

PENGINTEGRASIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PERENCANAAN BISNIS

Deni Adi Setiawan¹, Fahmi², Mela Reftika Sari³, Nisfu Ramadhan⁴, Rahartyan Cessar Jaler Wituhu⁵

Program Studi Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia

deniadisetiawan10@gmail.com, fahmi.nusantaras@gmail.com, melsrftka@gmail.com,
nisfu2011200@gmail.com, rahartyan90@gmail.com

ABSTRACT

Technological change, economic uncertainty, and shifting skill requirements require organizations to integrate human resource (HR) planning with business planning. HR planning that runs separately from corporate strategy risks competency shortages, workforce surpluses, cost overruns, and delayed strategy execution. This article analyzes the theoretical basis, mechanisms, benefits, challenges, and implementation practices of integrating HR planning with business planning. The study uses a narrative integrative literature review. The search covered journal publisher websites, DOI/Crossref records indexed in search results, and official publications of international organizations, using keywords related to strategic human resource management, strategic workforce planning, HR analytics, artificial intelligence, and organizational performance. Literature was selected based on direct relevance, metadata traceability, and contribution to the conceptual framework; classic articles were retained to explain theoretical foundations. The synthesis shows that integration is best understood as an iterative process that translates business objectives into workforce requirements, identifies competency gaps, selects a combination of recruitment, development, mobility, automation, and succession, and then evaluates results through operational and human indicators. Prior evidence links systems of HR practices to human capital, motivation, employee turnover, productivity, and organizational performance, but these relationships are context-dependent and do not prove that every practice will succeed uniformly. The article proposes cross-functional governance, scenario-based planning, and responsible use of analytics as the foundations of integration. The practical implication is to position HR as a partner in business decision-making rather than merely an administrative function.

Keywords: *HR planning; business planning; strategic human resource management; strategic workforce planning; HR analytics*

ABSTRAK

Perubahan teknologi, ketidakpastian ekonomi, dan pergeseran kebutuhan keterampilan menuntut organisasi menyatukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dengan perencanaan bisnis. Perencanaan SDM yang berjalan terpisah dari strategi perusahaan berisiko menghasilkan kekurangan kompetensi, kelebihan tenaga kerja, pembengkakan biaya, dan keterlambatan eksekusi strategi. Artikel ini bertujuan menganalisis dasar teoretis, mekanisme, manfaat, tantangan, dan praktik implementasi integrasi perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis. Kajian menggunakan pendekatan tinjauan literatur integratif secara naratif. Penelusuran dilakukan melalui laman penerbit jurnal, DOI/Crossref yang terindeks pada hasil pencarian, serta publikasi resmi organisasi internasional, dengan kata kunci terkait strategic human

Article history

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

resource management, strategic workforce planning, HR analytics, artificial intelligence, dan organizational performance. Literatur dipilih berdasarkan relevansi langsung, keterlacakan metadata, dan kontribusinya terhadap kerangka konseptual; artikel klasik dipertahankan untuk menjelaskan fondasi teori. Sintesis menunjukkan bahwa integrasi paling masuk akal dipahami sebagai proses berulang yang menerjemahkan sasaran bisnis menjadi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, memilih kombinasi rekrutmen, pengembangan, mobilitas, otomatisasi, dan suksesi, lalu mengevaluasi hasilnya melalui indikator operasional dan manusiawi. Bukti terdahulu menghubungkan sistem praktik SDM dengan modal manusia, motivasi, perputaran karyawan, produktivitas, dan kinerja organisasi, tetapi hubungan tersebut dipengaruhi konteks serta tidak membuktikan bahwa setiap praktik akan berhasil secara seragam. Artikel mengusulkan tata kelola lintas fungsi, perencanaan berbasis skenario, dan penggunaan analitik yang bertanggung jawab sebagai fondasi integrasi. Implikasi praktisnya adalah menempatkan SDM sebagai mitra pengambilan keputusan bisnis, bukan sekadar fungsi administratif.

Kata Kunci: perencanaan SDM; perencanaan bisnis; manajemen SDM strategis; perencanaan tenaga kerja strategis; analitik SDM

Pendahuluan

Perencanaan bisnis pada dasarnya menetapkan arah organisasi, pasar yang dituju, proposisi nilai, prioritas investasi, model operasi, dan sasaran kinerja. Namun, strategi hanya dapat diwujudkan apabila organisasi memiliki orang dengan jumlah, keterampilan, pengalaman, perilaku, dan penempatan yang sesuai. Karena itu, perencanaan sumber daya manusia tidak semestinya diposisikan sebagai kegiatan administratif yang baru dilakukan setelah anggaran atau rencana bisnis disahkan. Perencanaan SDM perlu menjadi bagian dari proses perumusan strategi sejak awal, ketika manajemen masih menimbang pilihan pertumbuhan, efisiensi, inovasi, ekspansi geografis, maupun perubahan model bisnis.

Urgensi hubungan tersebut meningkat ketika pekerjaan dan kompetensi berubah cepat. World Economic Forum (2025), melalui Future of Jobs Report 2025, menggambarkan perubahan teknologi, fragmentasi ekonomi, transisi hijau, dan perubahan demografis sebagai pendorong transformasi pekerjaan serta keterampilan hingga 2030. Laporan itu memperkirakan bahwa sekitar 39% keterampilan pekerja yang ada akan berubah atau menjadi kurang relevan dalam periode 2025-2030. Angka tersebut merupakan proyeksi berbasis survei pemberi kerja, bukan ramalan pasti untuk setiap organisasi; namun, ia memperlihatkan besarnya kebutuhan perencanaan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan.

