

## MENATA ULANG STRATEGI PERENCANAAN SDM BERBASIS REALITAS ORGANISASI: PENDEKATAN KUALITATIF

Alsilva Damayanti<sup>1</sup>, Rahmi Widyanti<sup>2</sup>, Sulastini<sup>3</sup>  
Universitas Islam Kalimantan, Banjarmasin, 70582, Indonesia<sup>1,2,3</sup>  
Email: [alsilvadamyanti8@gmail.com](mailto:alsilvadamyanti8@gmail.com)

### Keywords

*Perencanaan SDM, pendekatan kontekstual, studi kasus, strategi organisasi, penelitian kualitatif.*

### Abstract

*Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji ulang strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi dengan menekankan pentingnya kesesuaian antara rencana dan realitas organisasi. Perencanaan SDM kerap menghadapi tantangan dalam implementasinya, seperti lemahnya koordinasi antardepartemen, keterbatasan data aktual, serta rendahnya keterlibatan pemangku kepentingan. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus pada sebuah organisasi swasta nasional. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan manajer HRD, pimpinan unit kerja, dan karyawan, serta didukung observasi nonpartisipatif dan studi dokumen perencanaan SDM. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles & Huberman dan pendekatan analisis tematik. Temuan penelitian menunjukkan adanya ketidaksesuaian signifikan antara rencana SDM dengan pelaksanaannya, disebabkan oleh struktur koordinasi yang terfragmentasi, tidak akuratnya data tenaga kerja, dan kompetensi perencana yang belum optimal. Berdasarkan temuan tersebut, dikembangkan model perencanaan SDM berbasis realitas organisasi yang menekankan prinsip fleksibilitas, partisipatif, berbasis data, dan adaptif terhadap konteks internal. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perencanaan SDM yang lebih kontekstual serta menawarkan alternatif pendekatan praktis dalam menyusun strategi SDM. Implikasi penelitian ini mencakup perlunya pergeseran paradigma perencanaan dari pendekatan normatif ke pendekatan realistik yang berorientasi pada dinamika organisasi. Penelitian ini juga membuka peluang untuk pengujian lebih lanjut secara kuantitatif atau komparatif antarorganisasi guna memvalidasi model yang diusulkan.*

## 1. PENDAHULUAN

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu tulang punggung strategi organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang dan daya saing. Di tingkat global maupun nasional, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menyusun dan melaksanakan perencanaan SDM yang efektif. Di Indonesia, relevansi perencanaan strategis SDM terkini semakin mendapat perhatian, terutama dalam konteks organisasi menghadapi transformasi digital dan perubahan struktur bisnis yang cepat. Namun,

masih terdapat ketidaksesuaian antara rencana strategis dengan praktik di lapangan—misalnya kurangnya analisis kebutuhan kompetensi karyawan dan minimnya keterlibatan manajerial terhadap proses perencanaan SDM. Fakta empiris dari berbagai organisasi menunjukkan munculnya gap antara harapan strategi dan realitas pelaksanaan di level praktik.

Di lapangan, perencanaan SDM sering kali tidak berjalan efektif karena faktor-faktor seperti kurangnya data akurat, minimnya partisipasi stakeholder, serta ketidaksesuaian kompetensi sumber daya dengan kebutuhan organisasi. Sebagai contoh, temuan kualitatif dalam studi organisasi Indonesia menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak dan kredibilitas HR menjadi faktor krusial dalam implementasi strategi SDM, namun belum banyak dikaji secara mendalam dari sudut pandang pelaku internal. Kesenjangan ini penting diteliti karena berdampak langsung terhadap kualitas implementasi strategi SDM yang selanjutnya memengaruhi produktivitas, retensi karyawan, dan efisiensi operasional. Pendekatan kualitatif diperlukan untuk menggali pengalaman aktor-aktor SDM dalam mengatasi ketidakefektifan tersebut.

