

**STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)
YANG EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN
KOMPETITIF**

(Studi Kasus pada Kantor Desa Bengkak Banyuwangi)

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh :

Khoirotun Nisa'

22101081438



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2025

**STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) YANG
EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF
(Studi Kasus pada Kantor Desa Bengkak Banyuwangi)**

SKRIPSI

Dijukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen

Oleh

KHOIROTUN NISA'

22101081438

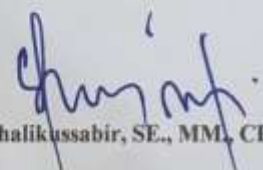


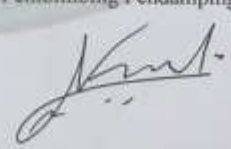
Tanggal di setujui :

Sabtu, 19 Juli 2025

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Khalikussabir, SE., MM, CBV


Nanik Wahyuningtiyas, SE., M.Si., MM



SKRIPSI

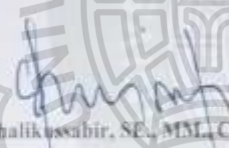
**STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) YANG
EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF**

(Studi Kasus pada Kantor Desa Bengkak Banyuwangi)

KHOIROTUN NISA'
NPM. 22101081438

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Hari/tanggal : Sabtu, 19 Juli 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama  Khalikusabir, SE., MML, CBV	Pembimbing Pendamping  Natik Wahyuningtiyas, SE., M.Si., MM
Anggota Dewan Penguji Lain  Mohamad Bastomi, SE., MM	

Skrripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar:
SARJANA MANAJEMEN
Pada Hari/tanggal : Sabtu, 19 Juli 2025

 Afifudin, SE., M.SA., Ak., CAP., CBV	Ketua Jurusan  Dr. M. Ridwan Basalamah, SE., MM
---	--



UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah
STATUS : UNGGUL

Alamat : Jl. Mayjen Haryono No 193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax : 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Khoirrotun nisa
NPM : 22101081438
Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul

Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Yang diuji pada tanggal : 19 Juli 2025 adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Dan saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat atau keseluruhan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyontik atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Skripsi ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah-olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan derajat yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

Malang, 42 Juli 2025
Yang membuat pernyataan,


 Khoirrotun nisa

Ketua Penguji


 Khalidussabir, SE., MM

Anggota


 Nanik Wahyuningtyas, SE., M.Si., M.M

Anggota


 MUHAMMAD BASTOMI, SE., MM



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
(UNISMA)**
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
TERAKREDITASI

Program Studi : 1. Manajemen 2. Akuntansi 3. Perbankan Syariah

Jalan Mayjend Haryono 193 Malang, Jawa Timur 65144 Indonesia Telp. (0341) 551932 ext 122 Faks. (0341) 552349 E-mail: fe@unisma.ac.id Website: unisma.ac.id

Nomor : 53/B41/UJ.08/D/G.46/I/2025 08 Januari 2025
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Yth. Kepala Desa Bengkak
 Desa Bengkak, Kec. Wongsorejo, Kab. Banyuwangi, Jawa Timur

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sebagai kelengkapan tugas Skripsi, maka mahasiswa diwajibkan melakukan Penelitian.

Untuk keperluan tersebut, maka kami mengharap Bapak/Ibu Pimpinan untuk memberikan ijin Penelitian pada Mahasiswa kami dibawah ini.

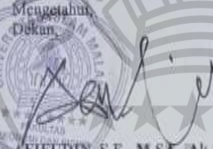
Nama : KHOIROTUN NISA'
 NPM : 22101081438
 Program Studi : Manajemen
 Judul Penelitian : STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) YANG EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF : STUDI KASUS PADA KANTOR DESA BENGKAK KABUPATEN BANYUWANGI

Oleh karena itu harapan kami Mahasiswa yang bersangkutan dapat diterima melaksanakan Penelitian di Instansi yang Bapak/Ibu Pimpin.

Demikian permohonan ini, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Mengetahui,
Dekan



A. FIRDUS, S.E., M.Si., Ak.
NPP. 207.02.00014

Pembimbing I,



KHALIKUSSABIR, SE., MM.
NPP. 151407198032140

Pembimbing II,



SANIK WAHYUNINGTYAS, SE., M.Si., M.M.
NPP. 192512198132268

UNISMA dari NU untuk Indonesia dan Peradaban Dunia







DAFTAR RIWAYAT PENULIS



Nama Lengkap : Khoirotun Nisa'
 Tempat, Tanggal Lahir : Banyuwangi, 07 Mei 2001
 Nomor Pokok Mahasiswa : 22101081438
 No Telepon : 081333099121
 Nama Orang Tua : Bapak Ahmad Fauzi
 Ibu Marti
 Alamat : Jln tirta wangi, RT 03/RW 04
 Kel. Bengkak, Kec. Wongsorejo, Kota Banyuwangi

Riwayat Pendidikan :

No.	Nama Entitas Sekolah	Tahun Angkatan
1.	SDN 2 Bengkak	2008-2015
2.	SMP Ibrahimy 3 Sukorejo	2015-2018
3.	SMK Nurul Jadid	2018-2021
4.	Universitas Islam Malang	2021-2025

Pengalaman Kerja :

1. Magang di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. KC Malang Martadinata Unit Wagir.

MOTTO

"Akhlak yang baik adalah harta yang paling berharga dalam diri manusia."

(Imam Al-Ghazali)

"Jadilah manusia yang bisa membawa manfaat, bukan hanya untuk diri sendiri, tapi juga untuk umat."

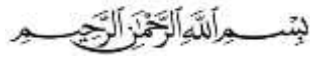
(KH. As'ad Samsul Arifin)

"Dengan ilmu kita mulia, dengan amal kita terarah, dan dengan taqwa kita selamat dunia akhirat."

(KH. Moh. Zaini Mun'im)



HALAMAN PERSEMBAHAN



Karya tulis ilmiah ini kupersembahkan untuk :

1. Allah SWT. yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayahnya dalam hidup sehingga selalu diberikannya kemudahan dan kelancaran dalam setiap proses penyusunan skripsi ini.
2. Kedua orangtua dan saudara saya yang selalu memberikan kasih sayang, do'a, perhatian, dukungan, dan motivasi yang begitu sangat luar biasa sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini dengan baik.
3. Seluruh keluarga besar, sahabat, dan rekan seperjuangan yang telah memberikan banyak semangat dan motivasi selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Almamaterku, Universitas Islam Malang.

KATA PENGANTAR

Dengan segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal skripsi dengan judul :

“STRATEGI PERENCANAAN DUMBER DAYA MANUSIA (SDM) YANG EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF”

Sholawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada nabi besar, Nabi Muhammad SAW. beserta keluarga, kerabat, sahabat, dan ummatnya yang telah mengantarkan kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang yakni *Addinul Islam Wal Iman*.

Penyusunan proposal skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Strata (S1) pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah membimbing, membantu serta mendukung penulis atas penyelesaian proposal skripsi ini. Kesempatan kali ini penulis berterimakasih kepada :

1. Allah SWT. atas izin-nya skripsi ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu.
2. Rektor Universitas Islam Malang, Bapak Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D. atas kesempatan dan izin yang diberikan kepada penulis untuk menempuh studi (S1) di Universitas Islam Malang.

