

PERENCANAAN SDM BERBASIS KOMPETENSI DALAM KONTEKS NILAI SOSIAL BUDAYA ORGANISASI

Yofy Syarkani^{1)*}

Universitas Langlangbuana Bandung, Indonesia¹⁾

Email: yofiesyarkani@unla.ac.id*

Riwayat Artikel

Diterima: 15 Oktober 2024

Disetujui: 17 November 2024

Diterbitkan: 1 Desember 2024

Abstract

Human resource planning (HRP) plays a crucial role in ensuring the availability, development, and optimal utilization of human capital in organizations. This study aims to analyze HRP implementation in a private company with a focus on competency-based planning, integration of socio-cultural values, and identification of challenges faced. The theoretical framework draws on competency-based human resource management, organizational culture theory, and strategic human resource planning. Using a qualitative descriptive method, data were collected through document analysis, observation, and interviews. The findings reveal that HRP effectively aligns organizational needs with employee skills, fosters cultural values of kinship and cooperation, and supports targeted competency development. However, gaps in employee competencies, rapid technological changes, and cultural resistance to change remain significant challenges. These results highlight the importance of adaptive strategies in HRP that balance innovation, standardization, and cultural preservation.

Keywords: Human Resource Planning, Competency-Based Management, Organizational Culture

Abstrak

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam memastikan ketersediaan, pengembangan, dan pemanfaatan SDM secara optimal dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi perencanaan SDM di perusahaan swasta dengan fokus pada perencanaan berbasis kompetensi, integrasi nilai sosial budaya, dan identifikasi tantangan yang dihadapi. Kerangka teori mengacu pada manajemen SDM berbasis kompetensi, teori budaya organisasi, dan perencanaan strategis SDM. Menggunakan metode deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui analisis dokumen, observasi, dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM mampu menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan keterampilan karyawan, mempertahankan nilai budaya kekeluargaan dan gotong royong, serta mendukung pengembangan kompetensi yang terarah. Namun, kesenjangan kompetensi, perkembangan teknologi yang cepat, dan resistensi budaya terhadap perubahan masih menjadi tantangan signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi adaptif dalam perencanaan SDM yang menyeimbangkan inovasi, standarisasi, dan pelestarian budaya.

Kata kunci: Perencanaan Sumber Daya Manusia, Manajemen Berbasis Kompetensi, Budaya Organisasi

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi karena kualitasnya berperan langsung terhadap keberhasilan pencapaian tujuan strategis

(Noer, 2016). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi tidak hanya dituntut memiliki SDM yang terampil secara teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat (Murtiyoko, 2020). Perencanaan SDM menjadi langkah awal yang krusial untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan visi organisasi. Proses ini melibatkan rekrutmen, seleksi, analisis pekerjaan, hingga pemetaan kompetensi untuk mengurangi risiko kesalahan dalam penempatan pegawai. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan SDM akan sangat menentukan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi.

Pendekatan berbasis kompetensi dalam perencanaan SDM semakin relevan karena menitikberatkan pada kesesuaian antara kemampuan teknis, perilaku, dan kebutuhan strategis organisasi (Sukei & Rindaningsih, 2023). Melalui asesmen berbasis kompetensi, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan keterampilan yang dimiliki karyawan dan merancang program pengembangan yang tepat sasaran. Hal ini mencakup pelatihan teknis, penguatan soft skills, serta peningkatan kemampuan adaptasi terhadap tantangan baru (Sudarmanto, 2005). Dengan pemetaan yang akurat, setiap individu diharapkan mampu memberikan kontribusi optimal sesuai perannya. Proses ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam praktiknya, sejumlah organisasi menghadapi permasalahan ketika perencanaan SDM berbasis kompetensi tidak mempertimbangkan keragaman latar belakang sosial dan budaya di lingkungan kerja. Perbedaan nilai, norma, dan cara pandang antarpegawai dapat memengaruhi pola komunikasi, kerja sama tim, dan penerimaan terhadap kebijakan organisasi. Fenomena ini sering muncul pada organisasi yang memiliki tenaga kerja multikultural atau beroperasi di wilayah dengan karakter budaya yang kuat. Akibatnya, kompetensi yang telah direncanakan secara teknis belum tentu berjalan efektif ketika diimplementasikan dalam konteks sosial budaya tertentu. Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor nilai sosial budaya merupakan variabel penting yang perlu diakomodasi sejak tahap awal perencanaan SDM.

