

Perencanaan Sumberdaya Manusia Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Perusahaan

Syeh Assery, Heru Kurnianto Tjahjono, Majang Palupi

*Universitas Azzahra Jakarta, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia
syeh.assery@gmail.com/herukurnianto@umy.ac.id/Majang_palupi@uii.ac.id*

ABSTRACT

This paper aims to explain the conceptual aspects and the critical role of human resource management. One aspect of HRM is HR Planning. In relation to Strategic Management, it can be proposed that competitive advantage of a company can be achieved through a good human resource planning. This paper furthermore becomes a foundation on bridging theory between Human Resource Management and Strategic Management.

Keywords: HR planning, competitive advantage, HR management and strategic management

PENDAHULUAN

Suatu departemen sumberdaya manusia harus memiliki prioritas untuk mencapai tujuan penciptaan nilai bagi para *stakeholder*. Penciptaan nilai bagi para stakeholder tercermin dari beberapa indikator yaitu karyawan yang memiliki kompetensi dan komitmen, manajer yang mampu menjalankan bisnis, pelanggan eksternal yang membeli lebih banyak produk/jasa serta meningkatkan loyalitasnya, investor yang percaya terhadap nilai pasar dan pertumbuhan perusahaan, serta masyarakat yang percaya. Diperlukan dua pemahaman utama yaitu; pertama, bahwa strategi SDM harus selaras dengan strategi bisnis, dan kedua bahwa departemen HR agar tidak terputus dan terisolasi dari strategi bisnis (Ulrich, Younger, dan Brockbank, 2008).

Deadrik dan Gibson (2009) melakukan analisis lebih dari 6.000 jurnal tentang HR dalam periode terbitan selama 30 tahun (1976-2005) dan menemukan bahwa ada kesenjangan antara teori dan praktek HR selama ini, serta ada kesenjangan topik yang

diminati oleh para akademisi HR dan praktisi HR. Topik *HR development* lebih mendominasi penelitian HR, selanjutnya topik *HR planning*, motivasi, kompensasi dan penghargaan, serta hubungan karyawan berada dalam urutan berikutnya. Dari kelima topik diatas terdapat 2 topik yang sama-sama diminati oleh akademisi dan praktisi yaitu *HR development* dan *planning*. Manfaat HR Planning yaitu Persiapan Menghadapi Masa Depan, Pemetaan Skill dan Talenta, Penambahan atau Pengurangan tenaga kerja, Pemangkasan Biaya yang Tidak Perlu, serta Kaderisasi dan Sukses.

Keterlambatan perencanaan HR akan mempengaruhi kinerja organisasi dan pada akhirnya akan mempengaruhi keunggulan bersaing (Grobler dan Zock, 2010; Farndale, Paauwe dan Boselie, 2010; Koulikoff-Souviron dan Harrison, 2010).

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa pentingnya perencanaan HR dalam konteks keunggulan bersaing. Selanjutnya dapat diajukan pertanyaan penelitian: Apa yang dimaksud dengan *human resource planning (HRP)* ? Apa yang dimaksud dengan keunggulan bersaing? Tujuan penelitian ini untuk memahami *human resource planning* dan keunggulan bersaing.

PEMBAHASAN

Pembahasan akan dimulai dengan pengertian *human resource planning (HRP)* dan pengertian keunggulan bersaing. Kemudian dilanjutkan dengan menjelaskan hubungan antara *HRP* dengan keunggulan bersaing.

Human Resource Planning

Manajemen Sumberdaya Manusia (*HRM*) mengandung nilai-nilai normatif dan prinsip-prinsip dasar yang diadopsi dalam mengelola manusia. Dari sisi strategi HR, perlu dilakukan pendefinisian yang jelas dalam rangka mengarahkan pada tujuan organisasi sedangkan dari sisi kebijakan berarti membahas bagaimana nilai dan prinsip HR tersebut dapat diimplementasikan.

Selanjutnya dari sisi proses dan praktek, maka proses HR membahas tentang prosedur dan metode HR antara lain HR Plan atau perencanaan sumberdaya manusia, sedangkan dari sisi praktek membahas pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam praktek HR yang terjadi di berbagai perusahaan. Jadi, HR Plan bisa ditinjau dari dua pendekatan; *strategic approach* maupun *process approach*.