3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang, Bapak Afifudin, M.SA, Ak atas kesempatan yang diberikan untuk menempuh studi sarjana (S1) pada prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
4. Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang dan selaku Dosen Wali Kelas M10, Bapak Dr. Muhammad Ridwan Basalamah, S.E., M.M., CIBA atas kesempatan yang diberikan untuk menempuh studi pada program studi Manajemen dengan konsentrasi pemasaran serta arahnya selama ini.
5. Kepada Bapak Khalikussabir, S.E., M.M., CBV selaku dosen pembimbing I skripsi yang selalu mendukung, membantu, memberikan arahan, masukan, kritik, dan saran demi kesempurnaan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Kepada Ibu Nanik Wahyuningtiyas, S.E., M.Si., M.M selaku dosen pembimbing II skripsi yang selalu mendukung, membantu, memberikan arahan, masukan, kritik, dan saran demi kesempurnaan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh dosen serta civitas akademika Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama saya menempuh pendidikan di Universitas Islam Malang.
8. Kepada Kedua Orang Tua saya, Bapak Ahmad Fauzi dan Ibu Marti terimakasih sedalam-dalamnya yang selalu memotivasi, mendukung, mengusahakan, dan mendo'akan yang terbaik untuk putrinya.

9. kepada suami tercinta Ahmad Hasbulloh, Terima kasih atas doa, serta dukungan dan kesabaran yang luar biasa dalam mendampingi saya menyelesaikan perjalanan akademik ini.
10. Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan saya, Karisma monteha, Khofifah eka anandiya, Bahrn Naba, Zainurrokhim, dan M. Laude nur Hasyim yang sudah menjadi teman sejak jaman maba dan yang selalu support satu sama lain. Terimakasih sudah menemani masa-masa kuliah sampai bisa menyelesaikan skripsi ini .
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah membantu dan memperlancar penyusunan skripsi ini.

Dalam menyusun skripsi ini, penulis menyadari banyak sekali kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak kepada penulis maupun pembaca.

Malang, 17 Juli 2025

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di Kantor Desa Bengkak, Banyuwangi. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya perencanaan SDM sebagai langkah strategis dalam mengelola tenaga kerja secara optimal agar dapat berkontribusi terhadap keunggulan organisasi, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi perencanaan SDM di Kantor Desa Bengkak belum sepenuhnya efektif. Proses rekrutmen masih dilakukan melalui sistem mutasi administratif tanpa analisis kebutuhan tenaga kerja yang terstruktur. Program pelatihan dan pengembangan pegawai belum dilaksanakan secara optimal dan bersifat insidental. Meskipun demikian, kantor desa memiliki beberapa kekuatan, seperti budaya kerja yang baik dan penerapan sistem manajemen kinerja. Berdasarkan analisis SWOT dan Matriks IFE-EFE, disusun strategi pengembangan SDM yang berorientasi pada peningkatan kompetensi, pemanfaatan teknologi, dan penyesuaian dengan kebutuhan pelayanan publik. Dengan menerapkan strategi perencanaan SDM yang terintegrasi dan berbasis kebutuhan, diharapkan Kantor Desa Bengkak mampu meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas pegawai, serta mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi Perencanaan SDM, Keunggulan Kompetitif, Desa Bengkak, Manajemen Sumber Daya Manusia



ABSTRAC

This study aims to analyze effective human resource planning (HRP) strategies in enhancing competitive advantage at the Bengkak Village Office, Banyuwangi. The background of the research highlights the importance of HR planning as a strategic step in optimizing workforce management to contribute to organizational excellence, particularly in facing dynamic environmental changes. The research method used is descriptive qualitative, with data collected through interviews, observation, and documentation. The findings indicate that the HR planning strategy at the Bengkak Village Office has not been fully effective. Recruitment is still carried out through administrative mutation systems without a structured analysis of labor needs. Training and development programs for employees are not optimally implemented and tend to be incidental. However, the office possesses several strengths, such as a positive organizational culture and the implementation of performance management systems. Based on SWOT analysis and IFE-EFE matrices, strategic recommendations were developed, focusing on enhancing employee competencies, utilizing technology, and aligning HR practices with public service needs. By implementing an integrated and needs-based HR planning strategy, the Bengkak Village Office is expected to improve work efficiency, employee productivity, and sustain its competitive advantage in the long term.

Keywords: *Human Resource Planning Strategy, Competitive Advantage, Bengkak Village, Human Resource Management*

DAFTAR ISI

DAFTAR RIWAYAT PENULIS	ii
MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTAC	ix
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	11
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	14
2.2 Tinjauan Teori	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	35
3.1.1 Jenis Penelitian.....	35
3.1.2 Lokasi Penelitian.....	36
3.1.3 Waktu Penelitian	36
3.2 Objek dan Subjek Penelitian	36
3.2.1 Objek dan Subyek Penelitian	36
3.2.2 Responden	36
3.3 Definisi Dan Operasional Variabel	37
3.4 Sumber dan metode pengumpulan data	38
3.5 Metode analisis data	39
BAB IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan.....	42
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	42

4.2 Hasil penelitian	43
4.2.1 Pelaksanaan rekrutmen kantor desa.....	44
4.2.2 Penghargaan atau Pengakuan yang diberikan oleh kantor desa .	45
4.2.3 Penerapan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai	46
4.2.4 Budaya Organisasi yang ada di kantor desa	47
4.2.5 Program-program pelatihan yang ada di kantor desa	49
4.2.6 Sistem manajemen kinerja di kantor desa	51
4.3 Analisis SWOT di Kantor Desa Bengkak	53
4.3.1 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)	54
4.3.2 Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)	55
4.3.3 Matriks SWOT strategi perencanaan SDM	56
4.4 Pembahasan	58
4.4.1 Pelaksanaan rekrutmen kantor desa.....	58
4.4.2 Pelaksanaan rekrutmen kantor desa.....	58
4.4.3 Penerapan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai	59
4.4.4 Budaya Organisasi yang ada di kantor desa	59
4.4.5 Program pelatihan yang ada di kantor desa	60
4.4.6 Sistem manajemen kinerja di kantor desa	61
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	62
5.1 Simpulan.....	62
5.2 Keterbatasan Penelitian	63
5.3 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, organisasi baik sektor publik maupun swasta dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan daya saing secara berkelanjutan. Salah satu faktor kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif adalah perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang strategis dan efektif. SDM tidak hanya dipandang sebagai aset organisasi, tetapi juga sebagai motor penggerak dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti kantor desa, pengelolaan SDM seringkali belum optimal. Banyak kantor desa menghadapi permasalahan seperti kurangnya tenaga kerja yang kompeten, sistem mutasi yang belum berdasarkan kebutuhan riil, serta minimnya pelatihan dan pengembangan pegawai. Hal ini dapat menghambat pelayanan publik dan mengurangi efektivitas lembaga dalam menciptakan nilai tambah bagi masyarakat desa. Penelitian yang dilakukan oleh Susanto dan Nugroho (2020) menekankan bahwa perencanaan SDM yang berbasis pada analisis kebutuhan kerja dan kompetensi pegawai berperan penting dalam meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas pelayanan. Selain itu, studi oleh Wibowo (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang menyelaraskan strategi SDM dengan visi dan misi organisasi

