



## **URGENSI PERENCANAAN SDM SEBAGAI UPAYA PENYELARASAN STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN: KAJIAN LITERATUR**

**Antoni Ludfi Arifin<sup>a,\*</sup>**

<sup>a</sup>Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55, Cempaka Putih, Jakarta Pusat, Kec. Johar Baru, DKI Jakarta, Indonesia

\*[ludfi@stiami.ac.id](mailto:ludfi@stiami.ac.id)

*Diterima: Mei 2021. Disetujui: November 2021. Dipublikasikan: November 2021.*

---

### **ABSTRACT**

*HR planning is a strategic matter in implementing corporate strategy, through HR planning it can increase the company's chances of getting the right people, in the right place, at the time needed. Good HR planning must be in-line with the company's vision, mission, long-term objectives, and short-term objectives. This HR planning must be able to be implemented properly by the HR division in order to find the best candidate for the company. This research is a descriptive qualitative research by analyzing the relevant literature related to HR planning. The results showed that the company must be able to compile HR planning that is in line with its vision, mission, long-term objectives, and short-term objectives; the HR division must be able to translate HR planning based on organizational design, job design, in the form of job descriptions, tasks, responsibilities, authorities, as the basis for determining HR planning; HR planning tailored to the company's business development; workload analysis, become the basis for HR planning; and employee turnover rate, can be used as a determination of the company's HR planning.*

**Keywords:** *HR planning; organizational design; workload analysis; turnover.*

### **ABSTRAK**

Perencanaan SDM menjadi hal strategis dalam implementasi strategi perusahaan, melalui perencanaan SDM dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk mendapatkan orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang dibutuhkan. Perencanaan SDM yang baik harus selaras dengan visi, misi, tujuan jangka panjang, dan tujuan jangka pendek perusahaan. Perencanaan SDM ini harus mampu diimplementasikan dengan baik oleh divisi/unit kerja SDM agar mendapatkan kandidat terbaik perusahaan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan melakukan telaahan terhadap literatur-literatur yang relevan terkait perencanaan SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan harus mampu menyusun perencanaan SDM yang selaras dengan visi, misi, tujuan jangka panjang, dan tujuan jangka pendek; divisi SDM harus mampu menterjemahkan perencanaan SDM berdasarkan desain organisasi, desain pekerjaan, berupa diskripsi pekerjaan, tugas, tanggung jawab, wewenang, menjadi dasar dalam penetapan perencanaan SDM; perencanaan SDM disesuaikan dengan perkembangan bisnis perusahaan; analisis beban kerja, menjadi dasar dalam perencanaan SDM; dan tingkat turnover karyawan, dapat digunakan sebagai penentuan perencanaan SDM perusahaan.

**Kata Kunci:** perencanaan SDM; desain organisasi; analisis beban kerja; *turnover*.

---

## PENDAHULUAN

Strategi bisnis perusahaan, mulai dari penyusunan visi, misi, penetapan tujuan jangka panjang, hingga penetapan tujuan tahunan merupakan hal penting untuk ditetapkan oleh perusahaan (Hamdan, 2001; Situmorang, 2011; Idris, 2011; Yunus, 2016). Visi merupakan ruh perusahaan (Suryadi, 2012), misi adalah alasan keberadaan perusahaan (Pramitha, 2016), dengan keduanya perusahaan akan memiliki peta jalan (arah) yang jelas dan mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Moh., 2017).

Visi perusahaan menentukan arah dan tujuan perusahaan. Raharja, (2016) menyatakan visi merupakan elemen penting dalam perencanaan strategis perusahaan. Strategi perusahaan harus berpedoman pada visi dan misi yang harus dipahami dan dimengerti oleh setiap orang yang terlibat di dalam perusahaan tersebut (Nurcahyo, 2015). Visi yang baik mampu diterjemahkan oleh divisi/unit kerja, hingga mampu juga dipahami oleh setiap karyawan perusahaan.

Di perusahaan, strategi bisnis tersebut harus dapat diimplementasikan pada setiap divisi/unit kerja. Implementasi strategi di level divisi/unit kerja membutuhkan penyelarasan strategi perusahaan. Penyelarasan strategis memiliki manfaat tidak hanya untuk pengembangan strategis, tetapi juga untuk implementasi strategi (Yuliansyah, 2016); di mana, pada level divisi/unit kerja mampu menterjemahkan strategi korporasi secara tepat dan menjadikan strategi yang lebih disesuaikan dengan sumber daya, potensi, dan tujuan di level divisi masing-masing. Ghonim et al., (2020) keselarasan ini terkait dengan proses perencanaan strategis untuk mencapai strategi yang berkinerja dan berdaya saing tinggi.