Perkembangan kecerdasan buatan generatif juga mengubah cara pekerjaan dilaksanakan. International Labour Organization (ILO) melaporkan bahwa sekitar satu dari empat pekerja global berada pada pekerjaan yang memiliki tingkat paparan tertentu terhadap GenAI, tetapi transformasi tugas lebih mungkin terjadi daripada penghapusan seluruh pekerjaan dalam banyak kasus (Gmyrek et al., 2025). Paparan teknologi tidak sama dengan kehilangan pekerjaan: dampaknya bergantung pada komposisi tugas, desain kerja, adopsi organisasi, dan kebutuhan pengawasan manusia. Oleh sebab itu, keputusan investasi AI perlu disertai pemetaan tugas, pengembangan keterampilan, penyesuaian proses, dan komunikasi kepada pekerja.

Di Indonesia, tantangan tersebut beririsan dengan kebutuhan meningkatkan produktivitas, daya saing, dan kualitas tenaga kerja di tengah perubahan struktur industri. Bagi perusahaan, risiko praktis muncul ketika target pertumbuhan ditetapkan tanpa memperhitungkan ketersediaan keahlian, waktu untuk merekrut, kapasitas pelatihan, biaya

tenaga kerja, dan kesiapan manajer. Rencana pembukaan cabang, misalnya, tidak cukup dihitung dari potensi penjualan dan biaya sewa; organisasi perlu memperkirakan jumlah staf, keterampilan layanan, kebutuhan pemimpin cabang, kurva pembelajaran, serta dampak cabang baru terhadap unit yang telah berjalan. Demikian pula, program efisiensi tidak boleh semata-mata diterjemahkan menjadi pengurangan jumlah pekerja tanpa menilai kompetensi kritis, beban kerja, risiko keselamatan, dan kemampuan mempertahankan mutu layanan.

Kesenjangan praktik sering timbul karena perencanaan bisnis, keuangan, operasional, dan SDM berlangsung dalam siklus serta sistem data yang berbeda. Fungsi bisnis mungkin memproyeksikan pertumbuhan berdasarkan target pendapatan, sedangkan SDM menggunakan pola historis jumlah karyawan. Jika asumsi keduanya tidak disatukan, kebutuhan tenaga kerja dapat dihitung terlalu rendah atau terlalu tinggi. Di sisi lain, departemen SDM yang hanya melaporkan jumlah pelatihan, jumlah rekrutmen, atau tingkat kehadiran belum tentu menunjukkan kontribusi aktivitas tersebut terhadap strategi. Ukuran yang lebih bermakna menghubungkan investasi SDM dengan waktu pemenuhan kompetensi, produktivitas, kualitas, retensi peran kritis, dan hasil bisnis.

Landasan akademik menunjukkan bahwa hubungan praktik SDM dan kinerja organisasi telah lama diteliti. Huselid (1995) menemukan hubungan yang signifikan antara sistem praktik kerja berkinerja tinggi dan hasil karyawan maupun kinerja keuangan pada sampel perusahaan besar. Jiang et al. (2012), melalui meta-analisis, menunjukkan bahwa praktik yang meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kesempatan berkontribusi berkaitan dengan hasil organisasi melalui mekanisme modal manusia, motivasi, perputaran sukarela, dan hasil operasional. Namun, bukti tersebut tidak berarti bahwa satu paket praktik SDM akan selalu menghasilkan dampak yang sama; konteks strategi, institusi, sektor, dan implementasi tetap penting.

Kajian SHRM juga menghadapi tantangan untuk menjaga relevansi praktik. Cooke (2021) menyoroti perdebatan mengenai jarak antara perkembangan teoretis SHRM dan praktik nyata, serta pentingnya memahami konteks organisasi. Sementara itu, tinjauan Marler dan Boudreau (2017) menyimpulkan bahwa bukti ilmiah mengenai HR analytics pada saat itu masih terbatas, meskipun potensinya untuk mendukung keputusan semakin diperhatikan. Dengan demikian, kesenjangan yang hendak dijawab artikel ini bukan klaim bahwa belum ada penelitian tentang SHRM, melainkan kebutuhan menyatukan temuan terkait keselarasan strategi, perencanaan tenaga kerja, analitik, dan pengelolaan perubahan dalam satu kerangka implementasi yang praktis serta transparan.

Kontribusi artikel ini bersifat integratif dan konseptual. Artikel tidak menyajikan data primer baru maupun mengklaim hasil systematic review dengan protokol yang tidak dilakukan. Tujuannya adalah: (1) menjelaskan dasar teoretis integrasi perencanaan SDM dan bisnis; (2) mensintesis mekanisme yang menghubungkan strategi dengan kebutuhan tenaga kerja; (3) menilai peluang dan risiko teknologi serta analitik; dan (4) merumuskan tahapan implementasi dan indikator evaluasi yang dapat digunakan organisasi. Pertanyaan kajiannya ialah bagaimana integrasi sebaiknya dirancang, melalui mekanisme apa ia dapat berkontribusi pada kinerja, dan kondisi apa yang perlu dikelola agar manfaatnya tidak berhenti sebagai rencana formal.