Torrington, Hall, dan Taylor (2004) menjelaskan bahwa HR Planning juga disebut Workforce Planning, Manpower Planning, Personnel Planning atau Employment Planning. HR Planning merupakan proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja suatu organisasi untuk masa yang akan datang. HR Planning meliputi aktivitas identifikasi dan akuisisi atas sejumlah tenaga kerja yang tepat, dengan cara mengkaitkan secara interaktif antara apa tujuan perusahaan dan bagaimana aktivitas perencanaan sumberdaya dilakukan.

HR Planning dikatakan efektif apabila mampu menyediakan solusi untuk mengeliminasi jarak kesenjangan yang mungkin terjadi antara HR supply and HR demand. HR Planning dalam arti luas merupakan salah satu fungsi strategik HR. Dengan HR Planning yang efektif dapat memberikan kontribusi penting menyiapkan sumberdaya dan kapabilitas perusahaan melalui perencanaan sistematis dan memastikan bahwa HR Plan sesuai dengan rencana strategik perusahaan.

Beberapa Faktor yang perlu diperhatikan dalam HR Planning adalah; Faktor Legal antara lain peraturan-peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan; Faktor Sosial yaitu sekitar perusahaan meliputi agama, budaya, dan lain-lain. Faktor Teknologi seperti ada perubahan alat-alat produksi; Faktor Ekonomi berkaitan dengan persaingan, jenis produk dan harga barang; Faktor Pertumbuhan Perusahaan; dan Employee Turnover di Industri Terkait.

Keunggulan Bersaing

Barney (1991) menjelaskan bahwa sumberdaya merupakan sekumpulan faktor yang dimiliki atau dikontrol oleh perusahaan yang terdiri dari *tangible assets* (seperti mesin dan peralatan) maupun *intangible assets* (seperti hubungan kerjsama). Sedangkan kapabilitas merujuk pada kemampuan berlandaskan pengetahuan dan pengalaman dalam mengelola sumberdaya agar dapat tumbuh dengan tingkat yang lebih tinggi dibanding perusahaan lain dalam menghasilkan produk atau jasa yang sama. Selanjutnya Barney (2007) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dapat bersifat sementara atau berkelanjutan. Keunggulan bersaing sementara adalah keunggulan bersaing yang berlangsung untuk waktu yang sangat singkat. Pandangan ini menunjukkan bahwa setiap keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan dengan cepat akan ditiru oleh perusahaan lain. Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat bertahan lebih lama lagi. Budaya organisasional merupakan satu contoh keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pesaing (Tjahjono, 2004).

Pandangan *resource-based* ini memberikan pemahaman bahwa dengan adanya keunikan sumberdaya maka menghasilkan kinerja unggul dalam bersaing, dan apabila dikelola dengan cara tertentu dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Perusahaan akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan bila mampu memiliki dan mengendalikan sumberdaya stratejik baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud dan mencapai kondisi bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah tergantikan.

Berdasarkan penjelasan tentang pandangan berbasis sumberdaya (*resource-base view of the firm*) dapat diketahui dan dipahami adanya hubungan antara sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan kapabilitas dalam mengelola sumberdaya untuk mencapai kinerja unggul. Pandangan *resource-based* merupakan pendekatan dalam menganalisis keunggulan bersaing suatu organisasi berdasarkan pada sumberdaya dan kapabilitas suatu organisasi. Bahwa *resource-based* merupakan salah satu teori yang

dapat menjelaskan bagaimana kapabilitas dan sumberdaya merupakan bagian penting untuk mencapai kinerja perusahaan yang unggul.

Perencanaan Tenaga Kerja yang Baik akan Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Berdasarkan pengertian *HRP* dan *Keunggulan Bersaing* diatas selanjutnya dapat dibuat proposisi sebagai berikut: Bahwa *human resource planning* yang baik akan meningkatkan menghasilkan keunggulan bersaing.

Grobler dan Zock (2010) melakukan studi kasus yang menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja (*HR Plan*). Diperlukan dalam *supply chain* untuk mendukung keputusan strategis. Didasarkan pada studi kasus yang mendalam yang dalam industri jasa pada tahun 2008 pada sebuah perusahaan penyedia layanan logistik di Jerman, ditemukan bahwa berbagai keterlambatan dalam merekrut, melatih, dan mempromosikan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Delgado (1985) menyajikan temuan tentang efektivitas perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan besar di Venezuela. Bahwa sebelumnya perusahaan menggunakan sistem lama yang tidak tepat untuk mengatasi masalah pasokan tenaga kerja dengan keterampilan yang dibutuhkan. Kemudian dibuat sistem baru dengan melibatkan interaksi langsung dalam perencanaan sumberdaya perusahaan. Setelah dilaksanakan maka terbukti kegunaannya dalam mendefinisikan jenis personil yang dibutuhkan oleh perusahaan di masa depan.