Salah satu unit kerja yang harus menyelaraskan dan mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan adalah divisi

sumber daya manusia (SDM). Divisi SDM harus mampu menyelaraskan strategi perusahaan ke dalam strategi di level unit bisnisnya; salah satu strategi penting adalah perencanaan SDM, karena di level ini, divisi SDM mulai menentukan kebutuhan, kualitas, dan jumlah SDM yang tepat bagi perusahaan. Perencanaan SDM, terutama perencanaan kebutuhan SDM merupakan pintu masuk bagi SDM-SDM yang berkualitas untuk bergabung di perusahaan.

Strategi SDM menitikberatkan pada pentingnya perencanaan SDM dan penerapan strategi yang akan dirumuskan dalam konteks strategi perusahaan (Tampubolon, 2016). Perencanaan SDM dilakukan oleh divisi SDM, dengan menentukan jumlah kebutuhan SDM yang akan direkrut sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan, bagaimana memenuhinya, kompetensi apa yang harus dimiliki oleh calon kandidat yang akan menempati posisi kosong (*vacant*), dan proses seleksi yang didesain agar mendapatkan kandidat terbaik. Karenanya, perencanaan SDM memiliki peranan penting dalam proses pencapaian keberhasilan visi dan misi perusahaan (Hosan & Praptiningsih, 2014).

Perencanaan SDM menjadi hal strategis dalam implementasi strategi perusahaan, melalui perencanaan SDM dapat meningkatkan kesempatan perusahaan untuk mendapatkan orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang dibutuhkan (Rasul, 2017). Tujuan dasar dari perencanaan SDM adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan masa depan dan ketersediaan SDM dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan (Ali et al., 2012).

Strategi perencanaan SDM berupa 1). Bagaimana perusahaan mengidentifikasi tujuan bisnis terkait SDM, 2). Peramalan kebutuhan dan syarat dasar pemenuhan SDM, 3). Menetapkan keahlian yang telah dimiliki dan karakteristik lainnya, 4). Menentukan kebutuhan SDM, dan 5). Mengembangkan rencana aktivitas kegiatan

dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat (Wijayanti, 2017). Empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan perusahaan berupa: 1). Proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan, 2). Identifikasi SDM yang tersedia dalam perusahaan, 3). Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan SDM, dan 4). Menjalankan program perencanaan SDM (Jabani, 2015).

Tujuan bisnis adalah memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*), terutama memberikan keuntungan bagi pemilik saham (*shareholder*), memberikan kepuasan bagi pelanggan (*customer*), dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (*employee*). Perusahaan harus mampu menjaga kepuasan karyawan (Farlianto, 2012). SDM sebagaimana mestinya harus dikelola dengan baik agar selalu produktif dan memberikan kontribusi keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan (Suparwi, 2018).

Perencanaan SDM menitikberatkan pada peramalan kebutuhan SDM dan bagaimana memenuhi kebutuhan tersebut. (Benny, 2005; Indrayani & Mahyarni, 2013; Winarti, 2018). Kegiatan perencanaan ini merupakan proses kegiatan sistematis untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa yang akan datang. (Paruntu et al., 2015). Perencanaan SDM yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk memetakan jumlah karyawan yang akan dibutuhkan (Azmy, 2018). Divisi SDM harus mampu menentukan kebutuhan SDM terkait

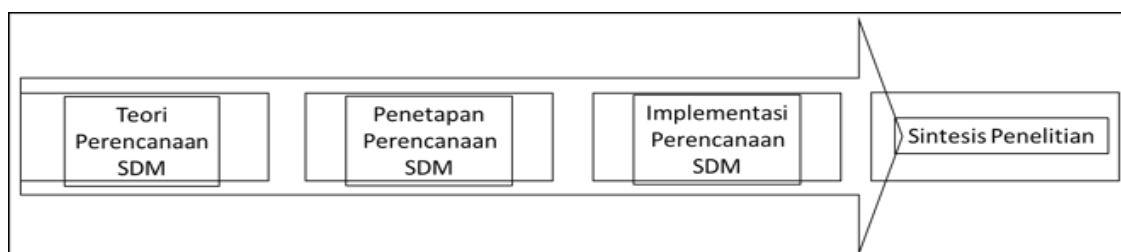
dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Perencanaan SDM ini didasari atas kebutuhan SDM terkait pengembangan bisnis perusahaan.

Kebutuhan jumlah SDM di perusahaan ditentukan berdasarkan perkembangan bisnis perusahaan (Priyono, 2010; Abdullah & Husaini, 2017), analisis beban kerja (Adawiyah & Sukmawati, 2013; Christina et al., 2015; Susanti et al., 2020); *turnover* karyawan (pensiun/mengundurkan diri) (Aslam et al., 2013; Sunarsi, 2018).