Tinjauan Pustaka

Perencanaan SDM, Perencanaan Bisnis, dan Pengintegrasian

Perencanaan SDM dapat didefinisikan sebagai proses memperkirakan kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja, menilai kesenjangan, serta menentukan tindakan untuk memastikan organisasi memiliki kapasitas manusia yang diperlukan pada waktu dan tempat yang tepat.

Dalam literatur perencanaan tenaga kerja strategis, cakupan perencanaan ini diperluas dari proyeksi jumlah karyawan menjadi keputusan tentang kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai strategi (APQC, 2022). Perencanaan ini mencakup kuantitas—berapa orang dibutuhkan—dan kualitas—kompetensi, pengalaman, perilaku, serta kesiapan yang dibutuhkan.

Perencanaan bisnis, sebaliknya, menetapkan sasaran pasar, produk, operasi, investasi, pendapatan, risiko, dan arah pertumbuhan. Delmar dan Shane (2003) menunjukkan bahwa perencanaan bisnis membantu pengambilan keputusan, menyeimbangkan pasokan dan permintaan sumber daya, serta menerjemahkan tujuan abstrak menjadi langkah operasional, meskipun bukti mereka berasal dari usaha baru di Swedia sehingga generalisasinya perlu hati-hati. Keduanya berbeda dalam fokus, tetapi saling bergantung: keputusan bisnis menciptakan kebutuhan tenaga kerja, sedangkan kapasitas tenaga kerja menentukan kelayakan dan kecepatan pelaksanaan strategi.

Pengintegrasian kedua perencanaan tersebut berakar pada manajemen SDM strategis (SHRM), yang oleh Wright dan McMahan (1992) dipahami sebagai pola penyebaran sumber daya manusia dan aktivitas yang direncanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Integrasi berarti lebih dari sekadar menyelaraskan dokumen tahunan. Integrasi mensyaratkan asumsi bisnis dan SDM dibangun bersama, pilihan strategi diuji terhadap ketersediaan kompetensi, dan informasi tentang tenaga kerja memengaruhi keputusan investasi. Misalnya, ekspansi ke pasar baru memerlukan evaluasi apakah keahlian lokal dapat direkrut, apakah tim yang ada dapat dipindahkan, berapa lama pelatihan berlangsung, dan apakah biaya total tenaga kerja masih sejalan dengan model pendapatan. Proses ini bersifat dua arah: strategi memengaruhi perencanaan SDM, tetapi analisis SDM juga dapat menunjukkan bahwa strategi perlu diubah, ditahapkan, atau dijalankan melalui kemitraan.

Manajemen SDM Strategis dan Keselarasan Strategi

SHRM mempelajari bagaimana kebijakan dan praktik SDM berhubungan dengan strategi serta kinerja organisasi. Wright dan McMahan (1992) membahas sejumlah perspektif teoretis, termasuk perspektif perilaku, teori berbasis sumber daya, teori biaya transaksi, ketergantungan sumber daya, dan institusional. Kerangka tersebut menegaskan bahwa praktik SDM tidak hanya ditentukan oleh prosedur internal, tetapi juga oleh perilaku yang dibutuhkan strategi, karakter sumber daya organisasi, dan tekanan lingkungan.

Resource-Based View (RBV) menempatkan sumber daya yang bernilai, relatif langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan sebagai dasar keunggulan kompetitif. Wright, Dunford, dan Snell (2001) menjelaskan bagaimana RBV mempertemukan strategi perusahaan dengan SHRM. Dalam penerapan, keunggulan bukan semata-mata berasal dari memiliki karyawan yang cakap, melainkan dari kombinasi kompetensi, pengetahuan yang melekat dalam tim, sistem kerja, budaya, dan kemampuan organisasi mengembangkan serta memanfaatkan keahlian tersebut. Namun, keunggulan SDM juga tidak otomatis berkelanjutan: kompetensi dapat ditiru, pekerja dapat berpindah, dan teknologi dapat mengubah nilai keterampilan.

Delery dan Doty (1996) mengidentifikasi perspektif universalistik, kontingensi, dan konfigurasi dalam teori SHRM. Perspektif universalistik mencari praktik yang cenderung bermanfaat lintas konteks; perspektif kontingensi menekankan kesesuaian praktik dengan strategi; sedangkan perspektif konfigurasi menyoroti konsistensi antarpraktik. Ketiganya membantu menjelaskan mengapa integrasi perlu menghindari resep seragam. Perusahaan yang bersaing melalui inovasi mungkin memerlukan otonomi, pembelajaran, dan kolaborasi; organisasi yang menekankan efisiensi dan konsistensi mungkin lebih membutuhkan standardisasi, pelatihan proses, dan pengendalian mutu. Keduanya tetap membutuhkan kepatuhan hukum, keselamatan, dan perlakuan adil.

Perencanaan Tenaga Kerja Strategis

Strategic Workforce Planning (SWP) memperluas perencanaan tenaga kerja dari proyeksi jumlah karyawan menjadi keputusan tentang kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai strategi. Artikel dalam Strategic HR Review oleh APQC (2022) melaporkan survei terhadap 236 responden organisasi dan menekankan bahwa perencana tenaga kerja yang unggul tidak hanya menutup kesenjangan keterampilan atau mengurangi surplus, tetapi juga mengoptimalkan talenta. Dengan demikian, SWP mempertimbangkan skenario permintaan, ketersediaan internal dan eksternal, peran kritis, waktu pembentukan keterampilan, serta pilihan intervensi.

