

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS **GANESHA**

ISSN : 2579 - 4922 VOLUME 2, NOMOR 1, APRIL 2018

Pengaruh Perhitungan Bunga Kredit Dalam Pembelajaran Matematika Terhadap Hasil Belajar Akuntansi Siswa SMK Swasta Di Kota Depok (Survei Pada Siswa Kelas XII SMK Bina Mulla Di Kota Depok)
Nurhayati, S.Pd., M.Pd

Analisis Perbandingan Bank Umum Konvensional Dan Bank Umum Syariah
Joned C. Saksana, S.Ip., SE., MM

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BIPRO Indonesia
Dr. Muhamad Ridwan, MM

Pengusaha Beretika Bisnis Mewujudkan Penegakan Hukum
Dr. (C). H. Syafrudin Makmur, SH., MH

Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Gorontalo
Asma Ulhasna Adam, SE., MM

Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Dalam Bisnis Melalui Sumber Daya Manusia
Dr. Warsono, SE., M.Pd

Peran Sumber Daya Manusia Dalam Strategi Bisnis
Dr. Sugeng Prayitno, MM., CHRA

Rencana Pengembangan Daerah Penyangga Taman Nasional (Studi Kasus Di Taman Nasional Bogani Nani Warta Bone)
Dr. Ir. Rachman Upe, MM

Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia
Hendra Permedi, ST., MM



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA**

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA
Volume 2, Nomor 1, April 2018

Diterbitkan oleh : STIE GANESHA PRESS

EDITORIAL

Penanggung Jawab : Dr. Warsono, SE.,M.Pd

Redaksi Pelaksana : Fahri, SH., MM., MH
Winna Sarikusumaningtyas, S.IP., SE., MM
Abdul Kohar, S. Pd., M.Pd

Editor : Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA
Dr. Achmad Mulyana, SE., MM

Penyunting : Hendra Permadi, ST, MM

Mitra Bestari : Dr. Erna Widodo, MM
Dr. Ir. Agus Hariyadi, MM

Layout & Desain : Devan Rizaldi, S.Kom

Administrasi Umum : M. Tafsiruddin, M.Kom

Alamat Redaksi :

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA – JAKARTA
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842
Email : majalah.ganesha@yahoo.com
(Terbit 2 kali dalam satu tahun : April dan November)

Penerbit :

STIE GANESHA PRESS
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842

DAFTAR ISI
MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
GANESHA
Volume 2, Nomor 1, April 2018

Pengantar dari Redaksi	i
Daftar Isi	ii
Pengaruh Perhitungan Bunga Kredit Dalam Pembelajaran Matematika Terhadap Hasil Belajar Akuntansi Siswa SMK Swasta Di Kota Depok (Survei Pada Siswa Kelas XII SMK Bina Mulia Di Kota Depok) Nurhayati, S.Pd., M.Pd	1 - 14
Analisis Perbandingan Bank Umum Konvensional Dan Bank Umum Syariah Joned C. Saksana, S.Ip., SE., MM	15 - 29
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BIPRO Indonesia Dr. Muhamad Ridwan, MM	30 - 38
Pengusaha Beretika Bisnis Mewujudkan Penegakan Hukum Dr. (C).H. Syafrudin Makmur, SH., MH	39 - 56
Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Gorontalo (<i>Analysis Of Human Resource Planning System In Health Office Gorontalo Province</i>) Asma Ulhusna Adam, SE., MM	57 - 67
Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Dalam Bisnis Melalui Sumber Daya Manusia Dr. Warsono, SE., M.Pd	68 - 74
Peran Sumber Daya Manusia Dalam Strategi Bisnis Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA	75 - 86
Rencana Pengembangan Daerah Penyangga Taman Nasional (Studi Kasus Di Taman Nasional Bogani Nani Warta Bone) Dr. Ir. Rachman Upe, MM	87 - 98
Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Peran Sumber Daya Manusia Hendra Permadi, ST., MM	99-110
Panduan Untuk Penulis	111-114