cenderung memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

Berdasarkan informasi yang di dapat saat wawancara kepada Kepala Desa Bengkak Bapak. H. Mustain, dijelaskan dalam melaksanakan implementasi strategi perencanaan SDM, masih ditemukan sejumlah permasalahan yang menunjukkan bahwa strategi perencanaan SDM di lingkungan pemerintahan desa belum sepenuhnya efektif. Salah satu contoh nyata terjadi di Kantor Desa Bengkak, Banyuwangi, di mana proses rekrutmen belum didasarkan pada analisis kebutuhan tenaga kerja yang terstruktur, tetapi lebih banyak dilakukan melalui sistem mutasi administratif antar pegawai desa tanpa penilaian kualifikasi secara formal. Hal ini berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan pekerjaan, yang akhirnya dapat berdampak pada menurunnya efektivitas pelayanan publik. Masalah lainnya terletak pada pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang belum berjalan secara optimal. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan masih bersifat insidental dan bergantung pada persetujuan dari pemerintah di tingkat yang lebih tinggi. Akibatnya, pelatihan yang dilaksanakan belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan strategis pengembangan SDM di lingkungan desa.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan, penelitian ini berupaya mengeksplorasi strategi perencanaan SDM sebagai salah satu upaya penting dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global. Dengan

fokus pada penerapan strategi SDM yang efektif diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saingnya. Selain itu, perencanaan SDM yang terstruktur juga memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan, sekaligus mendukung keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Baik secara teoritis maupun praktis, terutama dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan perencanaan SDM dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif.

Dimana kemajuan teknologi dan transformasi digital juga memengaruhi cara organisasi merencanakan dan mengelola SDM-nya. Menurut Rahmawati & Hakim (2022), digitalisasi dalam sistem manajemen SDM dapat mempercepat proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja pegawai desa. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian Arifin dan Maulida (2019) yang menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi digital bagi aparatur desa agar dapat bersaing di era ekonomi digital. Maka dari itu, penting untuk merumuskan strategi perencanaan SDM yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan kantor desa. Dengan strategi yang tepat, kantor desa tidak hanya dapat meningkatkan kinerja internal, tetapi juga memberikan pelayanan publik yang lebih responsif dan berkualitas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji strategi perencanaan SDM di Kantor Desa. sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan SDM yang terstruktur, terencana, dan berkelanjutan.

Saputra, Ratnasari, dan Tanjung (2020) menunjukkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang secara tidak

langsung berdampak pada peningkatan daya saing organisasi. Karyawan yang direncanakan penempatannya secara tepat, diberikan pelatihan yang sesuai, serta diarahkan pada pengembangan kompetensi yang selaras dengan tujuan organisasi, akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal, loyalitas yang tinggi, dan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian visi organisasi. Selain itu, Warsono (2018) juga menegaskan bahwa perencanaan SDM yang dibagi dalam jangka pendek, menengah, dan panjang dapat membantu organisasi dalam merespons tantangan yang muncul di berbagai kondisi pasar. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk tetap fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan, serta memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja selalu sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal dan internal organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi perencanaan SDM yang efektif bukan hanya penting, tetapi merupakan salah satu faktor penentu dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Perencanaan yang baik akan menghasilkan SDM yang tidak hanya kompeten, tetapi juga siap berinovasi dan berdaya saing tinggi. Penelitian mengenai strategi perencanaan SDM yang efektif menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan, perusahaan, maupun institusi pendidikan, agar mampu bersaing secara berkelanjutan.

Peningkatan kinerja pegawai merupakan fokus utama bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi krusial dalam mencapai tujuan ini, seiring dengan perubahan paradigma organisasional dan tuntutan pasar

yang semakin kompleks. Oleh karena itu, pengembangan strategi manajemen SDM yang efektif menjadi suatu keharusan bagi perusahaan yang ingin memaksimalkan potensi pegawai dan mencapai tujuan bisnisnya (Sayudin et al., 2023). Salah satu pendekatan yang banyak di gunakan dalam kajian manajemen strategis adalah resource-based view (RBV), yang di perkenalkan oleh jay barney pada tahun 1991.

Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) sebagai: proses di mana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan SDM dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu *shortterm* sebagai pedoman perencanaan di masa depan *long-term*. Melalui perencanaan SDM ini manajemen berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat, pada tempat yang tepat dan pada saat yang tepat serta manajemen berusaha untuk melakukan hal-hal yang menghasilkan kepuasan maksimum jangka panjang baik bagi organisasi maupun individu.

Hofstede, dkk. (2007) Telah menunjukkan bahwa pengelolaan SDM harus selaras dengan strategi bisnis organisasi. Strategi ini mencakup penerapan perencanaan SDM yang berfokus pada pembangunan keterampilan unik dan kompetensi organisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Pendekatan ini sering melibatkan integrasi teori berbasis sumber daya (*Resource-Based View*), yang menekankan pentingnya SDM sebagai aset strategis perusahaan. Hal ini mencakup

elemen-elemen seperti rekrutmen selektif, pelatihan ekstensif, pengelolaan tim secara mandiri, serta penyelarasan tujuan organisasi dengan kebutuhan pegawai. Studi juga menggarisbawahi pentingnya membangun keterlibatan pegawai melalui strategi kompensasi yang adil dan berbasis kinerja

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif memainkan peran penting dalam membantu organisasi keluar dari situasi yang membingungkan, terutama yang berkaitan dengan SDM, serta dalam mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Widajanti (2012) dalam artikelnya, perencanaan SDM yang efektif dapat menjadi strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini berarti bagaimana perusahaan melakukan perencanaan SDM sangat mempengaruhi bagaimana SDM itu harus dikembangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Widajanti (2012) Sumber daya perusahaan terdiri dari aset *tangible* (seperti: mesin, bangunan, uang) maupun aset *intangible* (seperti pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusia). Sumberdaya perusahaan yang berupa aset *tangible* mudah ditiru oleh pesaing namun aset *intangible* yang dimiliki oleh perusahaan sangatlah sulit untuk ditiru oleh pesaing, sehingga Sumber daya Manusia (SDM) merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kuantitas dan kualitas pengetahuan SDM melalui

pelatihan kepada SDM atau merangsang SDM- nya agar senantiasa *learning by doing* sesuai dengan *learning organization*. Untuk dapat mengembangkan SDM yang dimiliki perusahaan sangat tergantung pada proses organisasi untuk mencetak SDM yang kompeten dan kemampuan perusahaan untuk merekrut individu-individu terbaik. Hal ini berarti bagaimana perusahaan melakukan perencanaan SDM sangat mempengaruhi bagaimana SDM itu harus dikembangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tujuan perencanaan SDM adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan tersebut maka perencanaan SDM harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu untuk mencapai perencanaan SDM yang efektif haruslah ada integrasi antara perencanaan SDM dengan perencanaan strategi.