Dalam sebuah penelitian tentang dampak dari perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, Nkomo (1987) mengemukakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja perusahaan-perusahaan yang melakukan perencanaan sumber daya manusia formal dan perusahaan-perusahaan yang tidak melakukan perencanaan sumberdaya manusia. Namun terdapat indikasi adanya perubahan positif dalam kinerja organisasi setelah perusahaan-perusahaan mulai melakukan perencanaan sumber daya manusia.

Idris dan Eldridge (1998) mengajukan perubahan dari perencanaan sumber daya manusia tradisional ke pendekatan sistem yang menekankan pada pembelajaran. Model baru ini dipahami dalam konteks perubahan lingkungan terhadap organisasi dan bagaimana manajemen menghadapinya. Pendekatan baru ini merupakan proses transformasi dimana input diproses dengan cara yang melibatkan semua pemangku kepentingan dalam perencanaan tenaga kerja untuk menghasilkan output yang layak dalam pengambilan keputusan manajerial.

Chris Ainsworth (1995) mempelajari strategi sumber daya manusia yang dilakukan dan memberikan pertimbangan tentang proses dan dampak pekerjaan terhadap fungsi utama departemen HR. Dalam rekomendasinya, dikemukakan bahwa diperlukan perbaikan dalam perencanaan sumberdaya manusia yang dikaitkan dengan perencanaan strategi perusahaan.

Parker dan Caine (1996) memberikan penjelasan bahwa perencanaan sumber daya manusia (HRP) merupakan kebutuhan manajemen yang penting dan bukan sekedar perhitungan matematis yang kompleks yang menjadi kurang bermanfaat bagi praktisi. Dengan memperkenalkan model baru dia memberikan pendekatan yang memanfaatkan teknologi spreadsheet modern untuk menerapkan alat-alat yang sebelumnya cukup kompleks menjadi mudah.

Zeffane dan Mayo (1994) mengemukakan bahwa manajer sumberdaya manusia saat ini tidak sekedar menyandang status saja, namun menghadapi lingkungan yang berubah. Ketidakpastian lingkungan akan memberikan dampak yang cukup besar pada peran perencanaan sumber daya manusia (HRP). Dengan bermaksud menguraikan beberapa isu utama seputar fungsi HRP dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan menggunakan Model HRP yang dapat menguraikan berbagai skenario dan prosedur yang diperlukan. Dengan cara ini membantu para manajer sumberdaya manusia dan para profesional dalam melakukan tugas yang menantang yaitu perencanaan sumberdaya manusia (HR Planning).

Dom, Kasim, dan Shamsudin (2012) melakukan penelitian yang bertujuan mengidentifikasi pelaksanaan HRP dan pengembangan kerangka HRP mempengaruhi faktor pasokan tenaga kerja. Dengan mix method, peneliti melakukan wawancara semi terstruktur dan survei kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan ekonomi bukan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi HRP, namun strategi organisasi, sifat pekerjaan, dan perubahan demografi merupakan faktor yang signifikan mempengaruhi pasokan tenaga kerja lokal dalam industri konstruksi.

Samer Khasawneh (2011) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui status perencanaan sumber daya manusia di lembaga-lembaga pendidikan tinggi. Survey terdiri dari pertanyaan manajerial meliputi perencanaan, analisis, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan persepsi responden, institusi pendidikan tinggi yang diteliti memiliki tingkat HCP yang kuat, seperti dalam mengidentifikasi sumber lapangan kerja dan tenaga kerja dengan data yang relevan, menetapkan model kompetensi, pelatihan bakat internal, memperbarui deskripsi pekerjaan, dan membangun praktek pembelajaran organisasional yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam belajar sepanjang hayat.

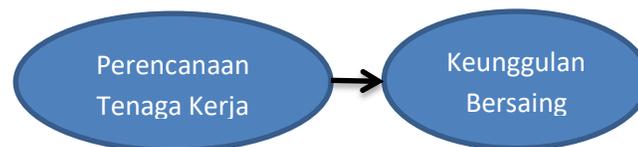
Donna Parsons (2010) meneliti tentang bagaimana perencanaan tenaga kerja medis, dengan menjelaskan struktur perencanaan tenaga kerja dan memeriksa beberapa tantangan perencana tenaga kerja. Dari hasil penelitian diketahui bahwa perencanaan tenaga kerja lebih dari sekedar otak-atik angka-angka, melainkan memerlukan penerapan keterampilan seni dan ilmu pengetahuan, karena menjelaskan bagaimana tenaga kerja dihitung dari segi kebutuhan, permintaan, dan penawaran untuk masa depan.