Studi terdahulu sebagian besar bersifat kuantitatif dan terfokus pada hubungan antar variabel (seperti kepuasan karyawan, komitmen organisasi, atau praktik HR tertentu), tanpa mengeksplorasi proses internal perencanaan SDM secara holistik. Misalnya, riset terkait praktik HR dalam industri pertambangan atau institusi pendidikan mengaitkan praktik SDM dengan komitmen organisasi dan kinerja, tetapi kurang mendalami bagaimana realitas internal perencanaannya di organisasi Indonesia dengan konteks budaya tinggi jarak kekuasaan dan kolektivisme. Gap ini menunjukkan minimnya studi kualitatif yang memberi ruang pada narasi pelaku tentang tantangan, makna, dan strategi adaptasi yang mereka jalankan.

Penelitian ini bertujuan menggali realitas implementasi perencanaan SDM di organisasi Indonesia secara mendalam, mengidentifikasi kendala dan penyebab kegagalan, serta merumuskan model perencanaan SDM berbasis realitas organisasi. Kajian diarahkan pada proses, praktik, dan pengalaman aktor utama (HR manager, pimpinan unit, karyawan) menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pengayaan teori Strategic Human Resource Planning dan Fit Theory melalui perspektif praktik di lapangan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menghasilkan model konseptual yang lebih adaptif dan

partisipatif, berguna bagi HRD dan pimpinan organisasi untuk menyusun strategi perencanaan SDM yang kontekstual dan realistis.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Definisi dan Tahapan Perencanaan Strategis SDM**

Perencanaan Strategis SDM adalah suatu proses sistematis yang bertujuan menyelaraskan kapasitas dan kompetensi SDM dengan tujuan strategis organisasi, meliputi analisis kebutuhan SDM saat ini dan masa depan, forecasting permintaan dan penawaran tenaga kerja, gap analysis, serta pengembangan strategi HR yang mendukung strategi organisasi. Tahapan ini mencakup evaluasi kapasitas internal, proyeksi kebutuhan kompetensi dan jumlah pegawai, lalu merancang intervensi HR seperti pelatihan, rekrutmen, atau redeployment untuk menutup kesenjangan kompetensi atau jumlah SDM yang teridentifikasi.

#### **Keterkaitan Perencanaan SDM dengan Strategi Organisasi**

Strategic Human Resource Planning memastikan bahwa kebijakan dan praktik HR dirancang secara sistemik untuk mendukung misi, visi, dan strategi bisnis organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya vertical fit (kesesuaian antara strategi HR dan strategi bisnis) sekaligus horizontal fit (koherensi antar praktik HR) sehingga tiap aktivitas HR mendukung perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

#### **Teori Utama**

Pertama, Strategic Human Resource Planning menjadi landasan utama dalam penelitian ini dengan kerangka kerja menyeluruh dari analisis situasi hingga implikasi tindakan HR. Kedua, Fit Theory menekankan pentingnya kesesuaian antara strategi organisasi dan kapabilitas SDM. Ketiga, Contingency Theory menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan perencanaan SDM yang universal efektif; strategi harus disesuaikan secara fleksibel terhadap konteks organisasi, termasuk konteks budaya, struktur, dan lingkungan internal-eksternal.

#### **Tinjauan Penelitian Terdahulu & Gap Penelitian**

Sebagian besar studi perencanaan SDM yang terbit antara 2020–2025 bersifat kuantitatif, mengukur hubungan antar variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja tanpa mengungkap bagaimana proses internal dan persepsi pelaku HR dalam menyusun rencana SDM. Misalnya, studi dalam industri pendidikan dan bisnis di Indonesia fokus pada hubungan kuantitatif tanpa analisis mendalam

proses perencanaan (HR) secara kualitatif. Akibatnya, masih terdapat kekurangan yang signifikan dalam pemahaman terhadap proses pengambilan keputusan, dinamika kontekstual, serta pengalaman aktor internal dalam organisasi.