SWP tidak harus berupa model statistik kompleks. Organisasi dapat memulai dengan matriks sederhana yang memetakan sasaran strategis, pekerjaan yang terdampak, kompetensi kunci, jumlah dan lokasi tenaga kerja, tingkat risiko kekosongan, serta pilihan tindak lanjut. Peramalan harus menggunakan beberapa skenario, bukan satu angka tunggal, sebab penjualan, teknologi, peraturan, dan kondisi pasar dapat berubah. Proyeksi kemudian diperbarui berdasarkan data aktual.

Kerangka AMO dan Mekanisme Dampak SDM

Model Ability-Motivation-Opportunity (AMO) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan pekerja, motivasi untuk mengerahkan kemampuan, dan kesempatan untuk berkontribusi. Meta-analisis Jiang et al. (2012) menemukan hubungan antara dimensi praktik peningkatan keterampilan, motivasi, dan kesempatan dengan hasil organisasi, baik secara langsung maupun melalui modal manusia, motivasi, perputaran karyawan, dan hasil operasional. Kerangka ini berguna karena perencanaan SDM tidak cukup menghitung pelatihan atau rekrutmen. Kompetensi baru harus didukung sistem penghargaan, desain kerja, kepemimpinan, dan ruang bagi pekerja untuk menerapkan pembelajaran.

Boudreau dan Ramstad (2005) mendorong pendekatan keputusan SDM yang mengidentifikasi kelompok talenta yang paling menentukan keberhasilan strategi. Gagasan ini membantu organisasi menghindari distribusi sumber daya secara merata tanpa mempertimbangkan dampak peran. Namun, identifikasi peran kritis harus berbasis analisis pekerjaan dan risiko, bukan hanya status jabatan atau kedekatan dengan pimpinan. Peran operasional yang tidak menonjol dapat menjadi sangat penting bagi keselamatan, kepatuhan, atau pengalaman pelanggan.

Bukti Hubungan Praktik SDM dan Kinerja

Huselid (1995) meneliti hampir seribu perusahaan dan menemukan hubungan signifikan antara sistem praktik kerja berkinerja tinggi, perputaran karyawan, produktivitas, dan ukuran kinerja keuangan. Jiang et al. (2012) memperjelas kemungkinan mekanisme perantaranya melalui meta-analisis. Vermeeren et al. (2014) menelaah hubungan praktik HRM dengan hasil karyawan, organisasi, dan keuangan pada organisasi layanan kesehatan, sehingga memperluas bukti ke konteks sektor tertentu.

Tinjauan Cooke (2021) mengingatkan bahwa SHRM perlu mempertahankan relevansi praktik dan mempertimbangkan konteks. Tinjauan Marler dan Boudreau (2017) juga menunjukkan bahwa kualitas bukti HR analytics perlu diperkuat. Karena itu, artikel ini membedakan bukti hubungan statistik dari klaim kausal: hubungan antara praktik SDM dan kinerja tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa integrasi perencanaan menjadi penyebab tunggal peningkatan kinerja. Organisasi perlu menguji hasilnya dengan indikator sebelum-sesudah, kelompok pembandingan bila memungkinkan, serta mempertimbangkan perubahan pasar dan faktor lain.

Metode Penelitian

Artikel ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur integratif secara naratif. Penelusuran dilakukan melalui hasil pencarian web akademik, laman resmi penerbit jurnal, halaman DOI, serta situs organisasi internasional. Sumber yang ditelusuri mencakup artikel jurnal yang membahas strategic human resource management (SHRM), keselarasan strategi, perencanaan tenaga kerja, HR analytics, dan kinerja organisasi, serta laporan resmi tentang perubahan pekerjaan dan GenAI. Kata kunci yang digunakan meliputi “integrasi perencanaan SDM dan bisnis”, “strategic human resource management”, “strategic workforce planning”, “human resource planning”, “HR analytics”, “AI and jobs”, “skills gap”, dan “organizational performance”.

Kriteria inklusi meliputi: (a) relevansi langsung dengan hubungan strategi bisnis, SDM, kompetensi, teknologi, atau kinerja; (b) artikel jurnal dengan metadata dan DOI yang dapat ditelusuri atau laporan dari organisasi penerbit yang jelas; (c) penelitian empiris, meta-analisis, tinjauan literatur, dan teori fundamental; serta (d) publikasi 2020-2026 sebagai prioritas untuk isu kontemporer. Karya klasik sebelum 2020 tetap digunakan jika berperan penting dalam pembentukan teori. Sumber opini tanpa identitas penerbit yang jelas, klaim statistik tanpa sumber primer, serta materi yang tidak berhubungan langsung dengan fokus kajian tidak dijadikan dasar utama.

Kredibilitas diperiksa melalui kesesuaian metadata pada laman penerbit atau DOI, identitas jurnal/penerbit, kejelasan metode yang dilaporkan, dan konsistensi temuan dengan tujuan artikel. Sintesis dilakukan secara tematik: fondasi teoretis, proses perencanaan tenaga kerja, bukti hubungan SDM-kinerja, penggunaan teknologi, hambatan implementasi, dan implikasi manajerial. Karena kajian ini bukan systematic review atau meta-analisis baru, tidak dinyatakan jumlah total publikasi yang disaring secara menyeluruh, tidak digunakan klaim kepatuhan PRISMA, dan kesimpulan dibatasi pada sumber yang berhasil ditelusuri.