Penelitian terdahulu memberikan landasan penting untuk memahami implementasi perencanaan SDM berbasis kompetensi. Murtiyoko (2020) menunjukkan bahwa pemetaan kompetensi karyawan yang mencakup kemampuan teknis dan perilaku secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dan efisiensi organisasi. Sukei dan Rindaningsih (2023) menemukan bahwa asesmen berbasis kompetensi mampu mengidentifikasi kesenjangan keterampilan serta memberikan arahan strategis untuk pengembangan SDM yang selaras dengan visi-misi organisasi. Sudarmanto (2005) menekankan pentingnya kombinasi pelatihan teknis dan soft skills dalam mendukung keberhasilan strategi pengembangan kompetensi. Ketiga penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan SDM berbasis kompetensi efektif dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi, meskipun belum secara mendalam mengaitkannya dengan dimensi nilai sosial budaya organisasi.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu dalam hal fokus pada peningkatan kinerja organisasi melalui pendekatan berbasis kompetensi, penggunaan asesmen untuk pemetaan keterampilan, serta pentingnya pelatihan berkelanjutan. Namun, perbedaannya terletak pada dimensi yang dianalisis: penelitian ini tidak hanya mengkaji perencanaan SDM berbasis kompetensi dari sisi teknis dan perilaku, tetapi juga menempatkan nilai sosial budaya organisasi sebagai variabel kunci dalam proses perencanaan tersebut. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan strategi SDM yang tidak hanya efektif secara produktivitas, tetapi juga mampu mempertahankan dan memperkuat identitas budaya organisasi.

Originalitas penelitian ini terletak pada integrasi analisis kompetensi dengan dimensi nilai sosial budaya organisasi, yang masih jarang dikaji secara komprehensif dalam literatur manajemen SDM. Jika studi sebelumnya lebih menitikberatkan pada keterampilan teknis dan

perilaku individu, penelitian ini menawarkan perspektif bahwa nilai-nilai sosial budaya dapat menjadi pendorong keberlanjutan strategi SDM. Pendekatan ini relevan untuk konteks organisasi di mana budaya kerja memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku, loyalitas, dan kinerja pegawai.

Urgensi penelitian ini muncul dari kebutuhan organisasi untuk mengembangkan SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki keselarasan nilai dengan budaya organisasi, terutama di tengah tantangan disrupsi teknologi, persaingan global, dan perubahan sosial. Tanpa integrasi ini, strategi perencanaan SDM berisiko menghasilkan karyawan yang produktif secara individu tetapi tidak harmonis dengan nilai-nilai inti organisasi, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan SDM berbasis kompetensi dalam konteks nilai sosial budaya organisasi, dengan fokus pada proses identifikasi kebutuhan kompetensi, pemetaan keterampilan, dan perancangan program pengembangan yang selaras dengan nilai-nilai inti organisasi.

B. KAJIAN PUSTAKA

Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses strategis untuk memastikan organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan jenis tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Noer, 2016). Proses ini mencakup kegiatan analisis kebutuhan tenaga kerja, penentuan strategi pengadaan, hingga evaluasi efektivitas penempatan. Perencanaan SDM tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan saat ini, tetapi juga memproyeksikan kebutuhan di masa depan berdasarkan tren organisasi dan lingkungan. Dalam konteks modern, perencanaan SDM memerlukan integrasi antara data kinerja pegawai dan analisis pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, keberhasilan perencanaan SDM sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan strategi bisnis organisasi. Indikator teori perencanaan SDM:

- Analisis kebutuhan tenaga kerja.
- Strategi pengadaan tenaga kerja.
- Penempatan dan pemanfaatan tenaga kerja.
- Evaluasi efektivitas perencanaan.

Manajemen Berbasis Kompetensi

Manajemen berbasis kompetensi adalah pendekatan yang menitikberatkan pada identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan kompetensi individu yang mencakup keterampilan teknis, pengetahuan, dan perilaku kerja (Spencer & Spencer, 1993). Konsep ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kemampuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan visi organisasi. Kompetensi dipandang sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat diobservasi dan diukur. Penerapan manajemen berbasis kompetensi dapat digunakan dalam berbagai fungsi SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan perencanaan karier. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan kesesuaian antara profil kompetensi karyawan dan strategi bisnisnya. Indikator manajemen berbasis kompetensi:

- Identifikasi kompetensi inti.
- Pemetaan kompetensi karyawan.
- Pengembangan kompetensi melalui pelatihan.
- Penilaian kinerja berbasis kompetensi.