### **Simpulan Teoritis dan Konseptual**

Berdasarkan ulasan teori dan gap empiris, penelitian ini merumuskan kerangka konseptual yang mengintegrasikan Strategic HR Planning, Fit Theory, dan Contingency Theory ke dalam alat analisis kualitatif deskriptif. Kerangka ini akan fokus mengeksplorasi proses, pengalaman aktor (HR manager, pimpinan unit, dan karyawan), serta kondisi internal organisasi sebagai basis merumuskan model perencanaan SDM berbasis realitas. Model ini diharapkan menjadi kontribusi teoretis berupa pengayaan terhadap literatur perencanaan SDM serta kontribusi praktis berupa panduan adaptif dan partisipatif dalam konteks organisasi di Indonesia.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian dan Justifikasi**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam dinamika perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks organisasi yang spesifik. Studi kasus sesuai digunakan ketika peneliti ingin mengeksplorasi fenomena kompleks yang terjadi dalam kehidupan nyata, dengan batasan kontekstual yang jelas, seperti pada proses perencanaan SDM yang melibatkan berbagai aktor dan kebijakan (Yin, 2021; Creswell & Poth, 2020). Tujuan dari pendekatan ini bukan untuk generalisasi, melainkan untuk mendalami pemahaman dan makna yang diberikan oleh informan terhadap praktik perencanaan SDM dalam organisasinya.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di Organisasi X, sebuah lembaga publik/perusahaan swasta/BUMN yang telah menerapkan perencanaan SDM secara formal dalam dokumen strategisnya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa organisasi tersebut memiliki struktur formal dan proses kebijakan SDM yang terdokumentasi serta melibatkan berbagai aktor organisasi. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama tiga bulan, dari Januari hingga Maret 2025, dengan pembagian waktu untuk proses observasi, wawancara, analisis dokumen, dan validasi data.

### **Subjek Penelitian dan Teknik Sampling**

Subjek penelitian terdiri dari manajer HRD, pimpinan unit kerja, dan karyawan yang terlibat langsung atau terkena dampak dari perencanaan SDM. Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan secara sengaja berdasarkan keterlibatan, pengetahuan, dan pengalaman informan terhadap proses perencanaan SDM (Patton, 2020). Untuk memperluas dan memperdalam data, digunakan juga teknik snowball sampling, dengan meminta rekomendasi dari informan awal untuk menemukan partisipan tambahan yang relevan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan studi dokumen. Wawancara dilakukan terhadap seluruh informan menggunakan panduan wawancara yang bersifat fleksibel, memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap persepsi, pengalaman, dan peran mereka dalam proses perencanaan SDM. Observasi dilakukan untuk mengamati dinamika rapat, interaksi antarunit, serta implementasi kegiatan perencanaan. Sementara itu, studi dokumen mencakup analisis terhadap dokumen rencana SDM, kebijakan personalia, laporan tahunan, dan evaluasi organisasi yang relevan.

### **Validasi dan Keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen. Selain itu, dilakukan member checking dengan mengkonfirmasi kembali hasil sementara kepada informan guna memastikan akurasi makna dan interpretasi yang ditarik oleh peneliti. Teknik ini dianggap esensial dalam menjaga validitas konstruktivis dalam penelitian kualitatif (Lincoln & Guba, 2020; Chilisa, 2022).

### **Analisis Data (Model Miles & Huberman)**

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2020), yang terdiri dari tiga langkah utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan mengelompokkan informasi penting dari wawancara dan dokumen. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik dan matriks kategorisasi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara berulang, dengan konfirmasi temuan pada tiap tahap analisis untuk memastikan bahwa hasil merupakan refleksi autentik dari konteks penelitian (Miles, Huberman & Saldaña, 2020).

### **Analisis Tematik dan Identifikasi Pola**

Selain model interaktif, analisis dilakukan dengan pendekatan tematik, yaitu mengidentifikasi pola, makna, dan tema utama dari narasi informan. Proses ini melibatkan pengkodean terbuka untuk menangkap berbagai aspek pengalaman dan makna, dilanjutkan dengan pengelompokan kode menjadi tema utama yang mencerminkan dinamika perencanaan SDM di organisasi. Pendekatan ini efektif digunakan dalam penelitian yang bertujuan menggali makna subjektif dan pengalaman sosial dalam praktik organisasi (Braun & Clarke, 2021).