Diperlukan manajemen Sumber Daya Manusia untuk mempertahankan keunggulan kompetitif suatu perusahaan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Wahyu & Arifhan, (2020) menyatakan manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran krusial dalam mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang berubah cepat. Perubahan ekspektasi konsumen, perkembangan teknologi, dan transformasi tata kelola perusahaan menuntut integrasi MSDM dalam strategi dan kebijakan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka Panjang. Laura et al., (2024) perkembangan teknologi telah membawa dampak signifikan terhadap MSDM di berbagai aspek. Teknologi informasi dan komunikasi telah meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan pegawai, dan

operasional sehari-hari melalui automasi, penggunaan big data, dan platform online. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merekrut talenta yang berkualitas, menyediakan pelatihan yang relevan, dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Di bawah pengaruh dinamika tata kelola Perusahaan, perubahan ekspektasi konsumen, perkembangan teknologi, dan perubahan tata kelola pekerjaan, perusahaan saat ini menghadapi tantangan besar. Ini menunjukkan perlunya SDM sebagai bagian integral dari strategi dan formulasi kebijakan Perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki SDM yang sesuai dalam hal kualitas dan kuantitas. Grace M et al., (2024) Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen organisasi moderen. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, peran perencanaan SDM menjadi semakin vital dalam memastikan kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi. Dengan memahami kebutuhan dan potensi sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan dapat mengidentifikasi strategi yang tepat untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan Perusahaan atau organisasi secara efisien. Proses perencanaan SDM yang baik akan membantu organisasi dalam menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan strategi bisnis, mengantisipasi perubahan lingkungan, meningkatkan kualitas layanan dan produk, serta menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan kreatif.

Dalam konteks ini, strategi perencanaan SDM yang efektif tidak hanya mencakup proses perekrutan dan pemeliharaan pegawai, tetapi juga pengembangan kemampuan pegawai, peningkatan keterlibatan dan motivasi pegawai, serta penerapan teknologi dalam pengelolaan SDM. Mahmudah et al., (2023) menjelaskan teknologi digital dapat memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan cara yang lebih efisien dan terukur. Penggunaan teknologi yang tepat dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja pegawai. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan pendekatan yang terstruktur dan berbasis data dalam perencanaan SDM untuk memastikan bahwa mereka dapat terus bersaing di pasar global.

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini, perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk perkembangan teknologi, perubahan ekspektasi konsumen, dan dinamika pasar global. Untuk tetap kompetitif, perusahaan harus mampu beradaptasi dan mengembangkan strategi yang efektif dalam mengelola sumber daya mereka. Salah satu komponen penting dalam strategi tersebut adalah perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM). Perencanaan SDM yang efektif sangat penting untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas, baik dari segi kuantitas maupun keterampilan. Handoko (2014) menjelaskan bahwa perencanaan SDM bertujuan untuk menyeimbangkan kepentingan perusahaan dan individu, dengan mengestimasi kebutuhan pegawai, mengantisipasi penawaran tenaga kerja di masa mendatang, dan memenuhi

kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan situasi tertentu di masa depan. Dengan perencanaan yang matang, perusahaan dapat mempersiapkan diri menghadapi perubahan seperti perkembangan teknologi dan perubahan demografis tenaga kerja. Amstrong (2012) dalam Saad (2013) menyoroti pentingnya perencanaan SDM dalam strategi manajemen SDM, di mana integrasi antara kebutuhan perusahaan dan sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan organisasi. Sutrisno (2017) menambahkan bahwa faktor internal organisasi, seperti keputusan strategis, anggaran, produksi, penjualan, dan desain organisasi, mempengaruhi perencanaan SDM. Wahyudi (2001) juga menekankan pentingnya departemen, tim kerja, dan individu dalam perencanaan kebutuhan SDM yang diselaraskan dengan tujuan dan lingkup pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis ingin melakukan penelitian yang akan dijabarkan didalam skripsi dengan judul **“STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) YANG EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF (Studi kasus pada Kantor Desa Bengkak Banyuwangi)”**.

1.2 Rumusan Masalah

- a. Bagaimana strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif?
- b. Bagaimana cara meningkatkan keunggulan kompetitif SDM ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif
2. Untuk mengetahui cara meningkatkan keunggulan kompetitif SDM

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dari segi teoritis, praktis dan sosial yang dapat mendukung pengembangan ilmu manajemen atau berguna sebagai acuan peneliti selanjutnya.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan strategi perencanaan SDM yang efektif. Hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep-konsep yang telah ada serta memberikan pandangan baru tentang hubungan antara strategi perencanaan SDM dan peningkatan daya saing perusahaan.

2. Manfaat Praktis

a. Manfaat Bagi Desa Bengkak

Bagi pihak Kantor Desa Bengkak, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam menyusun dan menerapkan strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang lebih terarah, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Strategi ini dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi kerja, memperjelas proses rekrutmen dan pelatihan, serta menciptakan sistem penghargaan yang adil bagi pegawai desa. Dengan demikian, perangkat desa dapat bekerja lebih optimal dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik. Manfaat.

b. Bagi Masyarakat Desa Bengkak

bagi masyarakat, manfaat dari perencanaan SDM yang efektif akan dirasakan dalam bentuk peningkatan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang kompeten dan terorganisir dengan baik akan mampu memberikan layanan yang cepat, tepat, dan responsif terhadap kebutuhan warga. Hal ini akan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah desa, serta mendorong partisipasi aktif warga dalam pembangunan desa secara keseluruhan.

Luas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian terdahulu

Dessler (2020) melakukan penelitian dengan judul *Human Resource Management*. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam menjelaskan peran teknologi HRIS sebagai alat strategis dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan efisiensi dan responsivitas yang lebih baik, sehingga perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif di era modern. teknologi HRIS (*Human Resource Information Systems*) meningkatkan efektivitas perencanaan SDM dengan memudahkan mengelolah data pegawai, pemantauan kinerja, serta proyeksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, Teknologi ini membantu perusahaan merespons perubahan dengan lebih cepat yang menjadi faktor kunci dalam daya saing.

Gupta dan Kumar (2021) melakukan penelitian ini dengan judul *Human Resource Planning as a Strategic Tool To Enhance Competitive Advantage*. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pentingnya perencanaan sumber daya manusia (SDM) sebagai alat strategis dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Secara khusus, penelitian ini menguji bagaimana perencanaan SDM dapat berperan dalam mendukung inovasi, efisiensi operasional, dan adaptasi terhadap perubahan pasar.

Armstrong dan Taylor (2021) melakukan penelitian ini dengan judul *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. dalam studi mereka, menyoroti pentingnya pengembangan keterampilan pegawai untuk mendukung daya saing jangka panjang. Perusahaan yang berinvestasi pada pelatihan pegawai dinilai mampu mempertahankan produktivitas tinggi dan inovasi, yang merupakan faktor penting dalam menghadapi persaingan global.

Halisa (2020) melakukan penelitian ini dengan judul MSDM rekrutmen, kompetensi Keunggulan Kompetitif (Sistem seleksi, dan pelatihan). Penelitian ini menegaskan bahwa rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan kompetensi merupakan elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dengan kualitas SDM yang unggul, perusahaan dapat menghadapi tantangan persaingan dan mempertahankan posisinya di pasar. dimulai dengan adanya perubahan yang memicu persaingan antar perusahaan, dimana masing-masing perusahaan berupaya untuk meningkatkan eksistensi perusahaan dengan mengembangkan kualitas sumber daya manusia sebagai batu loncatan guna mencapai keunggulan kompetitif Perusahaan.