Sanjeev K. Bordoloi dan Hirofumi Matsuo (2001) melakukan penelitian di sebuah pabrik manufaktur peralatan semikonduktor yang menggunakan jalur perakitan untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Namun terkadang perlu meningkatkan fleksibilitas untuk menangani tingginya tingkat kustomisasi produk, teknologi dan

perubahan produk, serta volume produksi, yang secara kolektif membutuhkan pengetahuan tingkat tinggi bagi setiap pekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan cenderung meremehkan perencanaan sumber daya manusia, khususnya kebutuhan pekerja di level pengetahuan yang lebih tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aturan pengendalian yang ketat lebih unggul dibanding aturan intuitif ditinjau dari sudut pandang stabilitas dalam angkatan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan diatas selanjutnya dapat dibuat gambar sebagai berikut.



Model sekaligus menjelaskan bahwa perencanaan tenaga kerja merupakan salah satu praktik penting dalam peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman bin Idris, Derek Eldridge, 1998, "Reconceptualising human resource planning in response to institutional change", *International Journal of Manpower*, Vol. 19 Iss: 5, pp.343 - 357.
- Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C. and Boisnier, A. D., 2010, "Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration". *Human Resource Management.*, 49: 883-911.
- Barney, JB., 2007, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Third Edition. Pearson Prentice Hall, USA.
- Brian Parker, David Caine, 1996, "Holonc modelling: human resource planning and the two faces of Janus", *International Journal of Manpower*, Vol. 17 Iss: 8, pp.30 - 45.
- Chris Ainsworth, 1995, "Strategic human resource planning at Zeneca Pharmaceuticals", *Management Development Review*, Vol. 8 Iss: 2, pp.11 - 15.

- Dave Ulrich, Jon Younger, dan Wayne Brockbank, 2008, "The Twenty-First-Century HR Organization". *Human Resource Management*, Winter 2008, Vol. 47, No. 4, Pp. 829-850.
- Delgado S., José Victor, 1985, *Human resource planning in the Venezuelan oil industry*. PhD thesis, University of Warwick.
- Diana L. Deadrick dan Pamela A. Gibson, 2009, "Revisiting the Research-Practice Gap in HR: A longitudinal Analysis". *Human Resource Management Review*, 19 (2009) pp. 144-153.
- Donna Parsons, 2010, "Medical-workforce planning: an art or science?: The difficult problem of matching supply and demand", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 18 Iss: 5, pp.36 - 38.
- Farndale, E., Paauwe, J. and Boselie, P., 2010, "An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain". *Human Resource Management*, 49: 849-868.
- Größler, A. and Zock, A., 2010, "Supporting long-term workforce planning with a dynamic aging chain model: A case study from the service industry". *Human Resource Management*, 49: 829-848.
- Jin, Y., Hopkins, M. M. and Wittmer, J. L. S., 2010, "Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain". *Human Resource Management*, 49: 939-963.
- Koyuncu, B., Firfiray, S., Claes, B. and Hamori, M., 2010, "CEOs with a functional background in operations: Reviewing their performance and prevalence in the top position". *Human Resource Management*, 49: 869-882.
- Koulikoff-Souviron, M. and Harrison, A., 2010, "Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain". *Human Resource Management*, 49: 913-938.
- Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade dan Brian Drake, 2009, "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field". *Human Resource Management Review*, 19 pp. 64-85.
- Nkomo, S. M., 1987, "Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis". *Strategic Management Journal*, 8: 387-392.
- Norhidayah Md Dom, Narimah Kasim, Alina Shamsudin, 2012, "Framework of human resource planning (HRP) influencing factors for local workforce supply in Malaysian construction industry", *Journal of Technology Management*, Vol. 7 Iss: 2, pp.177 - 197.
- Samer Khasawneh, 2011, "Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan", *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Iss: 6, pp.534 - 544.

- Sanjeev K. Bordoloi dan Hirofumi Matsuo, 2001, "Human resource planning in knowledge-intensive operations: a model for learning with stochastic turnover". *European Journal of Operational Research*. Volume 130, April, 2001. pp.169-189.
- Tjahjono, H.K., 2004, *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard*. UPFE UMY.
- Tjahjono, H.K., 2009, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. VSM MM UMY.