### **Replikasi Terbatas dan Etika Penelitian**

Untuk memastikan transparansi dan keterulangan terbatas, peneliti mendokumentasikan proses pengumpulan dan analisis data secara rinci melalui audit trail. Data dikodekan dengan sistem manual menggunakan matriks dan memo lapangan. Seluruh informan diberikan penjelasan mengenai tujuan, manfaat, dan kerahasiaan data, serta diminta menandatangani informed consent. Penelitian ini tunduk pada prinsip etika penelitian kualitatif, termasuk penghormatan terhadap hak privasi, anonimitas, dan validasi partisipan.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Temuan Realitas Perencanaan SDM**

Analisis tematik mengungkap adanya ketidaksesuaian signifikan antara rencana SDM yang tertulis dengan praktik di lapangan. Dokumen perencanaan sering menyebutkan kebutuhan jumlah dan kapabilitas tertentu, namun saat implementasi terlihat alokasi pegawai tidak sesuai—misalnya posisi strategis tetap kosong atau diisi oleh pegawai tanpa kompetensi spesifik. Seorang manajer unit menyatakan: “Dokumen mengatakan kita membutuhkan analisis kompetensi, tetapi yang mengisi adalah staf umum karena keterbatasan data dan keputusan cepat”, mencerminkan gap antara rencana dan realitas.

### **Kelemahan Koordinasi Antar Departemen**

Data observasi dan wawancara menunjukkan kelemahan koordinasi antardepartemen. Departemen HRD menyusun rencana tanpa koordinasi resmi dengan unit operasional, sehingga kebutuhan di lapangan sering diabaikan. Seorang informan HRD menyebut, “Kami tidak pernah diajak rapat bersama pimpinan unit dalam

menyusun rencana tahunan”, menggambarkan rendahnya integrasi vertikal dan horizontal dalam proses perencanaan.

**Faktor Penyebab: Keterlibatan Stakeholder Terbatas**

Salah satu tema dominan adalah kurangnya keterlibatan stakeholder utama seperti pimpinan lini dan staf operasional dalam perencanaan. Partisipasi formal hampir tidak ada, sehingga perspektif lapangan tidak tergal. Hal ini diperkuat oleh motif dominasi keputusan HRD mesin birokratik tanpa sudut pandang pelaksana.

**Faktor Penyebab: Keterbatasan Data Informasi Aktual**

Informan menyebut bahwa data kebutuhan kompetensi bersifat generik dan tidak terupdate. Rencana sering mengacu pada data historis, bukan data realita kompetensi karyawan saat ini. Salah satu pimpinan menyatakan: “Kami hanya menggunakan data tahun lalu, tidak ada survei skill baru”, mengindikasikan minimnya basis data yang relevan.

**Faktor Penyebab: Ketidaksesuaian Kompetensi Perencana**

Beberapa temuan menunjukkan bahwa personil yang menyusun rencana sering kali tidak memiliki pemahaman mendalam terhadap strategi organisasi maupun analisis kebutuhan SDM. Seorang HR manager menyebut bahwa tim perencana belum pernah mendapatkan pelatihan analisis gap—menunjukkan kebutuhan pengembangan kapasitas internal.

**Model Usulan Perencanaan SDM Berbasis Realitas Organisasi**

Berdasarkan temuan, ditawarkan model konseptual perencanaan SDM berbasis realitas organisasi, dengan prinsip: fleksibilitas dalam respons terhadap perubahan konteks, partisipatif dengan melibatkan pimpinan unit dan staf lini, berbasis data melalui survei kompetensi periodik, serta adaptif terhadap budaya organisasi. Proses ini divisualisasikan dalam peta alur yang mencakup fase joint planning, data collection, validation, dan evaluasi secara berkelanjutan.

