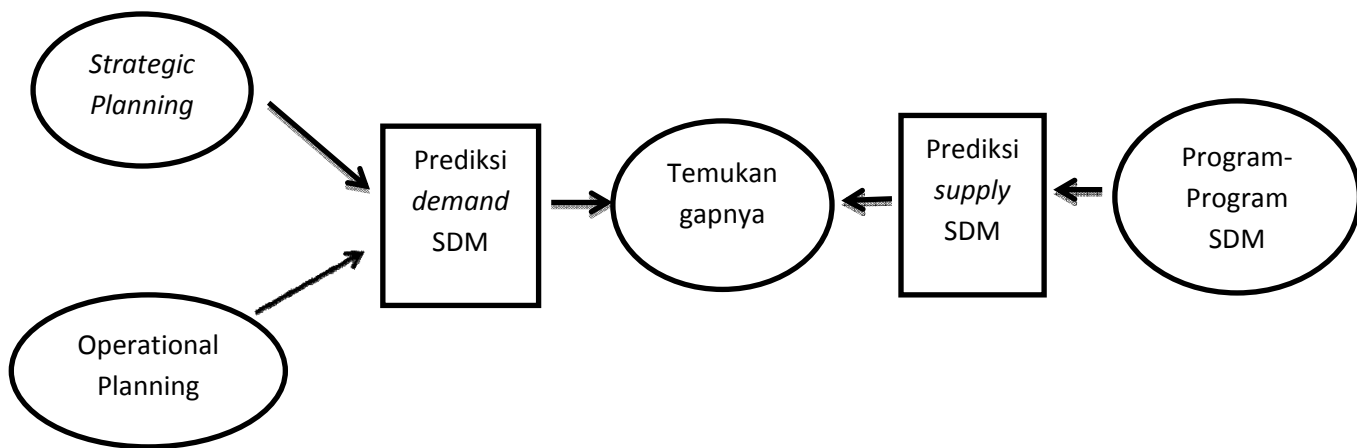
1. Globalisasi, yang menuntut organisasi agar meningkatkan kemampuan untuk mempelajari, melakukan kolaborasi, dan menangani perbedaan, kompleksitas maupun ambiguitas.
2. Profitabilitas melalui pertumbuhan. Hal ini bisa dilakukan melalui upaya mendapatkan pelanggan baru, mengembangkan produk baru yang 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 stratejik, 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 stratejik 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).