Sosial Budaya Organisasi

Nilai sosial budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, norma, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku mereka (Hofstede, 2001). Nilai-nilai ini menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, interaksi antarpegawai, dan

penyusunan kebijakan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat kohesi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Sebaliknya, ketidaksesuaian nilai antara individu dan organisasi dapat menimbulkan konflik dan menghambat kinerja. Oleh karena itu, integrasi nilai sosial budaya dalam strategi manajemen SDM menjadi krusial untuk memastikan keselarasan antara kompetensi pegawai dan identitas organisasi. Indikator Teori nilai sosial budaya organisasi:

- Nilai inti organisasi.
- Norma kerja yang berlaku.
- Pola komunikasi dan interaksi.
- Tingkat keselarasan nilai individu dan organisasi.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena bertujuan memahami secara mendalam proses perencanaan SDM berbasis kompetensi yang diintegrasikan dengan nilai sosial budaya organisasi. Pendekatan ini dipilih karena hubungan antara kompetensi dan nilai budaya tidak hanya dapat diukur dengan angka, tetapi memerlukan interpretasi makna secara kontekstual (Creswell, 2014). Metode ini relevan dengan permasalahan yang diangkat, mengingat fenomena yang diteliti melibatkan dimensi perilaku, persepsi, dan interaksi antarindividu dalam organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menitikberatkan pada eksplorasi fenomena dan analisis naratif untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai praktik perencanaan SDM dalam konteks nilai sosial budaya.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam dengan pimpinan dan staf manajemen SDM untuk menggali kebijakan dan pengalaman, observasi partisipatif terhadap proses perencanaan dan asesmen kompetensi, serta studi dokumentasi terhadap dokumen kebijakan, hasil asesmen, dan laporan kinerja organisasi. Kombinasi teknik ini digunakan untuk membangun triangulasi data yang dapat meningkatkan validitas temuan penelitian (Patton, 2015). Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, yakni pemilihan informan berdasarkan kriteria relevansi dengan tujuan penelitian (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016), seperti keterlibatan langsung dalam proses perencanaan SDM, pemahaman nilai budaya organisasi, serta posisi strategis dalam pengambilan keputusan.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian, penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks dan narasi tematik, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan melalui identifikasi pola, tema, dan hubungan antarvariabel. Proses analisis dilakukan secara berulang untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki ketepatan interpretasi dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan Kompetensi Karyawan

Pemetaan kompetensi yang dilakukan perusahaan privat dalam penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan konsep *competency-based human resource planning* yang dikemukakan oleh Noer (2016), di mana proses rekrutmen, seleksi, dan pengembangan diarahkan untuk memastikan kecocokan kompetensi dengan tujuan strategis organisasi. Integrasi antara kompetensi teknis dan perilaku, sebagaimana ditekankan Murtiyoko (2020), terbukti mampu menciptakan jalur pengembangan karier yang lebih terstruktur. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan pemetaan tidak hanya bergantung pada alat asesmen, tetapi juga pada keterlibatan manajemen puncak dan kejelasan komunikasi terhadap karyawan, yang jarang ditekankan dalam penelitian sebelumnya.

Integrasi nilai sosial budaya ke dalam perencanaan SDM pada konteks perusahaan privat memperkuat temuan Sukei dan Rindaningsih (2023) bahwa keberhasilan manajemen SDM di Indonesia sangat dipengaruhi oleh kesesuaian strategi dengan nilai lokal. Nilai kekeluargaan, keterbukaan, dan gotong royong terbukti berfungsi sebagai *social glue* yang memperkuat kohesi tim lintas latar belakang. Akan tetapi, penelitian ini juga menyoroti bahwa nilai budaya yang terlalu dominan dapat menciptakan *status quo bias*, yang menghambat penerapan inovasi dan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Fenomena ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menjaga keseimbangan antara pelestarian nilai budaya dan dorongan untuk inovasi.