STRATEGI MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM BISNIS MELALUI SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Warsono, SE., M.Pd
Dosen Pascasarjana STIE Ganesha Jakarta

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis saat ini mengarah pada pengakuan pentingnya keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam merespon perubahan yang terjadi. SDM merupakan subjek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2000). SDM menjadi bagian pengembangan kebijakan organisasi, perencanaan perluasan lini organisasi, proses merger dan akuisisi organisasi. Apabila organisasi melakukan perencanaan strategis, manajer lini berkemungkinan melihat sifat-sifat penting isu SDM yang ada. Isu SDM terus meningkat khususnya yang berkenaan dengan *supply* tenaga kerja terampil, yang memiliki kemampuan adaptasi dan mampu menghadapi ambiguitas. SDM mempunyai andil yang besar bagi keberhasilan isu bisnis karena isu-isu tersebut sangat mempengaruhi esensi bisnis seperti profitabilitas, survival, daya saing, kemampuan adaptasi, dan fleksibilitas. SDM merupakan *asset* kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Oleh karena itu, pengelolaan SDM melalui manajemen SDM sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi. Manajemen SDM merupakan bagian proses perencanaan strategis.

Menghadapi fenomena yang ada, tidak dapat dipungkiri perencanaan SDM (*human resources planning*) sangat diperlukan untuk mendapatkan jumlah, tempat, dan waktu yang tepat yang membawa dampak pada keuntungan individu dan organisasi dalam jangka panjang. Melalui perencanaan SDM kita dapat menentukan bagaimana orang dapat bertindak dari posisi saat ini ke posisi yang diinginkan (Schuler, 1990). Sedangkan menurut Steffy & Maurer (1988), menyatakan beberapa alasan pentingnya perencanaan dalam organisasi. Pertama, perencanaan memberikan pengarahan pada manajer dan karyawan untuk memberi kontribusi *teamwork* untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Kedua, melalui perencanaan dapat diperkirakan dampak adanya perubahan, bagaimana mengantisipasinya, dan bagaimana respon yang tepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Dengan kata lain perencanaan dapat mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*). Ketiga, perencanaan dapat mengurangi terjadinya *overlapping* dan *wastefull activities*. Keempat, melalui perencanaan kita dapat menentukan tujuan atau standar yang memudahkan *control*. Melalui perencanaan SDM diharapkan organisasi dapat mengelola SDM yang ada untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas SDM sehingga diperoleh keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

Tulisan ini akan membahas masalah perencanaan SDM (*HR Planning*) sebagai satu strategi untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan makin kompetitif dan untuk meraih keunggulan kompetitif yang mengarah pada upaya memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis. Tulisan ini juga akan membahas bagaimana tahapan-tahapan dan proses perencanaan SDM baik dalam jangka pendek (*short term*), jangka menengah (*intermediate term*), maupun jangka panjang (*long term*), pentingnya pencapaian keunggulan, kompetitif dalam perusahaan melalui sumber keunggulan kompetitif, dan konsentrasi SDM dikaitkan dengan isu bisnis sebagai satu tindakan untuk mengintegrasikan fungsi SDM dalam strategis bisnis perusahaan.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia : Definisi Dan Langkah-langkah

Schuler, 1990, mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai suatu proses manajemen untuk menentukan bagaimana organisasi seharusnya berpindah dari posisi SDM sekarang ke posisi SDM yang diinginkan. Melalui proses ini diharapkan manajemen akan memiliki SDM dalam jumlah dan kualifikasi yang tepat, pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang baik bagi individu (SDM) maupun organisasi.