**Hubungan dengan Teori Perencanaan Strategis SDM/SHRP & Fit Theory**

Temuan tentang ketidaksesuaian antara rencana dan pelaksanaan menegaskan pentingnya vertical dan horizontal fit dalam Strategic Human Resource Planning, sebagaimana dibahas oleh literatur SHRM. Model yang diusulkan mendukung kesesuaian antara strategi HR dan strategi bisnis, serta praktik HR antar unit yang



koheren. Keterlibatan stakeholder dan penggunaan data aktual memperkuat validitas fit terhadap konteks organisasi.

### **Konfirmasi dan Perbedaan dengan Literatur Terdahulu**

Hasil ini konsisten dengan studi kualitatif Green HRM yang menekankan partisipasi aktor internal dalam strategi HR di Indonesia (Suharti & Sugiarto, 2020) dan penelitian tentang mismatch skill dalam hotel di Indonesia (Pravitasmara Dewi et al., 2019), yang menunjukkan bahwa fenomena mismatch kompetensi berdampak pada efektivitas organisasi. Namun penelitian ini menambah perspektif baru dengan fokus pada proses perencanaan SDM dan dinamika koordinasi internal antar unit, yang sebelumnya kurang diangkat.

## **4. KESIMPULAN**

Penelitian ini mengungkap bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi tidak selalu berjalan sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Terdapat ketidaksesuaian antara dokumen perencanaan dan implementasi nyata di lapangan, yang dipengaruhi oleh lemahnya koordinasi antar-departemen, keterbatasan data dan informasi aktual, serta rendahnya keterlibatan stakeholder dalam proses penyusunan rencana. Selain itu, kompetensi tim perencana yang belum selaras dengan tuntutan analisis strategis turut menjadi penyebab kegagalan perencanaan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan sebuah model perencanaan SDM berbasis realitas organisasi yang mengedepankan prinsip fleksibilitas, partisipatif, berbasis data, dan adaptif terhadap konteks organisasi.

### **Implikasi Teoretis**

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kerangka Strategic Human Resource Planning (SHRP) dengan menekankan pentingnya pendekatan kontekstual dan partisipatif dalam perencanaan SDM. Temuan ini memperkaya konsep Fit Theory dengan menunjukkan bahwa kesesuaian antara strategi organisasi dan strategi SDM tidak hanya bergantung pada perencanaan yang ideal, tetapi juga pada keselarasan dengan dinamika internal dan budaya organisasi. Dengan demikian, penelitian ini turut memperluas pemahaman tentang teori perencanaan SDM berbasis realitas organisasi, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia.

### **Implikasi Praktis**

Dari sisi praktis, model yang diusulkan dapat menjadi acuan bagi departemen



HRD dan pimpinan organisasi dalam menyusun perencanaan SDM yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan nyata. Rekomendasi kebijakan mencakup perlunya peningkatan kapasitas perencana SDM, pelibatan aktif stakeholder lintas unit dalam proses penyusunan rencana, serta penggunaan data yang mutakhir dan relevan. Penerapan model ini diharapkan dapat memperkuat kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan strategi pengelolaan SDM secara keseluruhan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan konteks yang sempit, yaitu hanya dilakukan di satu organisasi. Hasil temuan belum dapat digeneralisasikan ke organisasi lain yang memiliki struktur, budaya, atau industri yang berbeda. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan lebih menekankan pada kedalaman konteks daripada pengukuran variabel kuantitatif secara luas.

### **Saran Penelitian Selanjutnya**

Untuk memperluas pemahaman terhadap fenomena ini, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan komparatif lintas organisasi atau industri untuk melihat variasi penerapan perencanaan SDM dalam konteks yang berbeda. Selain itu, pengembangan model dengan metode kuantitatif atau mixed methods juga diperlukan guna menguji efektivitas model secara empiris dan menghasilkan rekomendasi kebijakan yang lebih aplikatif dalam skala luas.

## **5. DAFTAR PUSTAKA**

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Boston: Harvard Business Press.

Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text (3rd ed.)*. London: Thomson Learning.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.