Darmani (2022) melakukan penelitian ini dengan judul Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi MSDM berbasis kompetensi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penciptaan keunggulan kompetitif. Rekrutmen berbasis kompetensi memungkinkan perusahaan untuk memilih pegawai yang

memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan menjadi elemen penting dalam memperkuat keterampilan pegawai dan meningkatkan kemampuan inovasi mereka. mengkaji bagaimana Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat berperan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam konteks ini, strategi MSDM yang berbasis kompetensi, seperti rekrutmen berbasis kompetensi dan pelatihan berkelanjutan, menjadi faktor utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang pada gilirannya mendorong keunggulan kompetitif Perusahaan.

Bratton dan Gold (2022) melakukan penelitian ini dengan judul *Human Resource Management: Theory and Practice*. menekankan pentingnya penggunaan data dalam perencanaan SDM. Organisasi yang mengintegrasikan analitik data dalam proses perencanaan mampu memprediksi kebutuhan tenaga kerja lebih akurat dan merespons perubahan pasar secara lebih cepat. mengungkapkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses perencanaan SDM berdampak positif pada loyalitas dan kinerja pegawai. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa dilibatkan dalam keputusan strategis, mereka cenderung memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan, meningkatkan motivasi, dan mengurangi turnover.

Mutiara S et al., (2022) melakukan penelitian dengan judul Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih

Keunggulan Kompetitif. bertujuan untuk mengemukakan perencanaan sumberdaya manusia (SDM) yang efektif untuk meraih keunggulan kompetitif. Dimana pentingnya perencanaan SDM diukur dari aktivitas perusahaan yang tidak terlepas dari kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten sehingga melalui perencanaan SDM yang lebih baik dan lebih optimal, the right men in the right place akan lebih mudah tercapai dan terealisasi. Pengintegrasian perencanaan SDM dan perencanaan strategik merupakan bentuk inovasi yang sudah banyak dilakukan oleh para ahli dan praktisi bisnis untuk mengefisiensi perencanaan SDM dalam sebuah organisasi

Paawe dan Boon (2023) melakukan penelitian ini dengan judul *Strategic Management in the Digital Age: Insights and Case Studies*. menekankan bahwa keselarasan strategi SDM dengan strategi bisnis utama perusahaan adalah langkah penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Menurut studi mereka, perusahaan yang berhasil menyinkronkan strategi SDM dengan tujuan bisnis dapat memanfaatkan keterampilan pegawai secara optimal untuk meningkatkan inovasi dan menghadapi tantangan persaingan global.

Laura et al., (2024) melakukan penelitian ini dengan judul Dampak Perkembangan Teknologi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. Penggunaan teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beberapa dampak positif yang signifikan. Pertama, teknologi memungkinkan proses rekrutmen yang lebih efisien dengan adanya otomatisasi dalam penyaringan resume dan penilaian kandidat. Hal ini meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam proses perekrutan. Kedua, teknologi

memungkinkan pemberian pelatihan dan pengembangan yang lebih baik melalui program pelatihan online, modul e-learning, dan ruang kelas virtual yang fleksibel dan mudah diakses bagi pegawai. Ketiga, teknologi juga meningkatkan keterlibatan pegawai melalui portal layanan mandiri pegawai dan platform komunikasi yang memfasilitasi kolaborasi dan keterlibatan yang lebih baik, sehingga meningkatkan produktivitas pegawai.

Grace M et al., (2024) melakukan penelitian ini dengan judul Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi. Pentingnya perencanaan SDM tidak hanya terletak pada pencocokan antara kebutuhan organisasi dengan kualifikasi pegawai, tetapi juga dalam memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang terus berubah. Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya bersifat reaktif terhadap kebutuhan saat ini, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan masa depan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul	Varibel	Metode	Hasil
1	Dessler (2020)	Human Resource Management	Variabel Independen: Integrasi SDM dengan Strategi Bisnis, Variabel Dependen: Keberhasilan Pencapaian Strategi Bisnis	Pendekatan teoritis, pendekatan kasus dan contoh praktis, panduan praktis dan checklist	Pengaruh Integrasi SDM dengan Strategi Bisnis terhadap Keberhasilan Pencapaian Strategi Bisnis, Pendekatan Teoritis dan Praktis untuk Meningkatkan Integrasi SDM dengan Strategi Bisnis, Tantangan dan Tren Terkini
2	Nitin Gupta dan Sameer Kumar (2021)	Human Resource Planning as a Strategic Tool To Enhance Competitive Advantage	Penelitian ini menggunakan variabel bebas (Independen), Variabel Tergantung (Dependen), dan variabel moderator.	Studi Literatur dan Empiris, Teknik Pengumpulan Data, dan analisis data	Pentingnya perencanaan SDM strategis dalam mendukung inovasi, efisiensi operasional, dan adaptasi terhadap perubahan pasar untuk meningkatkan daya saing perusahaan.
3	Armstrong dan Taylor (2021)	Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice	Strategic HRM (Manajemen SDM Strategis) : Alignment Strategis SDM,	pendekatan kombinasi antara analisis literatur,	Alignment Strategis SDM: Organisasi yang menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan bisnis

NO	Peneliti	Judul	Varibel	Metode	Hasil
			Kontribusi SDM terhadap Keunggulan Kompetitif, Perencanaan Tenaga Kerja Strategis. Recruitment and Selection (Rekrutmen dan Seleksi : Kualitas Rekrutmen, Keberhasilan Seleksi, Proses Rekrutmen yang Efektif.	studi kasus organisasi, dan evaluasi praktis.	memiliki kinerja yang lebih baik dan mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar. Kontribusi terhadap Keunggulan Kompetitif: SDM strategis mendukung inovasi dan efisiensi operasional, yang menjadi keunggulan kompetitif jangka panjang.
4	Halisa (2022)	MSDM rekrutmen, kompetensi Keunggulan Kompetitif (Sistem seleksi, dan pelatihan),	Sistem Rekrutmen : Efektivitas Sistem Rekrutmen, Kepuasan Kandidat terhadap Proses Rekrutmen, Waktu Rekrutmen, Sistem Seleksi : Kesesuaian Proses Seleksi dengan Kebutuhan Organisasi,	Kualitatif	Baik secara simultan maupun parsial membuktikan bahwa sistem rekrutmen, seleksi, ataupun pelatihan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

NO	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
			Akurasi Seleksi dalam Memilih Kandidat, Kepuasan Manajer terhadap Proses Seleksi.		
5	Darmadi (2022)	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif	Variabel Bebas (Independen): Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Variabel Tergantung (Dependen): keunggulan kompetitif,	pengumpulan data-data yang diperoleh dari buku-buku, diktat-diktat, literatur-literatur, dll	Strategi MSDM berbasis kompetensi memberikan kontribusi besar terhadap penciptaan keunggulan kompetitif. Rekrutmen berbasis kompetensi
6	Bratton dan Gold (2022)	Human Resource Management: Theory and Practice	Struktur Strategi SDM : Tingkat Struktur dalam Kebijakan SDM, Keterkaitan Strategi SDM dengan Tujuan Bisnis, Penggunaan Data untuk Pengambilan Keputusan SDM.	Menggunakan metode kajian literatur dan analisis kasus.	Buku ini menyoroti bahwa manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