Hasil dan Pembahasan

Urgensi Integrasi Perencanaan SDM dan Bisnis

Integrasi menjadi penting karena strategi bisnis membawa konsekuensi terhadap pekerjaan, struktur, kompetensi, dan kapasitas manusia. Strategi pertumbuhan memerlukan peramalan kapasitas dan pipeline kepemimpinan; strategi inovasi memerlukan keterampilan eksperimen, analisis, dan kolaborasi; strategi efisiensi memerlukan desain ulang proses, bukan hanya pengurangan jumlah pekerja; sedangkan transformasi digital memerlukan kombinasi kompetensi teknologi, pemahaman proses, dan kemampuan adaptasi. Tanpa integrasi, organisasi dapat menyetujui sasaran yang tidak realistis atau menanggung biaya koreksi yang lebih besar setelah implementasi dimulai.

Manfaat utama integrasi adalah meningkatkan kelayakan strategi. Jika rencana bisnis menargetkan peningkatan kapasitas produksi 25%, SDM dan operasi perlu menilai apakah target dicapai melalui perekrutan, lembur, perbaikan proses, otomatisasi, peningkatan keterampilan, atau kombinasi semuanya. Setiap opsi memiliki implikasi berbeda pada biaya, waktu, mutu, risiko, dan pengalaman karyawan. Analisis tenaga kerja sejak awal memungkinkan pimpinan membandingkan opsi berdasarkan total biaya dan nilai yang dihasilkan, bukan hanya biaya gaji.

Integrasi juga membantu mengantisipasi risiko pengetahuan. Ketergantungan pada satu atau dua ahli, tingkat pensiun yang tinggi pada posisi teknis, atau tingginya pergantian pekerja pada jabatan yang berhadapan langsung dengan pelanggan dapat mengganggu kelangsungan operasi. Perencanaan suksesi dan transfer pengetahuan perlu diselaraskan dengan peta risiko bisnis, bukan semata-mata disusun sebagai daftar calon pengganti jabatan.

Mekanisme Integrasi: Dari Strategi hingga Evaluasi

Tahap pertama adalah menerjemahkan sasaran bisnis ke dalam penggerak tenaga kerja. Sasaran pendapatan, kualitas, kecepatan layanan, inovasi, atau ekspansi perlu diuraikan menjadi volume aktivitas, jenis pekerjaan, kapasitas, keterampilan, lokasi, dan waktu. Hubungan ini harus dinyatakan secara eksplisit, misalnya peningkatan pelanggan aktif akan memengaruhi kebutuhan layanan, penjualan, dukungan teknis, dan pengelolaan data.

Tahap kedua adalah membangun baseline tenaga kerja. Data minimal mencakup jumlah pekerja, status dan lokasi, struktur usia atau masa kerja yang relevan secara sah, kompetensi tersertifikasi, produktivitas, biaya tenaga kerja, tingkat absensi, turnover, waktu pengisian lowongan, dan rencana pensiun. Data harus memiliki definisi konsisten, periode yang jelas, serta pemilik yang bertanggung jawab. Analisis agregat sebaiknya diprioritaskan dan akses terhadap data personal dibatasi sesuai tujuan.

Tahap ketiga adalah memperkirakan kebutuhan dan pasokan. Peramalan kebutuhan dapat menggunakan rasio produktivitas, beban kerja, volume transaksi, standar layanan, serta masukan manajer. Pasokan berasal dari tenaga kerja internal, promosi, mobilitas, pengembangan, dan pasar eksternal. Karena ketidakpastian, organisasi sebaiknya menyusun skenario dasar, optimistis, dan tekanan. Setiap skenario harus mencantumkan asumsi, sinyal perubahan, dan keputusan pemicu agar model tidak dianggap sebagai kepastian.

Tahap keempat adalah menganalisis kesenjangan. Kesenjangan kuantitas menunjukkan kelebihan atau kekurangan jumlah tenaga kerja; kesenjangan kualitas menunjukkan kompetensi yang belum tersedia; kesenjangan waktu menunjukkan keterampilan yang dibutuhkan sebelum dapat dibangun melalui pelatihan; sedangkan kesenjangan lokasi menunjukkan ketidakcocokan antara lokasi tenaga kerja dan kebutuhan operasi. Prioritas ditetapkan berdasarkan dampak terhadap strategi, kelangkaan kompetensi, waktu pengembangan, biaya, dan risiko.

Tahap kelima adalah memilih intervensi. Rekrutmen tepat ketika kompetensi dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak realistis dibangun dari internal. Pelatihan dan reskilling cocok ketika keterampilan dapat dikembangkan dalam horizon yang tersedia. Upskilling memperdalam kemampuan pada peran yang berkembang; mobilitas internal memanfaatkan keterampilan yang sudah ada; suksesi menjaga kontinuitas peran kritis; kemitraan atau tenaga kontrak dapat menjadi pilihan untuk kebutuhan temporer, dengan tetap mematuhi regulasi; dan otomatisasi dapat mengurangi tugas berulang, tetapi harus disertai desain ulang kerja dan perlindungan transisi pekerja.