Pada dasarnya tujuan kompetitif SDM terkait dengan pengambilan keputusan dalam kegiatan operasional perusahaan ada tiga yaitu kepemimpinan harga (*cost leadership*), kualitas atau kepuasan pelanggan (*quality/customer satisfaction*), dan inovasi (*innovation*). Setiap perusahaan berusaha untuk menjadi *cost leadership* dengan menjadi produsen yang mampu beroperasi dengan biaya yang rendah untuk industrinya. Keunggulan itu termasuk skala ekonomis, kepemilikan teknologi dan akses penting persediaan sumber daya baik manusia, bahan mentah, dan sumber lain. Kepuasan pelanggan menekankan pada perbaikan metode kerja, barang dan jasa, dan hubungan dengan pelanggan. Sedangkan inovasi menekankan pada perbedaan dalam kreasi operasi yang baru dan manajemen metode, teknologi, atau produk barang dan jasa.

Greer, Youngblood, dan Gray (1999) dalam Moran dan Brightman (2000) menyebutkan ada lima kekuatan utama yang berperan penting dalam aktivitas SDM antara lain perampingan perusahaan, pertumbuhan yang cepat atau penurunan globalisasi, peningkatan kompetensi, dan restrukturisasi perusahaan. Hal ini menuntut perusahaan untuk berusaha memfokuskan pada bisnis mereka, menurunkan biaya, dan memperbaiki kapabilitas untuk merespon tantangan bisnis yang ada. IT memiliki peran khusus dalam pengelolaan SDM melalui inovasi informasi teknologi SDM. Misalnya melalui *Human Resources Information System* (HRIS).

Perencanaan menekankan pada keseluruhan strategi untuk mencapai tujuan, mengembangkan rencana secara komprehensif untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas. Perencanaan ini memfokuskan pada “*ends*” yaitu apa yang harus dilakukan dan “*means*” yaitu bagaimana pelaksanaannya. Untuk itulah perlu dibuat langkah-langkah dalam proses perencanaan. Langkah-langkah perencanaan SDM meliputi :

1. Mengumpulkan dan menganalisa data untuk memperkirakan permintaan tenaga kerja, rencana bisnis dan di masa mendatang, dan memperkirakan jumlah permintaan SDM.
2. Menetapkan sasaran SDM
3. Mendesain dan mengimplementasikan program yang akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan SDM
4. Memonitor dan mengevaluasi program

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). Penjelasan secara rinci dari masing-masing perencanaan di atas akan dijabarkan lebih lanjut dalam pembahasan selanjutnya.

2. Perencanaan SDM Jangka Pendek

Manajemen puncak harus merumuskan dan mengkomunikasikan visi ke depan ke seluruh manajer dan karyawan untuk memperjelas hubungan yang ada antara perencanaan strategi bisnis. Beberapa perencanaan dan keputusan yang dilakukan dalam perencanaan jangka pendek meliputi :

1. Memperkirakan permintaan dan penawaran
Keputusan dalam hal ini meliputi beberapa keputusan terkait dengan pertimbangan ketidaksesuaian antar *demand* (jumlah dan karakteristik baik kemampuan, tingkat pembayaran, maupun pengalaman orang yang memerlukan pekerjaan tertentu), memprediksi lowongan dan pertumbuhan kerja dengan memproyeksikan kecenderungan masa lalu ke yang akan datang, prediksi tentang berapa tipe pekerjaan yang akan dieleminasi atau diciptakan dalam jangka pendek secara umum mengikuti rencana bisnis yang dikerjakan oleh manajer lini, mengetahui karakteristik dan keperluan bisnis organisasi, pengetahuan ini bisa diperoleh dengan melakukan pertemuan bersama-sama manajer lini untuk mendiskusikannya.
2. Pembentukan tujuan perencanaan SDM jangka pendek
Tujuan perencanaan SDM jangka pendek meliputi : peningkatan jumlah orang yang tertarik terhadap organisasi dan melamar pekerjaan, menarik pelamar dari bauran yang berbeda (berbeda dalam keahlian), memperbaiki batas penggajian baru, meningkatkan lamanya waktu yang menginginkan waktu pekerja untuk tinggal lebih lama dalam organisasi, menurunkan lamanya waktu yang tidak menginginkan pekerja untuk tinggal dalam organisasi, dan membantu pekerja yang ada dan baru untuk mengembangkan keahlian yang diperlukan organisasi.
3. Mendesain dan mengimplementasikan program-program jangka pendek
Program-program jangka pendek meliputi : (a) *recruiting*, dalam program ini keahlian psikologi dipakai untuk mempengaruhi ukuran dan kualitas dari kelompok pelamar, (b) *selection*, dipakai untuk mengembangkan program *hiring*, (c) Sistem penilaian (*appraisal*) kinerja yang mengidentifikasi kekurangan kinerja untuk diperbaiki dan keahlian serta kemampuan untuk dihargai, (d) program *training* yang