NO	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
			Produktivitas karyawan : Peningkatan Produktivitas melalui SDM, Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan, Peran Teknologi dalam Meningkatkan Produktivitas.		Hasil kajian literatur dan studi kasus menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi SDM yang terstruktur dan berbasis data cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis
7	Fania Mutiara S et al., (2022)	Kajian Literatul Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif	1.Perencanaan sumber daya manusia, 2.efektivitas perencanaan SDM, 3.keunggulan kompetitif.	Kualitatif	menunjukkan bahwa perencanaan SDM memiliki peran penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai pelaku organisasi. Pentingnya perencanaan SDM diukur dari aktivitas perusahaan yang tidak terlepas dari kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten sehingga melalui

NO	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					perencanaan SDM yang lebih baik dan lebih optimal, the right men in the right place akan lebih mudah tercapai dan terealisasi
8	Paawe dan Boon (2023)	Strategic Management in the Digital Age: Insights and Case Studies	1. Integrasi Strategi SDM dengan Strategi Bisnis : Tingkat Integrasi Strategi SDM dan Bisnis, Sinergi Antara Strategi SDM dan Bisnis, Keberhasilan Implementasi Strategi SDM dalam Konteks Bisnis. 2. Kesejahteraan Pegawai : Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi, Kesejahteraan Emosional karyawan, Kesejahteraan Fisik karyawan.	Menggunakan metode kajian literatur dan analisis konsep,	Menyimpulkan bahwa penerapan manajemen SDM strategis yang seimbang antara tujuan bisnis dan kesejahteraan karyawan menghasilkan organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. paa uwe dan boon menemukan bahwa organisasi yang mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi bisnis lebih mampu meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan,

NO	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
					terutama ketika pegawai merasa didukung dan dihargai dalam mencapai tujuan bersama.
9	Kenzia Laura et al., (2024)	Dampak Perkembangan Teknologi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia	1.teknologi informasi dan komunikasi, 2.perekrutan automasi, 3.kesehatan mental karyawan.	Kualitatif	Teknologi informasi dan komunikasi telah meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, dan operasional sehari-hari melalui automasi, penggunaan <i>big data</i> , dan <i>platform online</i> . Hal ini memungkinkan organisasi untuk merekrut talenta yang berkualitas, menyediakan pelatihan yang lebih fleksibel dan terjangkau, serta meningkatkan produktivitas kerja melalui keterampilan teknologi yang dikuasai oleh karyawan.

NO	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
10	Violita Grace M et al., (2024)	Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi	1.perencanaan SDM. 2.strategi bisnis. 3.adaptasi terhadap perubahan. 4.retensi karyawan.	Kualitatif	perencanaan sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dan dapat membantu organisasi dalam menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan strategi bisnis, mengantisipasi perubahan lingkungan, meningkatkan kualitas layanan dan produk, serta menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan kreatif

Penelitian-penelitian ini memberikan landasan teoritis dan praktis yang kuat untuk mendalami bagaimana strategi perencanaan SDM yang efektif dapat mendukung pencapaian keunggulan kompetitif .

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Teori Resource-Based View (RBV) dan Kapabilitas Dinamis

Teori Resource-Based View (RBV) menekankan pentingnya sumber daya internal, termasuk SDM, sebagai faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia yang unik, langka, dan sulit ditiru menjadi modal penting bagi perusahaan untuk mempertahankan posisinya di pasar. Pendekatan *Teori Resource-Based View* (RBV) adalah teori dalam manajemen strategis yang memfokuskan pada sumber daya internal perusahaan sebagai elemen kunci untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. RBV menyatakan bahwa organisasi dapat membangun daya saing berkelanjutan dengan memanfaatkan sumber daya yang unik, langka, sulit ditiru, dan terorganisir untuk menciptakan nilai tambah Barney, (1991), RBV terus berkembang sebagai kerangka kerja yang relevan dalam manajemen strategis, khususnya pada era digital yang mendorong penggunaan sumber daya berbasis teknologi dan pengetahuan. Konsep kapabilitas dinamis telah menjadi pelengkap penting bagi RBV, dengan fokus pada bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan sumber dayanya dengan cepat dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat Teece, (2018) selain itu, sumber daya intangible seperti budaya organisasi dan pengetahuan pegawai semakin diakui sebagai faktor penting dalam membangun keunggulan kompetitif yang sulit ditiru Sirmon et al., (2017).

RBV berperan penting dalam manajemen sumber daya manusia, dimana pegawai di pandang sebagai aset strategis yang sulit ditiru oleh pesaing. Penerapan RBV dalam SDM meliputi pengembangan kompetensi, retensi talenta, dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Wright et al. (2019) menekankan bahwa dalam spesifik RBV, perusahaan perlu mempertahankan pegawai berkualitas dengan strategi retensi yang kuat, seperti pelatihan dan pengembangan, kompetensi yang kompetitif, serta keseimbangan kehidupan kerja. RBV juga menyoroti pentingnya pengembangan keterampilan pegawai dan kapabilitas dinamis sebagai elemen yang memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mempertahankan keunggulan tetapi juga beradaptasi dan berkembang seiring perubahan pasar Wang et al., (2020).

2.2.2 Keunggulan Kompetitif

Jay Barney (1991) dalam artikelnya yang berjudul "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" memperkenalkan konsep keunggulan kompetitif berdasarkan *Resource-Based View (RBV)*. keunggulan kompetitif terjadi ketika organisasi mampu memanfaatkan sumber daya internalnya secara efektif untuk menciptakan nilai yang lebih besar daripada pesaing, serta mempertahankan nilai tersebut secara berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, mengaitkan keunggulan kompetitif dengan kemampuan organisasi untuk merancang strategi SDM yang efektif, termasuk perencanaan berbasis data,

pengembangan kompetensi pegawai, dan integrasi dengan strategi bisnis untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan Bratton dan Gold (2022).

Dalam penelitian mereka yang berjudul "*The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability*", Halbast Hussein H. dan Tarik Atan (2019) menekankan bahwa keunggulan kompetitif adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan yang memberikan nilai lebih dibandingkan pesaing dalam jangka panjang. Keunggulan kompetitif dapat dijaga melalui praktik manajemen SDM strategis, seperti pengembangan modal manusia dan komitmen pegawai. Studi ini juga menyoroti pentingnya keberlanjutan keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan dan peningkatan keterlibatan pegawai, Keunggulan ini didorong oleh penerapan praktik manajemen sumber daya manusia strategis (*Strategic Human Resource Management Practices*).

Menurut Darmadi (2022) dalam jurnalnya *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif*, keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah kemampuan organisasi untuk mengungguli pesaingnya melalui implementasi strategi yang unik dan tidak dapat dengan mudah ditiru oleh organisasi lain. Keunggulan ini muncul sebagai hasil dari penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis, yang berfokus pada pengelolaan kompetensi, pengembangan, dan pembentukan tenaga kerja yang unggul.