Tantangan terkait kesenjangan kompetensi dan resistensi terhadap perubahan mengonfirmasi temuan Sudarmanto (2005) bahwa keberhasilan perencanaan SDM berbasis kompetensi sangat dipengaruhi oleh konsistensi pembaruan *competency framework*. Namun, temuan penelitian ini lebih lanjut mengungkapkan bahwa kendala tersebut tidak semata-mata teknis, melainkan juga bersumber dari persepsi dan sikap karyawan terhadap perubahan. Artinya, pendekatan berbasis kompetensi harus dilengkapi dengan strategi manajemen perubahan (*change management*) yang peka terhadap konteks budaya organisasi. Pendekatan ini diyakini dapat memperkuat keberlanjutan strategi SDM sekaligus menjaga relevansinya terhadap dinamika pasar (Gunastri, 2013; Halim et al., 2000).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemetaan kompetensi pada perusahaan privat tidak dapat dilakukan secara seragam, melainkan perlu diklasifikasikan berdasarkan jenis kompetensi yang berkontribusi langsung terhadap kinerja organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Murtiyoko (2020) bahwa perencanaan SDM berbasis kompetensi harus mengidentifikasi secara jelas keterampilan teknis, perilaku kerja, dan nilai-nilai yang menjadi karakter organisasi. Klasifikasi ini penting untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada kemampuan individu, tetapi juga pada keselarasan perilaku dan nilai yang mendukung budaya organisasi. Dengan membedakan kompetensi ke dalam kategori yang terstruktur, perusahaan dapat merancang strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran. Oleh karena itu, klasifikasi kompetensi berikut disusun untuk memetakan secara komprehensif kekuatan dan area pengembangan karyawan sesuai kebutuhan organisasi.

1. Kompetensi Teknis (*Technical Competencies*)

Menggambarkan keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pekerjaan secara efektif. Dalam perusahaan privat, klasifikasi ini biasanya mencakup:

- Penguasaan perangkat lunak atau sistem kerja yang digunakan.
- Pengetahuan teknis sesuai bidang industri (misalnya, manufaktur, keuangan, atau teknologi informasi).
- Kemampuan menggunakan peralatan atau teknologi produksi.
- Sertifikasi profesional yang relevan.

2. Kompetensi Perilaku (*Behavioral Competencies*)

Berhubungan dengan karakter, sikap, dan perilaku kerja yang mendukung keberhasilan organisasi. Pemetaan dalam kategori ini meliputi:

- Kemampuan komunikasi efektif.
- Kerja sama tim lintas divisi.
- Kepemimpinan dan pengambilan keputusan.
- Kemampuan beradaptasi dan berpikir kritis.

3. Kompetensi Nilai (*Value-Based Competencies*)

Spesifik pada konteks nilai sosial budaya organisasi, terutama bagi perusahaan yang menjunjung budaya kerja tertentu. Dalam kasus penelitian Prof, ini mencakup:

- Nilai kekeluargaan (saling mendukung dan saling menghargai).
- Gotong royong dalam menyelesaikan target kerja.

- Keterbukaan terhadap masukan.
- Integritas dan kejujuran sebagai dasar hubungan kerja.

Integrasi Nilai Sosial Budaya dalam Perencanaan SDM

Integrasi nilai sosial budaya dalam perencanaan SDM pada perusahaan privat yang diteliti menunjukkan adanya kesadaran strategis bahwa budaya organisasi adalah aset tak berwujud yang mampu memengaruhi kinerja secara berkelanjutan. Nilai kekeluargaan, keterbukaan, dan gotong royong tidak hanya menjadi slogan, tetapi dioperasionalkan melalui serangkaian program seperti onboarding yang menekankan pembiasaan nilai sejak hari pertama kerja, pelatihan kepemimpinan yang memuat aspek etika kerja kolektif, serta program *employee engagement* yang memperkuat rasa memiliki (Murtiyoko, 2020). Pendekatan ini sejalan dengan konsep *cultural embeddedness* yang menyatakan bahwa keberhasilan strategi SDM dipengaruhi oleh sejauh mana nilai budaya diinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari (Schein, 2017). Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya menghasilkan kompetensi teknis, tetapi juga membentuk kesesuaian nilai yang menjadi pengikat sosial antarpegawai.