mengembangkan keahlian untuk kepentingan yang akan datang, (e) Sistem penggajian (*compensation*) didesain untuk menarik karyawan baru, memotivasi orang untuk lebih berkinerja serta untuk mempertahankan karyawan.

4. Evaluasi program jangka pendek SDM

Fase ini meliputi penilaian bagaimana tujuan dapat dicapai, dalam evaluasi ini; (a) tujuan perencanaan jangka pendek secara umum mudah untuk diukur misal jumlah pelamar, jumlah yang dipekerjakan, dan tingkatan kinerja karyawan, (b) sistem evaluasi dari program SDM digunakan untuk menemukan layak tidaknya keperluan-keperluan organisasi dalam jangka pendek, (e) tipe-tipe program evaluasi secara aktual ada dalam organisasi besar.

Pendekatan paling efektif untuk mengembangkan strategi SDM ialah fokus terhadap isu-isu perusahaan yang meliputi : mendefinisikan keinginan mereka serta kesenjangan yang harus dikurangi atau sumber-sumber masalah yang ada, selektif dengan fokus pada hal-hal penting serta memperhatikan pada tindakan-tindakan yang dapat dilakukan, dan pengembangan komitmen dan rasa untuk segera bertindak saat keadaan mendesak.

Perencanaan SDM jangka pendek akan berjalan dengan baik jika didukung oleh kondisi perencanaan strategi dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan internal dengan segala kompleksitasnya, proses perencanaan strategi membolehkan menggunakan input kualitatif sebaik input kuantitatif disamping isu-isu yang ada, organisasi harus ada memiliki arah strategi yang spesifik, organisasi memiliki kelompok perencanaan yang bertanggungjawab terhadap perencanaan strategi, lingkungan eksternal memainkan peranan penting dimana perhatian SDM juga akan memperhatikan *people – related business*, adanya perluasan dimana lini manajer mengidentifikasi isu-isu SDM sebagai sesuatu yang strategis, menempatkan mereka dalam perencanaan bisnis dan berusaha untuk mengembangkan program-program dengan berbagai cara.

3. Perencanaan Sumber Daya Manusia Jangka Menengah

Perencanaan SDM jangka menengah membutuhkan lebih banyak perhatian teknis, karena tingkat ketidakpastian yang dihadapi perusahaan makin tinggi. Perencanaan jangka menengah meliputi beberapa hal yaitu :

1. Peramalan permintaan dan penawaran jangka menengah

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan peramalan permintaan sumber daya manusia adalah : (a) model penentuan faktor-faktor yang akan mempengaruhi permintaan yang akurat, (b) kemampuan memprediksi keadaan yang terjadi di sekitar perusahaan dan *ability*. Peramalan penawaran dapat berasal baik dari sumber informasi internal maupun eksternal meskipun umumnya sumber internal lebih banyak tersedia. Sama halnya dengan peramalan satu teknik : *judgment* untuk meramalkan penawaran adalah perencanaan penggantian (*replacement planning*). Sedangkan teknik *statistical* yang dipakai untuk meramalkan penawaran SDM antara lain model