Dalam jurnal mereka yang berjudul *"Human Resource Planning as a Strategic Tool to Enhance Competitive Advantage"*, Nitin Gupta dan Sameer Kumar (2021) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing, dengan memanfaatkan perencanaan sumber daya manusia (SDM) sebagai alat strategis. Keunggulan ini memungkinkan organisasi untuk mencapai efisiensi, inovasi, dan fleksibilitas operasional di pasar yang dinamis.

Michael E. Porter dalam bukunya *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"* (1985) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah posisi unggul yang dicapai perusahaan melalui strategi untuk menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dibandingkan dengan pesaing. Keunggulan ini dapat diraih dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif melalui pendekatan strategi yang terfokus.

2.2.3 Komponen Strategi Perencanaan yang Efektif

Menurut Armstrong (2020) dalam *Armstrong Handbook of Atrategic Human Resource Management* Menjelaskan bahwa strategi perencanaan SDM yang efektif harus berdasarkan analisis kebutuhan jangka Panjang dan prediksi trend pasar tenaga kerja, strategi perencanaan terdiri dari beberapa aspek yaitu :

1. Pengertian dan Pentingnya analisis Kebutuhan SDM

Analisis kebutuhan SDM adalah proses untuk menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Dessler (2020), analisis kebutuhan SDM melibatkan evaluasi terhadap posisi yang ada, peran yang diinginkan, dan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan. Dalam konteks ini, pentingnya analisis kebutuhan SDM terletak pada kemampuannya untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki pegawai dengan keterampilan yang relevan.

2. Proses Analisis Kebutuhan SDM

Armstrong dan Taylor (2020) mengemukakan bahwa proses analisis kebutuhan SDM meliputi beberapa tahap:

- a. Identifikasi Tujuan Perusahaan: Menghubungkan kebutuhan tenaga kerja dengan tujuan jangka panjang dan visi perusahaan.
- b. Evaluasi Keterampilan yang Ada: Mengidentifikasi kompetensi dan keterampilan yang telah dimiliki tenaga kerja saat ini.
- c. Perkiraan Kebutuhan Masa Depan: Memprediksi jumlah dan jenis keterampilan yang akan dibutuhkan seiring perkembangan perusahaan.
- d. Pengembangan Strategi SDM: Menyusun rencana pelatihan, rekrutmen, atau redistribusi tenaga kerja sesuai hasil analisis.

3. Alat dan Teknik dalam Analisis Kebutuhan SDM

Analisis kebutuhan SDM dapat menggunakan berbagai alat, seperti analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM di berbagai departemen, atau analisis gap untuk mengukur perbedaan antara keterampilan saat ini dan yang dibutuhkan. Marler & Fisher (2020) juga mencatat bahwa teknologi HR analytics memungkinkan analisis data yang lebih akurat dan dapat mempercepat proses penyesuaian kebutuhan SDM di berbagai situasi.

4. Dampak Analisa Kebutuhan SDM Terhadap Keunggulan Kompetitif

Menurut Wright et al. (2019), analisis kebutuhan SDM yang baik membantu perusahaan memanfaatkan peluang strategis dan mengelola tenaga kerja secara efektif sehingga meningkatkan produktivitas. Proses ini dapat mendukung pengembangan SDM yang berbasis pada kebutuhan masa depan dan menciptakan keunggulan kompetitif dengan mempersiapkan pegawai untuk menghadapi tantangan baru.

2.2.4 Budaya Organisasi dan Pengaruh pada Strategis SDM

Keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan nilai lebih dibandingkan dengan pesaing, yang diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang unik dan sulit ditiru. Putri et al (2023) Menjelaskan bahwa program pelatihan dan rencana karir merupakan bagian dari strategi perencanaan SDM yang mendukung keunggulan kompetitif. Dalam konteks manajemen SDM, keunggulan kompetitif dapat

dicapai dengan memaksimalkan potensi tenaga kerja melalui strategi perencanaan SDM yang efektif seperti :

1. Pengelolaan Talenta dan Pengembangan Kompetensi

Salah satu strategi utama dalam perencanaan SDM yang efektif adalah pengelolaan talenta. Program pengembangan kompetensi, seperti pelatihan dan rencana karir, membantu memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan di masa depan. Perusahaan yang fokus pada pengembangan kompetensi pegawai lebih mampu menghadapi tantangan pasar yang dinamis dan menjaga daya saingnya (Putri et al., 2023)

2. Partisipasi Pegawai dalam Pengambilan Keputusan SDM

Strategi perencanaan SDM yang melibatkan partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karir dan kinerja telah terbukti meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pada akhirnya mendukung keunggulan kompetitif perusahaan. Pegawai yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam keputusan strategis cenderung lebih terikat secara emosional dengan perusahaan (Jurnal Pendidikan Tambusai, 2024)

2.2.5 Pengukuran dan Evaluasi Strategi Perencanaan SDM

Pengukuran dan evaluasi strategi perencanaan SDM menjadi komponen krusial dalam memastikan efektivitas implementasi strategi yang telah dirancang. Menurut Marle & Fisher (2020) bahwa metode evaluasi modern, seperti HR analytics, survei pegawai, dan balanced scorecard, dapat memberikan data berbasis bukti dalam menilai efektivitas strategi SDM. Namun demikian, pengukuran strategi SDM bukan tanpa tantangan. Beberapa aspek dalam pengukuran dan evaluasi strategi perencanaan SDM sebagai berikut:

1. Konsep pengukuran dan Evaluasi Strategi Perencanaan SDM

Pengukuran dan evaluasi strategi perencanaan SDM mencakup penilaian terhadap keefektifan inisiatif SDM dalam mendukung tujuan strategis perusahaan. Menurut Ulrich et al. (2017), pengukuran kinerja SDM bertujuan untuk memahami dampak dari strategi SDM terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan pegawai. Pengukuran ini mencakup indikator-indikator seperti tingkat retensi, kepuasan pegawai, dan kontribusi SDM terhadap tujuan strategis perusahaan.

2. Indikator Kunci Pengukuran dan Evaluasi Perencanaan SDM
Pengukuran strategi perencanaan SDM sering melibatkan Key Performance Indicators (KPIs)
 - a. Produktivitas Pegawai : melihat dampak dari perencanaan SDM terhadap efisinesi dan hasil kerja.
 - b. Retensi dan Turnover Pegawai : evaluasi strategi perencanaan SDM untuk menilai keberhasilan dalam mempertahankan talenta.
 - c. Kepuasan Pegawai : mengukur tingkat kepuasan pegawai yang dapat berpengaruh pada produktivitas.
 - d. Kesesuaian Keterampilan dengan Kebutuhan Perusahaan : melihat seberapa jauh keterampilan yang dimiliki pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan (Wright et al., 2019)
3. Metode Pengukuran dan Evaluasi dalam Perencanaan SDM
Menurut Marler & Fisher (2020), beberapa metode yang sering digunakan dalam pengukuran dan evaluasi perencanaan SDM meliputi :
 - a. Survei Pegawai : untuk mengetahui kepuasan, keterlibatan, dan persepsi pegawai terhadap strategi SDM yang diterapkan.
 - b. HR Analytics : pengukuran data analitik untuk membantu performan strategi SDM dalam jangka panjang.
 - c. Balanced Scorecard : menyelaraskan strategi SDM dengan sasaran finansial dan non finansial perusahaan.
 - d. Analisis Gap : membandingkan antara keterampilan dan kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan yang diterapkan perusahaan.
4. Tantangan dalam Pengukuran dan Evaluasi Perencanaan SDM
Tantangan utama dalam mengukur dan mengevaluasi strategi perencanaan SDM mencakup kesulitan dalam menentukan indikator yang tepat, keterbatasan data, serta perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Armstrong & Taylor, 2020). Perusahaan juga perlu mempertimbangkan faktor subjektif dalam pengukuran, seperti persepsi pegawai yang dapat mempengaruhi hasil evaluasi.