Berdasarkan hal tersebut di atas, penulis merasa perlu untuk melakukan kajian literatur terkait seberapa pentingnya perencanaan SDM dan kemudian menyelaraskan perencanaan SDM tersebut dalam strategi bisnis perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan melakukan telaah terhadap literatur-literatur yang relevan. Sugiyono, (2011) menerangkan bahwa pada penelitian deskriptif bertujuan untuk mengetahui nilai satu atau lebih variable independen; tanpa melakukan perbandingan atau menghubungkan dengan variable lainnya. Menurut Somantri, (2005) pada peneliti kualitatif peneliti dituntut untuk secara jeli mengumpulkan data-data yang ada. Peneliti berupaya memenuhi pendapat Creswell & Creswell, (2018) di mana dalam kajian literatur, sebaiknya melakukan kajian pada sekurangnya 50 artikel, laporan penelitian, atau buku yang berkaitan dengan topik tulisan.



Sumber: diolah penulis, 2021.

Gambar 1. Metodologi Penelitian

Guna memudahkan sistematika dalam penelitian ini, penulis melakukan empat tahapan penelitian melalui: Tahap pertama, penelusuran teori perencanaan SDM. Tahap kedua, mencari dasar dari penetapan perencanaan SDM baik implikasi praktis dan teoritis. Tahap ketiga, hal yang harus dilakukan dalam perencanaan SDM implikasi teoritis, dan tahap keempat membandingkan hasil penelitian dengan praktik bisnis empiris (lihat gambar 1). Tahap kedua dan ketiga berdasarkan kerangka berpikir (*framework*) bahwa perencanaan SDM ditentukan oleh perusahaan berdasarkan tiga pertimbangan perusahaan yaitu: 1). Visi, misi, tujuan jangka panjang (*long term objectives*), dan tujuan jangka pendek (*short term objectives*). 2). Struktur organisasi yang akan disusun, dan 3). Desain pekerjaan (*job design*) yang ditetapkan. Sedangkan tindakan yang dilakukan dalam penentuan perencanaan SDM didasari oleh: 1). Perkembangan bisnis perusahaan, 2). Analisis beban kerja, dan 3). Tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan perusahaan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penyelarasan Visi, Misi, Tujuan Jangka Panjang, dan Tujuan Jangka Pendek

Ketika perusahaan bertumbuh, baik pertumbuhan positif, di mana perusahaan berkembang pesat ke arah kemajuan bisnis, dengan penambahan jumlah produksi, peningkatan kebutuhan SDM, bertambahnya kebutuhan fasilitas produksi; maupun pertumbuhan yang menurun, seperti perolehan laba yang turun, pengurangan jumlah produksi, pemberhentian karyawan (pemutusan hubungan kerja/PHK), maka perusahaan membutuhkan justifikasi jumlah SDM yang tetap di perusahaan atau harus diberhentikan (PHK). Karena itu, perencanaan SDM adalah salah satu praktik SDM terpenting dalam perusahaan. Perusahaan sangat bergantung pada perencanaan SDM untuk menentukan posisi mereka saat ini dan kebutuhan tenaga

kerja di masa yang akan datang (Samwel, 2018).

Perencanaan strategis SDM merupakan proses berkelanjutan yang berkaitan erat dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan (Belu & Voiculeț, 2014). Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dan mendasar sebelum perusahaan melaksanakan suatu kegiatan dalam berbagai hal lainnya. Langkah mengembangkan visi dan misi strategik, menentukan tujuan, menformulasikan strategi untuk mencapai tujuan, mengidentifikasi dan melaksanakan keputusan strategik, hingga melakukan evaluasi strategik merupakan hal yang dilakukan dalam perencanaan strategik (Rahmi, 2017). Penyelarasan antara visi, misi, tujuan jangka panjang (*long term objectives*), dan tujuan jangka pendek (*short term objectives*) terhadap strategi di level divisi/unit kerja SDM merupakan keharusan agar sejalan (*in-line*) antara strategi di level korporasi dengan level unit bisnis.

Salah satu jalan masuk untuk mendapatkan SDM berkualitas adalah melalui perencanaan SDM yang tepat. Perencanaan SDM, dapat memberikan arah bagi perusahaan secara keseluruhan tentang SDM yang dibutuhkan, kegiatan SDM yang akan dikelola dan dikembangkan, dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sehingga dapat diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan (Hasnadi, 2019). Perencanaan SDM yang efektif dapat memberikan kontribusi penting dalam menyiapkan SDM dan kapabilitas perusahaan melalui perencanaan sistematis dan memastikan bahwa perencanaan SDM sesuai dengan rencana strategik perusahaan (Assery et al., 2015).

Strategi SDM perusahaan dalam jangka panjang (*long term objective*) bertujuan untuk mengembangkan bakat dan kompetensi karyawan, sehingga lebih kompetitif. Selain itu, dalam jangka pendek (*short term objective*) perusahaan juga

berkeinginan untuk menciptakan sistem kompensasi atau aturan yang berkaitan dengan pedoman pemanfaatan SDM yang efektif (Ingga, 2011). Peran strategis dari perencanaan SDM tidak hanya membantu perusahaan dalam kurun waktu yang singkat—sesaat; tetapi juga di masa yang akan datang—jangka panjang. Dengan demikian, terlihat bahwa perusahaan yang menganggap perencanaan SDM sebagai bagian penting dan esensial dari pengelolaan sumber daya manusianya, ternyata dapat sangat membantu dalam hal pencapaian tujuan bisnis perusahaan (Aslam et al., 2013).