- persediaan, analisis Markov, simulasi (berdasarkan analisis Markov), *renewal analysis*, dan *goal programming*.
2. Menentukan tujuan jangka menengah
Setelah memperkirakan permintaan dan penawaran SDM maka ditentukan tujuan jangka menengah dan dikembangkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan, melalui usaha bersama antara perencana SDM dengan manajer lain yang relevan dalam organisasi.
 3. Program jangka menengah
Program jangka menengah dapat berupa pelatihan keterampilan dasar bagi karyawan baru, pendidikan lanjutan untuk karyawan yang sudah ada, pelatihan bahasa, magang, dan kemitraan dengan sekolah publik. Faktor-faktor yang mendorong organisasi untuk mengembangkan program-program meliputi : (a) perubahan teknologi, (b) pergeseran dari *manufacturing-based* menjadi *service-based*, (c) kekurangan tenaga kerja yang telah disiapkan dengan baik sehingga perusahaan merasa perlu mempersiapkan calon tenaga kerja sejak mereka masih di sekolah, (d) kondisi ekonomi yang memaksa adanya *downsizing*, (e) kebutuhan organisasi untuk mengadaptasi *diverse workforce*.
 4. Mengevaluasi program jangka menengah
Karena lingkup program lebih luas maka unit analisis yang tepat untuk evaluasi seringkali berupa tingkat produktivitas dari seluruh departemen atau unit bisnis.

4. Perencanaan Sumber Daya Manusia Jangka Panjang

Perencanaan SDM jangka panjang sangat penting bagi perusahaan seiring dengan perubahan dan perkembangan lingkungan yang semakin kompetitif untuk mendorong perusahaan beralih kepada SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif. Salah satu bentuk perencanaan jangka panjang dalam hal ini adalah *succession planning*. *Succession planning* adalah perencanaan yang dibuat oleh perusahaan untuk mengisi posisi eksekutif yang paling penting. Aktivitas inti dalam *succession planning* adalah mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dan menyediakan pengalaman belajar untuk mengembangkan kompetensi (Barney and Wright 1998). Beberapa program yang perlu dikembangkan meliputi prosedur seleksi, rencana pengembangan, *mentorship*, *performance review* secara teratur dan sistematis, dan perencanaan karir yang melibatkan karyawan untuk merencanakan dan mengawasi perkembangan mereka sendiri.

Succession planning yang dilakukan dalam perusahaan diharapkan dapat menjamin kelangsungan dari pemimpin yang telah disiapkan untuk menduduki posisi-posisi kunci eksekutif, melibatkan tim manajemen senior dalam proses *review* bakat-bakat kepemimpinan yang ada dalam perusahaan, menempatkan isu-isu keanekaragaman dalam agenda perusahaan, membimbing aktivitas pengembangan dari para eksekutif kunci, memeriksa kembali struktur, proses, dan sistem dari unit bisnis maupun perusahaan, melakukan penyesuaian dengan fungsi SDM lain yang mendukung proses pembaharuan kepemimpinan seperti misal sistem seleksi, dan memberikan kontribusi bagi nilai pemegang saham.

Seiring dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi melakukan transformasi dalam lingkungan bisnis maka perusahaan merasa perlu memikirkan kembali bagaimana memodifikasi *succession planning* agar tetap relevan untuk memperbaharui kepemimpinan dalam perusahaan. Dalam kondisi ini, perusahaan perlu mentransformasi *succession planning* menjadi *succession management*. Melalui *succession management* diharapkan perusahaan menciptakan pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel dalam menyiapkan eksekutif masa depan dan memiliki kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan.

Orientasi perusahaan dalam *succession management* bersifat *oportunistis* sesuai dengan lingkungan bisnis yang dinamis. Perusahaan tidak lagi dapat menjamin seseorang untuk terus bekerja di perusahaan tersebut walaupun ia dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Fokus organisasional pada *succession management* melihat individu dalam konteks kepemimpinan dan mempersiapkan kepemimpinan masa depan dengan panduan kompetensi kepemimpinan dan sekumpulan kesempatan pengembangan pendukung. Asumsinya adalah adanya permintaan bisnis yang berubah-ubah.