Tahap keenam adalah menghubungkan rencana tenaga kerja dengan anggaran. Biaya tidak berhenti pada gaji pokok, tetapi mencakup rekrutmen, orientasi, pelatihan, perangkat, tunjangan, lembur, biaya perpindahan, kehilangan produktivitas selama pembelajaran, dan potensi biaya turnover. Sebaliknya, manfaat harus dinilai secara realistis: peningkatan kapasitas, pengurangan kesalahan, waktu layanan lebih singkat, atau peningkatan retensi. Analisis manfaat-biaya sebaiknya menyebut asumsi serta rentang ketidakpastian.

Tahap terakhir adalah evaluasi dan pembaruan. Rencana tenaga kerja ditinjau secara berkala—misalnya triwulanan untuk perubahan cepat dan tahunan untuk arah jangka panjang—serta setiap kali terjadi perubahan strategi material. Tinjauan membandingkan prediksi dengan realisasi, mengidentifikasi kesalahan asumsi, dan memperbarui tindakan. Siklus tersebut menjadikan integrasi sebagai proses pembelajaran, bukan dokumen yang selesai setelah rapat anggaran.

Data, HR Analytics, Otomatisasi, dan Kecerdasan Buatan

HR analytics menggabungkan data SDM dengan data operasi dan bisnis untuk menjawab pertanyaan keputusan. Analitik deskriptif menunjukkan apa yang terjadi; diagnostik menelusuri kemungkinan faktor yang berkaitan; prediktif memperkirakan hasil; sedangkan preskriptif membandingkan opsi tindakan. Contoh penggunaan ialah memperkirakan risiko kekosongan kompetensi, mengidentifikasi tahap rekrutmen yang paling lambat, mengestimasi kapasitas pelatihan, atau menghubungkan pola turnover dengan biaya penggantian. Analitik tidak otomatis menghasilkan keputusan yang baik; nilai utamanya bergantung pada pertanyaan yang relevan, kualitas data, metode, dan kemampuan pengguna menafsirkan hasil.

Marler dan Boudreau (2017) menekankan bahwa bukti peer-reviewed mengenai HR analytics ketika itu masih relatif terbatas. Temuan ini penting sebagai pengingat agar organisasi tidak menganggap adopsi perangkat lunak sebagai bukti kematangan analitik. Implementasi perlu dimulai dari masalah bisnis yang spesifik, definisi indikator yang disepakati, tata kelola data, dan evaluasi apakah rekomendasi benar-benar memperbaiki keputusan.

AI dapat membantu klasifikasi keterampilan, pencocokan kandidat, analisis teks, peramalan permintaan, dan penyusunan skenario. Namun, model yang dilatih menggunakan data historis dapat mereproduksi ketimpangan masa lalu; data yang tidak lengkap dapat merugikan kelompok tertentu; serta skor otomatis dapat menciptakan kesan objektivitas yang keliru. Penggunaan AI dalam keputusan ketenagakerjaan membutuhkan pengujian bias, penjelasan yang dapat dipahami, pengawasan manusia, mekanisme keberatan, dokumentasi model, dan evaluasi berkala. Informasi pribadi pekerja dan kandidat juga harus dikumpulkan secara proporsional, diamankan, serta digunakan sesuai tujuan yang sah.

Temuan ILO tentang paparan GenAI mendukung pendekatan berbasis tugas, bukan asumsi bahwa seluruh pekerjaan akan hilang (Gmyrek et al., 2025). Perusahaan perlu memecah pekerjaan menjadi tugas, menilai bagian yang dapat dibantu atau diotomatisasi, lalu merancang ulang peran. Dengan cara itu, perencanaan SDM dapat menentukan kompetensi pelengkap—misalnya verifikasi keluaran AI, pemecahan masalah, komunikasi, dan penilaian etis—serta memperhitungkan perubahan beban kerja dan tanggung jawab.

Tantangan Implementasi

Hambatan pertama adalah silo organisasi. Unit bisnis, keuangan, operasi, dan SDM dapat memiliki target serta definisi data berbeda. Solusinya bukan sekadar rapat tambahan, melainkan tata kelola bersama: satu set asumsi perencanaan, pemilik data, kalender keputusan, dan forum eskalasi. Kedua, dukungan pimpinan sering terbatas jika SDM dipandang hanya sebagai pusat biaya. Pimpinan SDM perlu menyampaikan skenario, risiko, dan trade-off dalam bahasa bisnis; pimpinan unit perlu bertanggung jawab atas kebutuhan kompetensi dan pengembangan tim, bukan menyerahkannya seluruhnya kepada HR.

Ketiga, kualitas data dapat menjadi kendala. Data kompetensi mungkin tidak diperbarui, jabatan memiliki definisi berbeda, dan produktivitas tidak diukur konsisten. Organisasi perlu membangun kamus data, audit kualitas, dan proses pembaruan. Keempat, ketidakpastian pasar membuat ramalan mudah meleset. Penggunaan skenario, indikator pemicu, dan pembaruan berkala lebih tepat daripada mengejar ketepatan angka tunggal.

Kelima, anggaran dan waktu membatasi reskilling. Pelatihan memerlukan waktu, manajer perlu memberi ruang praktik, dan keterampilan baru belum tentu langsung meningkatkan produktivitas. Program pengembangan harus dirancang berdasarkan pekerjaan nyata, diukur melalui penerapan keterampilan, dan dilengkapi dukungan atasan. Keenam, resistansi perubahan dapat muncul akibat kekhawatiran kehilangan pekerjaan atau perubahan status. Komunikasi yang jujur, konsultasi, dan dukungan transisi lebih berkelanjutan daripada menyampaikan perubahan sebagai keputusan teknis semata.