Pentingnya penyalarsan visi, misi, tujuan jangka panjang, dan tujuan jangka pendek perusahaan dengan program perencanaan SDM menghasilkan sebuah program perencanaan SDM yang sistematis dan terencana dengan baik. Perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang berintegrasi dengan perencanaan perusahaan agar tercipta jumlah karyawan, serta penempatannya yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis (Sedarmayanti, 2017).

Di tahap awal inilah, pentingnya perencanaan SDM agar kandidat yang didapat pada saat proses rekrutmen dan seleksi merupakan kandidat terbaik. Peran manajemen SDM sangat penting dalam mengelola, termasuk merencanakan kebutuhan SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum (Ahmad, 2012).

Perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategik (Wijayanti, 2017). Perencanaan SDM modern menyangkut peramalan kebutuhan SDM perusahaan untuk masa depan dan perencanaan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Ulferts et al., 2009). Kesesuaian strategi korporasi dengan strategi implementasi divisi SDM menjadikan program perencanaan SDM

menjadi lebih berdampak baik dalam mendapatkan kandidat terbaik.

### **Desain Organisasi**

Desain organisasi menunjukkan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, atau pun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam organisasi (Irawan, 2018). Desain organisasi mengarah ke perencanaan organisasi (Armstrong, 2006). Pada tatanan implementasi, di divisi SDM, perencanaan organisasi diterjemahkan ke dalam perencanaan SDM.

Desain organisasi merupakan gambaran hubungan terstruktur dari wewenang dan tanggung jawab sebagai alat untuk menjalankan tugas, informasi, sumber daya, dan perintah (Masram & Mu'ah, 2015). Struktur organisasi merupakan suatu alat yang penting karena karyawan juga harus tinggal di dalam bangunan struktur yang disusun, struktur yang dibuatnya bisa memberi kebebasan atau membatasi gerak dan merupakan pegangan yang bisa dirancang ulang untuk mengubah pelaksanaan kerja organisasinya (Suryaningsum, 2008).

Perencanaan SDM melibatkan penentuan tujuan SDM organisasi, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan serangkaian rencana yang komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan sebagai bagian dari strategi SDM. Kebutuhan fungsi ini mengikuti sifat perusahaan sebagai entitas yang bertujuan (pencarian tujuan). Perusahaan besar mempekerjakan spesialis dan bahkan mendirikan departemen, dalam organisasi yang lebih kecil, tanggung jawab perencanaan SDM adalah bisnis pengelola/divisi/unit kerja. (George, 2018).

Dalam menentukan perencanaan SDM, divisi SDM perlu menyesuaikan desain organisasi yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Desain organisasi yang telah ditetapkan perusahaan

ini, yang nantinya dijadikan pegangan divisi SDM untuk menempatkan karyawan sesuai jabatan masing-masing pada struktur. Mackenzie et al., (1982) menyatakan semua manajer terlibat dengan perencanaan SDM dan desain organisasi.

Weingarden, (2016) menyatakan desain organisasi berpusat pada kebutuhan SDM perusahaan untuk mencapai tujuan spesifik yang ingin dicapai. Desain organisasi menjawab pertanyaan perusahaan, "*Apa struktur organisasi terbaik?*" dan memiliki dua tujuan: 1). Untuk memfasilitasi arus informasi dalam organisasi dan 2). Untuk mengintegrasikan perilaku organisasi di berbagai bagian organisasi sehingga perilaku terkoordinasi.

Perencanaan SDM telah menjadi sangat penting dalam hal pengembangan organisasi. Perencanaan SDM sebagian besar didasarkan pada konsep bahwa orang adalah sumber strategis organisasi yang paling penting. Umumnya ini berkaitan dengan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan bisnis (Prashanthi, 2013).

### **Desain Pekerjaan**

SDM dan pekerjaan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam sebuah perusahaan. Keduanya berjalan seiring dan memiliki ketergantungan yang tinggi. Manajemen perusahaan perlu melakukan analisis pekerjaan beserta perencanaan SDM yang akan mengisi formasi atau mengerjakan pekerjaan tersebut (Marhaeni, 2019)

### **Perkembangan Bisnis Perusahaan**

Perencanaan organisasi untuk masa depan terutama berkaitan dengan perencanaan kebutuhan SDM (Samanto, 2015). Perencanaan SDM harus interaktif, sekaligus selaras dengan rencana bisnis strategis (Rothwell & Kazanas, 2003). Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah memastikan SDM yang diperlukan, kesesuaian dengan sifat organisasi dan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Belu & Voiculeț, 2014)

Dalam perjalanan bisnis perusahaan, pertumbuhan positif akan berdampak pada kemajuan bisnis, seperti penambahan jumlah SDM. Sebaliknya, penurunan bisnis perusahaan akan berdampak pada pengurangan jumlah SDM. Peran perencanaan SDM adalah menentukan jumlah SDM yang akan dibutuhkan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang (Rahayu, 2009).