Perbedaan *Succession Planning* dan *Succession Management*

Dimensi	<i>Succession Planning</i>	<i>Succession Management</i>
Lingkungan Bisnis	<i>Stabilitas</i>	Perubahan cepat
Orientasi Perusahaan	<i>Deliberate</i>	Kesempatan
Hasil	<i>Snapshot</i>	Dinamik
Strategi <i>Replacement</i>	<i>Slates</i>	Cadre/Pools
Fokus Organisasional	<i>Individual</i>	Tim
Kriteria Penilaian	<i>Position Description</i>	<i>Leader Templates</i>
Tingkatan	<i>Boss</i>	360 Degree
Komunikasi	<i>Closely Held</i>	Open
Kewajiban	<i>Corporate</i>	Shared
Seleksi	<i>Internal</i>	External & Internal
Kriteria Seleksi	<i>Skills & Experience</i>	Competence & Network

Dalam *succession management* perusahaan menggeser tanggung jawab kemajuan karir pada individu itu sendiri dan mendorong adanya komunikasi yang lebih terbuka. Dalam hal seleksi, kandidat karyawan dapat berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Kandidat internal mampu menjamin kelangsungan dari *organization & institutional memory*. Mereka dapat membantu pengambilan keputusan dan tindakan dengan lebih baik karena telah mengetahui kelebihan dan kekurangan dari karyawan dan mempercepat implementasi dengan mempekerjakan jaringan informal. Sedangkan kandidat dari luar diharapkan mampu menyediakan pikiran baru dan menyegarkan kembali kultur perusahaan. Untuk dapat menghasilkan individu-individu yang mampu memikul posisi-posisi kepemimpinan maka perusahaan harus dapat menetapkan kompetensi

yang dicari secara jelas, bersikap transparan dalam proses seleksi, menyediakan kesempatan pengembangan dan mekanisme untuk mengakses tugas-tugas, menyediakan petunjuk dan umpan balik yang dibutuhkan, dan menyesuaikan struktur *reward*.

PENUTUP

Penetapan perencanaan SDM jangka pendek, menengah atau panjang tergantung pada kondisi dan kebutuhan perusahaan. Dalam perencanaan jangka pendek lebih menekankan pada *people-related* bisnis dan *issues orientation*, disamping melibatkan manajer lini dalam perencanaannya. Perencanaan SDM jangka menengah membutuhkan lebih banyak interaksi antara *HR planner* dengan manajer lini karena semakin tingginya tingkat ketidakpastian yang dihadapi. Sedangkan perencanaan SDM jangka panjang memegang peranan penting seiring dengan perubahan peran SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif. Perencanaan SDM tidak dapat berdiri sendiri namun harus ada konsistensi dan integrasi dengan faktor-faktor lain seperti lingkungan, *organizational capabilities*, *organizational characteristic*, serta *organizational strategy* dengan tujuan akhir untuk mecapai keunggulan kompetitif. Melalui perencanaan SDM, perusahaan dapat mengintegrasikan fungsi SDM ke dalam strategi bisnis perusahaan untuk memperbaiki kinerja individu maupun organisasi sehingga tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan makin kompetitif dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B., dan Wright, P.M. 1998. *On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. *Human Resource Management*, 37(1):31-46.
- Moran, John W., Baird K Brightman. 2000. *Leading Organizational Change*. *Journal of Workplace Learning : Employee Conselling Today*, Vol. 12. No. 2, pp 66-74.
- Schuler, R.S, 1990, *Repositioning The Human Resources Function, Transformation or Demise?* *Academy of Management Executive*, 4(3); 49-60
- Steffy, B.D. & Maurer, S.D, 1988. *Conceptualizing and Measuring the Economic Effectiveness of Human Resources Activities*. *Academy of Management Reviews*, 13 (2) : 271-286