Ketujuh, organisasi berisiko terlalu fokus pada efisiensi biaya dan mengabaikan kualitas kerja, keselamatan, keadilan, serta kesejahteraan. Integrasi yang baik perlu memperhitungkan dampak pada beban kerja, jam kerja, intensitas pemantauan, dan peluang karier. Keputusan yang menghemat biaya jangka pendek tetapi meningkatkan kelelahan atau turnover dapat merusak kapasitas organisasi dalam jangka panjang.

Dampak terhadap Kinerja: Apa yang Dapat dan Belum Dapat Disimpulkan

Secara konseptual, integrasi dapat memperbaiki produktivitas dengan mengurangi ketidakcocokan antara tugas dan kompetensi; meningkatkan efisiensi melalui pengelolaan kapasitas yang lebih baik; mendukung inovasi dengan menyediakan keterampilan serta ruang kolaborasi; dan meningkatkan adaptasi dengan mengantisipasi perubahan kompetensi. Bukti Huselid (1995) dan Jiang et al. (2012) memberi dukungan empiris bahwa sistem praktik SDM berkaitan dengan hasil karyawan dan organisasi. Meski demikian, penelitian tersebut menguji sistem praktik SDM, bukan secara langsung semua bentuk integrasi perencanaan. Karena itu, hasilnya menjadi dasar teoritis dan empiris yang relevan, tetapi bukan bukti bahwa setiap model integrasi akan otomatis meningkatkan laba.

Evaluasi perlu memisahkan indikator proses, hasil tenaga kerja, hasil operasional, dan hasil bisnis. Indikator proses antara lain akurasi ramalan, waktu penyelesaian analisis, dan proporsi rencana tenaga kerja yang memiliki pemilik tindakan. Hasil tenaga kerja dapat mencakup time-to-fill untuk peran kritis, retensi, mobilitas internal, tingkat penyelesaian serta penerapan pelatihan, dan kesiapan suksesi. Hasil operasi mencakup produktivitas, kualitas, waktu siklus, keselamatan, dan layanan pelanggan. Hasil bisnis meliputi pertumbuhan, margin, pendapatan per pekerja, atau pencapaian proyek. Hubungan indikator harus diuji, karena perubahan kinerja dipengaruhi faktor pasar, modal, teknologi, dan proses.

Organisasi juga perlu menghindari penggunaan satu indikator sebagai sasaran tunggal. Menekan biaya tenaga kerja dapat meningkatkan margin dalam jangka pendek, tetapi berisiko mengurangi kualitas atau kapasitas inovasi. Mempercepat rekrutmen dapat menurunkan time-to-fill, tetapi jika mengorbankan kecocokan kompetensi akan meningkatkan biaya turnover. Oleh karena itu, indikator perlu dipasangkan: biaya dengan kualitas, kecepatan dengan retensi, produktivitas dengan keselamatan, dan otomatisasi dengan keberhasilan transisi keterampilan.

Rekomendasi Tahapan Implementasi

1. Membangun mandat dan tata kelola. Direksi menetapkan sasaran strategis dan toleransi risiko. Pemimpin bisnis, SDM, keuangan, operasi, teknologi, serta perwakilan pekerja yang relevan menyepakati ruang lingkup, jadwal, asumsi, dan pemilik keputusan. Untuk organisasi kecil, proses dapat dimulai dengan rapat lintas fungsi dan spreadsheet yang terkontrol.
2. Memetakan strategi ke pekerjaan. Setiap sasaran utama diterjemahkan menjadi perubahan volume aktivitas, tugas, pekerjaan, lokasi, dan keterampilan. Peran kritis ditentukan berdasarkan dampaknya terhadap strategi, kelangkaan kompetensi, waktu penggantian, dan konsekuensi jika kosong.
3. Membangun baseline dan skenario. Organisasi menggabungkan data tenaga kerja, operasi, keuangan, dan pasar kerja yang relevan. Tiga skenario sederhana dapat digunakan untuk menilai kebutuhan minimum, pertumbuhan yang direncanakan, dan tekanan. Asumsi harus ditulis eksplisit dan diuji bersama pemilik bisnis.
4. Memilih portofolio intervensi. Untuk setiap kesenjangan, bandingkan rekrutmen, pengembangan, mobilitas, suksesi, kemitraan, perubahan desain kerja, dan teknologi. Pilihan dinilai berdasarkan waktu, biaya total, kelayakan, risiko, dampak pada pekerja, dan kesesuaian strategis. Hindari menganggap rekrutmen atau otomatisasi sebagai solusi universal.

5. Mengintegrasikan anggaran dan akuntabilitas. Rencana tenaga kerja dimasukkan ke dalam anggaran operasional dan investasi. Setiap inisiatif memiliki penanggung jawab, tenggat, sumber daya, indikator awal, dan indikator hasil. Pimpinan unit bertanggung jawab pada implementasi; SDM memfasilitasi metodologi, data, kebijakan, dan pengembangan kapabilitas.
6. Mengevaluasi, belajar, dan memperbaiki. Tinjauan berkala membandingkan prediksi dengan hasil, memeriksa dampak tidak diinginkan, serta memperbaiki skenario. Organisasi sebaiknya menguji intervensi dalam skala terbatas sebelum memperluasnya, terutama ketika menggunakan AI atau mengubah desain kerja. Evaluasi tidak hanya menilai penghematan, tetapi juga mutu, keadilan, keselamatan, dan pengalaman karyawan.