Organisasi memperoleh keunggulan kompetitif dari pengembangan rencana perusahaan yang menyatu dengan rencana SDM dan bahwa perencanaan SDM secara intrinsik terkait dengan rencana bisnis/perusahaan (Okolie, 2020).

### **Analisis Beban Kerja**

Analisis beban kerja merupakan salah satu fungsi dari manajer SDM. Hal tersebut menghasilkan dua dokumen penting yaitu uraian tugas dan spesifikasi pekerjaan. Perencanaan SDM didasarkan pada hal tersebut, apakah itu tentang perencanaan SDM strategis atau sebagai bagian dari perencanaan tahunan perusahaan (Stoilkovska & Serafimovic, 2017).

Perencanaan SDM meliputi hal-hal yang sangat mendetail dan teknis yang berhubungan dengan karyawan. Misalnya saja jumlah karyawan, karakteristik dan kebutuhan karyawan, serta dalam hal perencanaan tentang tugas apa saja yang nantinya akan dikerjakan oleh karyawan di perusahaan tersebut (Setiyati & Hikmawati, 2019). Perencanaan SDM meliputi analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi (Taufiqurokhman, 2009).

### **Turnover Karyawan**

Selain menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang tepat, perencanaan SDM juga harus berfokus pada kebutuhan masa depan perusahaan dalam hal permintaan dan penawaran. Perencanaan SDM mampu menganalisis perputaran (*turnover*)

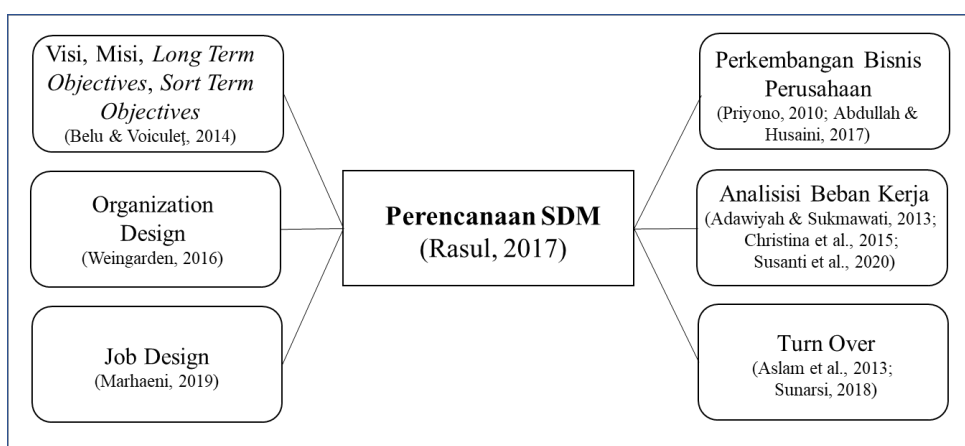
karyawan dan mengungkapkan pola perputaran, karakteristik karyawan yang kemungkinan besar akan meninggalkan organisasi, faktor paling signifikan yang berkontribusi terhadap perputaran tenaga kerja, dan kemungkinan rencana untuk mengelola perputaran tersebut (Mwangi, 2009).

Perputaran karyawan adalah metrik penting yang sering menjadi pusat perencanaan dan strategi tenaga kerja organisasi (Anvari et al., 2014). Dalam perencanaan SDM, tingkat pergantian karyawan juga diperkirakan (Aslam et al.,

2013). Divisi SDM, harus mampu melakukan analisis turnover agar mampu menentukan kebutuhan SDM berdasarkan perhitungan jumlah karyawan yang diputuskan hubungan kerja (PHK), mengundurkan diri, pensiun, atau PHK lainnya.

## SIMPULAN

Sintesis penelitian yang bisa kami dapati dari hasil kajian literatur di atas adalah sebagai berikut, dasar penentuan perencanaan SDM:



Sumber: diolah penulis, 2021.