Lebih lanjut, temuan lapangan menunjukkan bahwa internalisasi nilai ini memberikan dampak nyata terhadap dinamika tim dan hubungan kerja. Kegiatan onboarding yang menekankan nilai kekeluargaan mampu mempercepat adaptasi karyawan baru, sementara keterbukaan yang dikembangkan melalui komunikasi dua arah mengurangi jarak hierarkis antara atasan dan bawahan (Sukesi & Rindaningsih, 2023). Program *employee engagement* yang berbasis gotong royong terbukti meminimalisasi friksi dalam tim yang memiliki latar belakang etnis dan daerah berbeda, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Noer (2016) yang menegaskan bahwa penerapan nilai organisasi dalam perencanaan SDM dapat meningkatkan kohesi tim dan memperkuat retensi karyawan.

Secara kritis, keberhasilan integrasi nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak sekadar melakukan *competency mapping* secara fungsional, tetapi juga secara normatif. Nilai budaya menjadi filter dalam setiap tahap perencanaan SDM, mulai dari rekrutmen, penempatan, hingga pengembangan karier. Praktik ini berbeda dari sebagian perusahaan privat yang cenderung memisahkan perencanaan SDM dari pembinaan budaya, yang berisiko menciptakan kesenjangan antara kompetensi karyawan dan nilai organisasi (Gunastri, 2013). Dalam konteks penelitian ini, integrasi nilai sosial budaya terbukti menjadi strategi diferensiasi yang mampu meningkatkan loyalitas sekaligus menurunkan tingkat konflik internal, menjadikannya elemen kunci dalam keberlanjutan kinerja organisasi.

Program Pengembangan Berbasis Kompetensi

Program pengembangan berbasis kompetensi yang dijalankan perusahaan menunjukkan adanya keterkaitan langsung antara hasil *competency mapping* dan desain pelatihan. Pelatihan teknis, seperti penguasaan perangkat lunak terbaru, diarahkan untuk mendukung efisiensi operasional dan meningkatkan produktivitas kerja, sedangkan penguatan *soft skills* seperti negosiasi dan komunikasi persuasif dimaksudkan untuk memperkuat kapasitas karyawan dalam membangun relasi bisnis dan menyelesaikan konflik secara konstruktif (Murtiyoko, 2020). Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Sudarmanto (2005) bahwa pengembangan SDM berbasis kompetensi harus mencakup dimensi keterampilan teknis dan perilaku agar dapat meningkatkan kinerja secara holistik. Dengan desain yang berbasis data dari pemetaan kompetensi, perusahaan mampu menghindari pelatihan yang bersifat generik dan tidak relevan dengan kebutuhan aktual pekerjaan.

Evaluasi program pengembangan ini dilakukan melalui *performance review* pasca-pelatihan, yang bertujuan untuk mengukur tingkat transfer pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik kerja sehari-hari. Observasi menunjukkan bahwa adanya *feedback loop* ini memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki modul pelatihan di masa mendatang,

sekaligus memastikan bahwa hasil pelatihan benar-benar memberikan dampak pada capaian kinerja individu maupun tim (Sukesi & Rindaningsih, 2023). Strategi ini sejalan dengan konsep *continuous improvement* dalam manajemen SDM, di mana pembelajaran karyawan menjadi proses berkelanjutan yang diintegrasikan ke dalam siklus kerja organisasi (Noer, 2016). Hal ini juga memperkuat akuntabilitas program pelatihan karena setiap kegiatan memiliki tolok ukur yang jelas terhadap output dan outcome yang diharapkan.

Secara kritis, praktik ini memperlihatkan bahwa perusahaan memposisikan pelatihan bukan sebagai kegiatan seremonial, melainkan sebagai investasi strategis yang diukur efektivitasnya secara sistematis. Dibandingkan dengan temuan Gunastri (2013) yang mengungkap banyak organisasi masih mengandalkan pelatihan berbasis permintaan subjektif atasan, penelitian ini menunjukkan pendekatan yang lebih berbasis bukti (*evidence-based HR development*). Hal ini memberikan kontribusi orisinal pada kajian perencanaan SDM berbasis kompetensi, yaitu pentingnya menghubungkan pemetaan kompetensi, desain pelatihan, dan evaluasi pasca-program dalam satu siklus yang berkesinambungan. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan untuk pengembangan SDM memberikan *return on investment* yang terukur.