Kerangka Konseptual Hasil Sintesis

Sintesis artikel mengusulkan kerangka yang menghubungkan enam unsur. Pertama, strategi bisnis dan kondisi lingkungan menetapkan sasaran serta skenario. Kedua, perencanaan SDM menerjemahkan sasaran tersebut menjadi kebutuhan kuantitas, kompetensi, lokasi, dan waktu. Ketiga, analisis kesenjangan mengidentifikasi risiko dan peran kritis. Keempat, portofolio intervensi—rekrutmen, pembelajaran, mobilitas, suksesi, desain kerja, dan teknologi—mengubah kapasitas tenaga kerja. Kelima, faktor kontekstual seperti kepemimpinan, budaya, regulasi, anggaran, kualitas data, dan kondisi pasar memengaruhi keberhasilan implementasi. Keenam, hasil dinilai melalui indikator tenaga kerja, operasional, manusiawi, dan bisnis.

Hubungan dari praktik SDM menuju modal manusia, motivasi, turnover, serta hasil operasional memiliki dukungan dari penelitian terdahulu, khususnya Jiang et al. (2012) dan Huselid (1995). Hubungan spesifik antara integrasi perencanaan, kualitas ramalan, dan hasil bisnis tetap perlu diuji lebih lanjut dengan desain longitudinal dan pengukuran yang konsisten. Dengan demikian, kerangka ini merupakan sintesis konseptual yang menghasilkan proposisi untuk penelitian mendatang, bukan model kausal yang telah divalidasi dalam penelitian ini.

Kesimpulan

Kajian ini menunjukkan bahwa pengintegrasian perencanaan SDM dengan perencanaan bisnis perlu dipahami sebagai proses strategis dan berulang, bukan penyelarasan dokumen administratif. Strategi bisnis menentukan arah kebutuhan tenaga kerja, sementara ketersediaan dan kemampuan SDM ikut menentukan kelayakan, urutan, serta kecepatan pelaksanaan strategi. Integrasi yang bermakna mencakup penerjemahan sasaran bisnis menjadi kebutuhan pekerjaan dan kompetensi, pemetaan pasokan tenaga kerja, analisis kesenjangan, pemilihan intervensi, integrasi anggaran, dan evaluasi hasil.

Secara teoretis, artikel mempertemukan SHRM, RBV, perspektif kesesuaian strategi, kerangka AMO, dan SWP. Sintesis ini menekankan bahwa kontribusi SDM terhadap kinerja terjadi melalui mekanisme yang dapat diidentifikasi—kapasitas, keterampilan, motivasi, kesempatan berkontribusi, dan hasil operasional—serta dipengaruhi konteks organisasi. Secara praktis, pimpinan perusahaan perlu melibatkan fungsi SDM sejak perumusan strategi, membangun tata kelola lintas fungsi, menggunakan skenario, dan mengukur keberhasilan dengan indikator yang seimbang.

Teknologi dan AI dapat memperkuat pemetaan keterampilan serta peramalan, tetapi bukan pengganti pertimbangan manajerial. Kualitas data, bias, privasi, transparansi, dan pengawasan manusia harus menjadi bagian dari desain. Selain itu, strategi efisiensi perlu mempertimbangkan konsekuensi terhadap kualitas kerja, keselamatan, retensi, dan kapasitas jangka panjang. Integrasi yang baik tidak hanya menjawab berapa banyak pekerja dibutuhkan,

tetapi juga kompetensi apa yang harus dibangun, pekerjaan apa yang berubah, dan bagaimana transisi dilaksanakan secara bertanggung jawab.

Keterbatasan kajian ini adalah penggunaan tinjauan naratif integratif, bukan systematic review dengan protokol terdaftar; penelusuran tidak dimaksudkan sebagai sensus seluruh literatur; dan sebagian teori fundamental yang digunakan berasal dari penelitian klasik. Oleh sebab itu, kesimpulan harus dibaca sebagai sintesis konseptual berdasarkan sumber yang ditelusuri, bukan estimasi efek kuantitatif baru. Penelitian selanjutnya dapat menguji hubungan antara kematangan SWP, akurasi peramalan, praktik pengembangan keterampilan, dan kinerja organisasi melalui studi longitudinal, perbandingan lintas sektor, studi kasus organisasi Indonesia, serta evaluasi intervensi berbasis AI yang memasukkan dimensi etika dan pengalaman pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- APQC. (2022). Strategic workforce planning: From closing skills gaps to optimizing talent. *Strategic HR Review*, 21(1), 14-19. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2021-0028>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Cooke, F. L. (2021). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. *Human Resource Management*, 60(1), 89-118. <https://doi.org/10.1002/hrm.22029>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>
- Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, J., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., Rostaniec, K., & Troszyński, M. (2025). Generative AI and jobs: A 2025 update. *International Labour Organization*. <https://doi.org/10.54394/QFBQ1907>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>

- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R.-J., & van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12, Article 35. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>
- World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00120-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00120-9)