Gambar 2. Sintesis Hasil Penelitian

1. Perusahaan harus mampu menyusun perencanaan SDM yang selaras dengan visi, misi, tujuan jangka panjang, dan tujuan jangka pendek perusahaan
2. Divisi SDM harus mampu menterjemahkan perencanaan SDM berdasarkan desain organisasi, di setiap struktur organisasi membutuhkan kompetensi, spesifikasi jabatan, dan kualifikasi khusus yang harus disesuaikan dalam proses perencanaan SDM.
3. Desain pekerjaan, berupa diskripsi pekerjaan, tugas, tanggung jawab, wewenang, menjadi dasar dalam penetapan perencanaan SDM.
4. Kebutuhan SDM ke depan yang akan dimasukkan ke dalam perencanaan SDM disesuaikan dengan perkembangan bisnis perusahaan.
5. Analisis beban kerja, seberapa besar beban pekerjaan di setiap jabatan menjadi dasar dalam perencanaan SDM
6. Karyawan mengundurkan diri (*resign*), pensiun, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) lainnya menentukan tingkat *turnover* karyawan, yang dapat digunakan sebagai penetapan perencanaan SDM perusahaan.
7. Penulis menyarankan untuk peneliti selanjutnya dapat melihat pengaruh perencanaan SDM terhadap dampak pencapaian kinerja bisnis perusahaan.

## REFERENSI

Abdullah, & Husaini. (2017). Peranan

- Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Majalah Ilmiah: Jurnal Warta Dharmawangsa*, 4, 9–15.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.46576/Wdw.V0i51.243>
- Adawiyah, W., & Sukmawati, A. (2013). Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada (Studi Kasus: CV Spirit Wira Utama). *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 4(2), 128–143.  
<https://doi.org/10.29244/jmo.v4i2.12619>
- Ahmad, M. (2012). Peran Strategis Manajer Dalam Manajemen SDM. *Jurnal Kebijakan Publik*, 21, 57–73.  
<https://repository.ung.ac.id/karyailmiah/show/1256/peran-strategis-manajer-dalam-manajemen-sdm.html#>
- Ali, M., Ahmad, Z., & Iqbal, J. (2012). Human Resource Planning: A Key To Internal And External Fit. *African Journal Of Business Management*, 6(27), 7938–7941.  
<https://doi.org/10.5897/ajbm11.2999>
- Anvari, R., Jianfu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy For Solving Voluntary Turnover Problem Among Employees. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 129, 186–190.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Armstrong, M. (2006). A Handbook Of Human Resources Management. In *Handbook Of Human Resources Management*. [http://www.untagsmd.ac.id/files/perpustakaan\\_digital\\_2/personel\\_management\\_handbook\\_of\\_human\\_resource\\_management\\_practice\\_0749446315.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/perpustakaan_digital_2/personel_management_handbook_of_human_resource_management_practice_0749446315.pdf)
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., & Jabeen, M. (2013). Human Resource Planning Practice In Managing Human Resource: A Literature Review. *International Journal Of Human Resource Studies*, 3(1), 200–212.  
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.6253>
- Assery, S., Tjahjono, H. K., & Palupi, M. (2015). Perencanaan Sumberdaya Manusia Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 419–428.  
<https://journal.umy.ac.id/index.php/Mb/article/view/3740/3132>
- Azmy, A. (2018). Recruitment Strategy To Hire The Best People For Organization. *Journal Of Management And Leadership*, 1(2), 1–16.  
<https://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/view/40>
- Belu, N., & Voiculescu, A. (2014). Organizational Strategic Planning Of Human Resources. *Constantin Brancoveanu University*, 26(4), 606–610.  
<https://idhttp://www.strategiimanagement.ro/papers/140479.pdf#as.Repec.org/A/Brc/Journal/V26y2014i4p606-610.html>
- Benny, C. J. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(3), 59–81.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v3i2.6120>
- Christina, M., Kusuma Negara, I. M., & Suardana, I. W. (2015). Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Reservasi Terhadap Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada CV. Can Tour & Travel. *Jurnal IPTA*, 3(1), 39–43.  
<https://doi.org/10.24843/ipta.2015.V03.I01.P08>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design*. SAGE Publications.