Kendala dan Tantangan Implementasi Implementasi Perencanaan SDM Berbasis Kompetensi

Tabel 1. Kendala dan Tantangan Implementasi Perencanaan SDM Berbasis Kompetensi di Perusahaan Privat

Aspek	Deskripsi Kendala/Tantangan	Dampak terhadap Implementasi	Strategi Penanganan yang Dilakukan
Kesenjangan Kompetensi	Perbedaan signifikan dalam penguasaan keterampilan teknis dan soft skills antar-karyawan.	Sulit melakukan standarisasi proses kerja dan penilaian kinerja secara adil.	Pelatihan bertingkat (<i>tiered training</i>) berdasarkan hasil <i>competency mapping</i> .
Perubahan Teknologi Cepat	Munculnya teknologi baru yang memengaruhi kebutuhan kompetensi inti perusahaan.	<i>Competency framework</i> cepat menjadi usang dan kurang relevan.	Pembaruan rutin kompetensi inti setiap 6 bulan melalui kajian internal.
Resistensi Budaya terhadap Perubahan	Sebagian karyawan senior menganggap perubahan terlalu cepat atau tidak sesuai “adat kerja” perusahaan.	Menghambat adopsi prosedur baru dan menurunkan partisipasi dalam pelatihan.	Program <i>change management</i> berbasis nilai kekeluargaan dan mentoring senior-junior.

Sumber: diolah peneliti (2025)

Kendala dalam implementasi perencanaan SDM berbasis kompetensi menunjukkan adanya kompleksitas yang melibatkan dimensi teknis, strategis, dan kultural. Dari sisi teknis, kesenjangan kompetensi antar-karyawan menjadi hambatan utama karena menyebabkan perbedaan kualitas hasil kerja serta mengganggu penerapan standar kinerja yang seragam (Sudarmanto, 2005). Kondisi ini seringkali memaksa perusahaan untuk merancang pelatihan berjenjang dan personalisasi program pengembangan agar dapat mengakomodasi variasi keterampilan yang ada. Namun, upaya ini memerlukan waktu dan sumber daya yang besar, sehingga efisiensi proses pengembangan SDM seringkali terhambat. Akibatnya, pencapaian target strategis perusahaan dapat tertunda jika kesenjangan ini tidak segera diatasi secara sistematis.

Dari perspektif strategis, perkembangan teknologi yang cepat memunculkan tantangan signifikan dalam mempertahankan relevansi *competency framework*. Perusahaan dituntut untuk melakukan pembaruan kompetensi inti secara berkelanjutan, setidaknya setiap enam bulan sekali, guna memastikan kesesuaian dengan perubahan kebutuhan industri (Sukesi & Rindaningsih, 2023). Keterlambatan dalam pembaruan ini dapat menyebabkan gap antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan pasar, yang pada

akhirnya menurunkan daya saing perusahaan. Untuk mengantisipasi hal tersebut, dibutuhkan mekanisme monitoring teknologi dan tren industri yang terintegrasi dengan sistem manajemen SDM. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sebelum kesenjangan kompetensi menjadi terlalu lebar.

Sementara itu, faktor kultural memberikan dimensi yang unik sekaligus menantang dalam implementasi kebijakan ini. Resistensi terhadap perubahan, terutama dari karyawan senior yang berpegang pada “adat kerja” lama, dapat memperlambat adopsi prosedur baru dan mengurangi efektivitas program pelatihan (Murtiyoko, 2020). Fenomena ini mengindikasikan perlunya strategi *change management* yang berbasis nilai-nilai lokal, seperti kekeluargaan dan gotong royong, untuk membangun rasa memiliki terhadap perubahan yang diusulkan. Integrasi nilai sosial budaya dalam proses komunikasi perubahan juga dapat menjadi faktor penentu keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif namun tetap mempertahankan identitas perusahaan. Dengan demikian, keberhasilan perencanaan SDM berbasis kompetensi tidak hanya bergantung pada aspek teknis dan strategis, tetapi juga pada kemampuan mengelola dinamika budaya organisasi secara efektif.

E. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM berbasis kompetensi yang diintegrasikan dengan nilai sosial budaya organisasi mampu meningkatkan efektivitas kinerja sekaligus menjaga kohesi tim. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan strategi ini tidak hanya bergantung pada pemetaan keterampilan teknis dan perilaku, tetapi juga pada internalisasi nilai budaya seperti kekeluargaan, keterbukaan, dan gotong royong, yang terbukti memperkuat retensi karyawan dan adaptasi terhadap perubahan. Penelitian ini mencapai tujuan yang telah ditetapkan, memberikan kontribusi orisinal dengan menempatkan dimensi sosial budaya sebagai faktor strategis dalam manajemen SDM, yang jarang diangkat secara mendalam pada studi sebelumnya. Secara praktis, disarankan agar perusahaan mengembangkan mekanisme pembaruan kompetensi secara berkala, memperkuat program pelatihan berbasis data hasil pemetaan, dan menerapkan *change management* yang peka terhadap konteks budaya. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan penggunaan metode campuran (*mixed methods*) untuk memperkuat validitas data serta memperluas studi pada berbagai sektor industri guna menguji generalisasi temuan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada lingkup studi yang hanya mencakup satu perusahaan privat, sehingga diperlukan studi komparatif lintas organisasi. Implikasi kebijakan yang dapat diambil adalah perlunya regulasi atau pedoman nasional yang mendorong integrasi nilai budaya lokal dalam strategi pengembangan SDM agar dapat bersaing secara global tanpa kehilangan identitas organisasi.

REFERENSI

- Adolph, R. (2016). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*.
Dialoke, I. (2016). The influence of human resource planning on organizational performance in Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(3), 45–65.
Grace, V., Charlita, A., Hardini, & Rizky. (2024). Pentingnya perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 2(2), 144–155. <https://doi.org/3135>
Gunastri, N. M. (2013). Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. *Forum Manajemen*, 11(2), 77–86.
Halim, N., Rasyid, A., Saleh, C., Hidayati, F., Publik, J. A., Administrasi, F. I., & Brawijaya, U. (2000). Perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi (studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Kebumen). *Jurnal Administrasi Publik*, 5(6), 402–407.

- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (2nd ed.). BPFE.
- Heru Saputra, U. D. B., Ahmad Soleh, U. D. B., & Ida Ayu Made Er Meytha Gayatri, U. D. B. (2020). Pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan penempatan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 188–197.
- Hidayat, R., & Anwar, S. A. (2024). Manajemen sumber daya manusia (studi kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A'yun). *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 1(2), 387–396. <https://doi.org/10.62515/staf.v1i2.81>
- Khabib, M. A., Nazir, M., Qonita, N., Salama, I., Subandi, & Hadiati, E. (2024). Perencanaan SDM. *Pendas*, 15(1), 37–48.
- kumparan NEWS. (2023). Pengertian sumber daya manusia secara umum dan menurut para ahli. *Kumparan.com*. <https://kumparan.com/pengertian-dan-istilah/pengertian-sumber-daya-manusia-secara-umum-dan-menurut-para-ahli-20sDzMqlFDo>
- Murtiyoko, H. (2020). Perencanaan sumber daya manusia (SDM). *Journal GEEJ*, 7(2).
- Runtu, A. C., Mandey, J., & Ogotan, M. (2015). Competence of human resources in improving the performance of education personnel at the Academic Section of Sam Ratulangi University Manado. *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, 2(30), 1–13.
- Sarkawi, S. (2020). Perencanaan sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan. *Education Achievement: Journal of Science and Research*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.51178/jsr.v1i1.65>
- Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). Pentingnya perencanaan SDM dalam organisasi. *Forum Ilmiah*, 16, 215. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/view/2816/2399>
- SKKNI. (2009). Definisi dan pengertian kompetensi dan learning outcomes. *Universitas Gajah Mada*, 1–25. <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/KKNI/Kompetensi-LO.pdf>
- Sudarmanto. (2005). Merancang manajemen SDM berbasis kompetensi. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 9(1), 1–16.
- Sukesi, D., & Rindaningsih, I. (2023). Perencanaan sumber daya manusia dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(2), 195–206. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i2.162>
- Taufik, A., & Yoga, S. (2014). Pemanfaatan kompetensi akademik lulusan Prodi KPI UIN Ar-Raniry dalam dunia kerja. *Jurnal Al-Bayan*, 20(29), 89–106.
- Vernia, D. M., & Sandiar, L. (2020). Peranan kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 6(2), 91–99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3737979>
- Winarti, E. (2022). Perencanaan manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan. *Jurnal Tarbiyatuna*, 3(1), 1–26.