- Farlianto. (2012). Memelihara Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mempertahankan Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 01, 102–110. <https://media.neliti.com/media/publications/112765-ID-Memelihara-Kepuasan-Kerja-Karyawan-Melal.Pdf>
- George, V. (2018). The Role Of Human Resource Planning In Organizational Success. *International Journal Of Creative Research Thoughts*, 5(11), 1–10.
- Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic Alignment And Its Impact On Decision Effectiveness: A Comprehensive Model. *International Journal Of Emerging Markets*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0364>
- Hamdan, Y. (2001). Pernyataan Visi Dan Misi Perguruan Tinggi. *Mimbar*, 17(1), 90–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.29313/Mimbar.V17i1.34>
- Hasnadi. (2019). Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan. *Bidayah*, 10(2), 141–148. <https://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/Bidayah/article/view/270/178>
- Hosan, S. G., & Praptiningsih, M. (2014). Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT. Daya Cipta Andalan Persada Surabaya. *Agora*, 2(2), 749–756. <http://publication.petra.ac.id/index.php/Manajemen-Bisnis/article/view/1994/1788>
- Idris, A. (2011). Perencanaan Strategi Pengembangan Bisnis. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(3), 1–8. <https://media.neliti.com/media/publications/38820-ID-Perencanaan-Strategi-Pengembangan-Bisnis.Pdf>
- Indrayani, H., & Mahyarni. (2013). *Manajemen SDM I*. Suska Press. <http://repository.uin-suska.ac.id/10404/1/Manajemen-SDM-I.Pdf>
- Ingga, I. (2011). Manajemen Strategi: Bagaimana Membangun Keunggulan Bersaing? In *PMN*. PNM. <http://repository.untag-sby.ac.id/4932/1/Manajemen-Strategi.Pdf>
- Irawan, B. (2018). Organisasi Formal Dan Informal: Tinjauan Konsep, Perbandingan, Dan Studi Kasus. *Jurnal Administrative Reform*, 6(4), 195–220. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.52239/Jar.V6i4.1921>
- Jabani, M. (2015). Pentingnya Perencanaan Sumberdaya Manusia Dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal Muamalah*, 5(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.24256/M.V5i1.665>
- Mackenzie, K. D., Martel, A., & Price, W. L. (1982). Human Resource Planning And Organizational Design. *Work, Organizations, And Technological Change*, 11, 213–227. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3458-3\\_15](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3458-3_15)
- Marhaeni, N. P. (2019). Analisis Pekerjaan Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Pengaruhnya Terhadap Metode Rekrutmen. *Jurnal Bisnis Terapan*, 3(02), 129–136. <https://doi.org/10.24123/Jbt.V3i02.2508>
- Masram, & Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <http://www.stiekhad.ac.id/wp-content/uploads/2018/02/BUKU-MSDM.Pdf>
- Moh., M. (2017). Membangun Visi Perusahaan. *Esensi*, 20(3), 144–152. <https://ibn.e->

- Journal.Id/Index.Php/ESENSI/Article/View/34/28
- Mwangi, W. W. (2009). *Relationship Between Human Resource Planning And Labour Turnover Among Micro Finance Institutions In Kenya*. [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/23331/Mwangi\\_Relationship Between Human Resource Planning And Labor Turnover Among Micro Finance Institutions In Kenya.Pdf?Sequence=3&isallowed=Y](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/23331/Mwangi_Relationship%20Between%20Human%20Resource%20Planning%20And%20Labor%20Turnover%20Among%20Micro%20Finance%20Institutions%20In%20Kenya.Pdf?Sequence=3&isallowed=Y)
- Nurcahyo, R. J. (2015). Keterkaitan Visi, Misi, Dan Values Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Kulit "Dwi Jaya." *Jurnal Khasanah Ilmu*, 6(2), 87–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.31294/khi.v6i2.476>
- Okolie, U. C. (2020). The Advantage Of Integrating Human Resource Planning With Corporate Planning. *Annals Of Spiru Haret University: Economic Series*, 1, 25–50. <http://oaji.net/articles/2020/5273-1588849141.pdf>
- Paruntu, B. R. L., Rattu, A., & Tilaar, C. (2015). Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia Di Puskesmas Kabupaten Minahasa. *JIKMU*, 5(1), 43–53. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jikmu/article/view/7177/6689>
- Pramitha, D. (2016). Urgensi Perumusan Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tarbawi*, 1(1), 45–52. <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/tarbawi/article/view/2970>
- Prashanthi, K. (2013). Human Resource Planning - An Analytical Study. *International Journal Of Business And Management Invention*, 2(1), 63–68. [http://www.ijbmi.org/papers/vol\(2\)1/version\\_3/H0216368.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/vol(2)1/version_3/H0216368.pdf)
- Priyono. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Penerbit Zifatama Publisher*. [https://www.researchgate.net/publication/299588945\\_MANAJEMEN\\_SUMBER\\_DAYA\\_MANUSIA](https://www.researchgate.net/publication/299588945_MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA)
- Raharja, S. J. (2016). Formulation Of Strategic Planning Base On Environment: Studies In Five Organizations. *Jurnal Adbispreneur*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i3.11222>
- Rahayu, T. I. (2009). Perencanaan Sumber Daya Manusia (Manpower Planning) Dalam Organisasi Publik. *Gema Eksos*, 5(1), 86–106. <https://garuda.ristekbrin.go.id/documents/detail/489218>
- Rahmi, S. (2017). Perencanaan SDM Melalui Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Intelektualita*, 5(1), 93–110. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/4360>
- Rasul, H. A. (2017). Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 405–410. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/jbk/article/view/33/34>
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). The Strategic Development Of Talent. *HRD Press Amherst*, 1–541. [http://www.untagsmd.ac.id/files/perpustakaan\\_digital\\_1\\_2/PERSONNEL MANAGEMENT Development Of Talent.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/perpustakaan_digital_1_2/PERSONNEL_MANAGEMENT_Development%20Of%20Talent.pdf)
- Samanto, H. (2015). Perencanaan Dan Perekrutan Sumber Daya Manusia Abad 21. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 15(02), 68–77. <https://doi.org/10.29040/jap.v15i02.147>

- Samwel, J. O. (2018). Human Resource Planning As An Important Practice To Anticipate Future Human Resource Requirements Of The Organization – Literature Review. *International Journal Of Research In Business Studies And Management*, 5(3), 24–30. <https://www.ijrbsm.org/papers/V5-I3/4.pdf>
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. <https://refika.co.id/sosial-politik/296-perencanaan-pengembangan-sdm.html>
- Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). Pentingnya Perencanaan SDM Dalam Organisasi. *Akademika Universitas Esa Unggul*, 1–10. [https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Article-13250-5\\_0139.pdf](https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Article-13250-5_0139.pdf)
- Situmorang, J. R. (2011). Perencanaan Jangka Panjang Di Perusahaan Multi Nasional. *Jurnal Administrasi Bisnis Unpar*, 7(1), 77–95. <https://doi.org/10.26593/jab.v7i1.404>
- Somantri, G. R. (2005). Memahami Metode Kualitatif. *Makara: Sosial Humaniora*, 9(2), 57–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.7454/mssh.v9i2.122>
- Stoilkovska, A., & Serafimovic, G. (2017). Job Analysis As An Important Human Resources Management Function. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2(1), 113–124.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif: Kualitatif Dan R & D*. Alfabet. <https://cvalfabeta.com/product/metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rd-mpkk/>
- Sunarsi, D. (2018). Buku Ajar Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia. In *Asmoro Mediatama*. Asmoro Mediatama. <http://eprints.unpam.ac.id/8569/2/Seminar-PSDM.pdf>
- Suparwi, S. (2018). Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer. *Jurnal Penelitian*, 12(1), 85–110. <https://doi.org/10.21043/jp.v12i1.4138>
- Suryadi, D. (2012). Pentingnya Visi Dan Misi Dalam Mengelola Suatu Usaha. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 9(15), 17–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.36769/asy.v9i1.53>
- Suryaningsum, S. (2008). Perspektif Struktur Organisasi (Tinjauan Sebagai Pengubah Perilaku). *Jurnal Pendidikan Akutansi Indonesia*, 6(1), 63–74. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpakun/article/download/1791/1485>
- Susanti, Maarif, M. S., & Najib, M. (2020). Analisis Beban Kerja Dan Gap Kompetensi Untuk Perencanaan Sumber Daya Manusia Tetanga Pendidik. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 142–153. <https://doi.org/https://doi.org/10.17358/jabm.6.1.142>
- Tampubolon, H. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Penerbit Papas Sinar Sinanti. <http://repository.uki.ac.id/302/1/STRATEGIMANAJEMENSUMBERDAYAMANUSIADANPERANNYADALAMPENGEMBANGANKEUNGGULANBERSAING.Pd>
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama. <https://moestopo.ac.id/wp-content/uploads/2016/08/MENGENAL-MANAJEMEN-SUMBER->

- DAYA-MANUSIA-Oleh-Dr.-  
Taufiqurokhman.-M.Si\_.Pdf  
[Http://Ejurnal.Unisri.Ac.Id/Index.Php/ekonomi/Article/View/199/165](http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/199/165)
- Ulferts, G., Wirtz, P., & Peterson, E. (2009). Strategic Human Resource Planning In Academia. *American Journal Of Business Education*, 2(7), 1–10. <https://doi.org/10.19030/Ajbe.V2i7.4123>
- Weingarden, S. (2016). Building The Future: HR's Role In Organizational Design. In *Building The Future: HR's Role In Organizational Design*. <https://doi.org/10.4135/9781473956254>
- Wijayanti, E. (2017). Perencanaan Sumberdaya Manusia Yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 7(2), 105–114.
- Winarti, E. (2018). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan. *Jurnal Tarbiyatuna*, 3(1), 1–26. [Http://Repository.Lppm.Unila.Ac.Id/1355/1/3\\_Penyelarasan Strategis Organisasi\\_10.02.2016.Pdf](http://repository.lppm.unila.ac.id/1355/1/3_Penyelarasan%20Strategis%20Organisasi_10.02.2016.Pdf)
- Yuliansyah. (2016). *Penyelarasan Strategis Organisasi: Teori Dan Konsep Serta Penerapannya Di Industri Perbankan*. Penerbit Salemba Empat. [Http://Repository.Lppm.Unila.Ac.Id/1355/1/3\\_Penyelarasan Strategis Organisasi\\_10.02.2016.Pdf](http://repository.lppm.unila.ac.id/1355/1/3_Penyelarasan%20Strategis%20Organisasi_10.02.2016.Pdf)
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategi*. Penerbit Andi. [Http://Repository.Unitomo.Ac.Id/576/1/5. Buku Manajemen Strategi.Pdf](http://repository.unitomo.ac.id/576/1/5_Buku%20Manajemen%20Strategi.Pdf)