2.2.6 Elemen Kunci dalam Perencanaan SDM yang Efektif

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif memerlukan serangkaian elemen kunci yang saling berkaitan agar dapat mendukung tujuan strategis organisasi secara optimal. Menurut Armstrong (2020), elemen-elemen tersebut mencakup analisis kebutuhan SDM, perencanaan suksesi, pengembangan kompetensi, integrasi strategi SDM dengan strategi bisnis, serta evaluasi dan pengukuran kinerja. Analisis kebutuhan SDM membantu organisasi dalam memprediksi jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan di masa depan berdasarkan perubahan internal dan eksternal. Hal ini sangat

penting agar perusahaan tidak mengalami kelebihan atau kekurangan tenaga kerja yang berdampak pada efisiensi dan efektivitas operasional.

1. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi adalah strategi yang memastikan bahwa perusahaan memiliki pegawai yang siap untuk mengisi posisi-posisi strategis yang kosong akibat pergantian atau promosi. Program suksesi yang baik tidak hanya memastikan kelangsungan operasional perusahaan tetapi juga meminimalkan risiko kehilangan keunggulan kompetitif akibat kekurangan tenaga kerja yang berkualitas (Darmadi, 2022)

2. Hubungan antara Perencanaan SDM dan Keunggulan Kompetitif

Perencanaan SDM yang efektif berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif dengan memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Keunggulan kompetitif ini tercapai melalui pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis, pengembangan kompetensi pegawai yang berkelanjutan, serta penggunaan teknologi dalam analisis dan pengambilan keputusan (Grobler & Zock, 2010)

2.2.7 Tantangan dan Hambatan Dalam Perencanaan SDM yang efektif

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif tidak terlepas dari berbagai tantangan dan hambatan, baik dari faktor internal maupun eksternal organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), tantangan utama dalam perencanaan SDM meliputi ketidakpastian pasar tenaga kerja, perubahan teknologi yang cepat, keterbatasan anggaran, dan resistensi dari dalam organisasi itu sendiri. Perubahan teknologi, misalnya, menuntut organisasi untuk secara terus-menerus menyesuaikan kompetensi pegawai, sehingga dibutuhkan strategi pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan.

1. Konsep Perencanaan SDM yang Efektif

Perencanaan SDM adalah proses untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang sesuai dalam hal jumlah, keterampilan, dan waktu, agar tujuan organisasi tercapai. Armstrong dan Taylor (2020) menyebutkan bahwa perencanaan SDM yang efektif mencakup identifikasi kebutuhan tenaga kerja, pengembangan keterampilan, serta adaptasi terhadap kebutuhan bisnis yang dinamis.

2. Tantangan dalam Perencanaan SDM

Beberapa tantangan utama dalam sdm perencanaan SDM yang efektif meliputi :

- a. Perkembangan Teknologi : teknologi yang terus berubah menyebabkan kebutuhan keterampilan baru. Marler & Fhiser (2020) menyatakan bahwa teknologi digital dan analitik data menjadi semakin penting, sehingga SDM perlu memahami alat-alat teknologi yang relevan.
- b. Perubahan Demografi dan Ketenaga kerja : tenaga kerja yang semakin beragam dari segi usia, gender, dan latar belakang budaya menciptakan kebutuhan akan kebijakan yang inklusif dan adaptif (Wright et al., 2019).
- c. Ketidakpastian Ekonomi dan Pesaingan Global : ketidak pastian ekonomi dan tekanan persaingan global menuntut perencanaan SDM yang fleksibel, agar perusahaan dapat peradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah (Ulrich et al., 2017).

3. Hambatan dalam Implementasi Perencanaan SDM

Hambatan utama dalam implementasi pereencanaan SDM mencakup:

- a. Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya : anggaran yang terbatas sering kali menghambat upaya pengembangan pegawai dan pelatihan, yang dapat memengaruhi kemampuan perusahaan untuk membangun SDM yang kompeten.
- b. Kesulitan dalam Mempertahankan Talenta Berkualitas : turnover pegawai berkualitas tinggi menjadi salah satu hambatan utama, terutama dalam industri yang sangat kompetitif.
- c. Ketidakselarasan antara Tujuan SDM dan Strategi Organisasi : perencanaan SDM yang tidak sejalan dengan tujuan strategi organisasi dapat menghambat efektivitas SDM dalam mendukung tujuan bisnis (Dessler, 2020).

4. Strategi untuk Mengatasi Tantangan dan Hambatan

Perusahaan dapat mengatasi tantangan dan hambatan dalam perencanaan SDM melalui :

- a. Penerapan Teknologi HR Analytic : penggunaan data analitik untuk memprediksikan kebutuhan SDM dimasa depan dapat meningkatkan akurasi perencanaan.
- b. Pengembangan Budaya Organisasi yang Adaptif : mendorong budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi dapat membantu perusahaan mengelola perubahan dengan lebih baik.
- c. Fokus pada Penelitian dan Pengembangan Pegawai : mengembangkan keterampilan tenaga kerja sesuai kebutuhan masa depan menjadi salah satu solusi untuk mengatasi tantangan teknologi dan globalisasi (Marler & Fisher, 2020)

BAB III

METODE PENELITIAN

2.1 Jenis, Lokasi dan waktu penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian kualitatif yang menyajikan beberapa hal yang penting termasuk tugas akhir mengenai informan, hasil observasi, wawancara maupun data lain yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data lainnya (Badan Penerbit Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Islam Malang, dkk. 2024).

Sementara itu, metode kualitatif lebih menekankan pada pengamatan fenomena dan lebih meneliti ke substansi makna dari fenomena tersebut. Analisis dan ketajaman penelitian kualitatif sangat terpengaruh pada kekuatan kata dan kalimat yang digunakan. Oleh karena itu, Basri (2014) menyimpulkan bahwa fokus dari penelitian kualitatif adalah pada prosesnya dan pemakaian hasilnya. Perhatian penelitian kualitatif lebih tertuju pada elemen manusia, objek, dan institusi, serta hubungan atau interaksi di antara elemen-elemen tersebut, dalam upaya memahami suatu peristiwa, perilaku, atau fenomena (Mohamed, Abdul Majid & Ahmad, 2010).

Jenis penelitian yang di gunakan penulis adalah penelitian Kualitatif Deskriptif penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah suatu Strategi dalam perencanaan SDM yang dilakukan secara efektif bisa meningkatkan keunggulan kompetitif.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti yang dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang akan diteliti. Adapun Lokasi penelitian ini yakni di Desa Bengkak Kecamatan Wongsorejo Kabupaten Banyuwangi.

3.1.3 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan sejak judul penelitian di setujui pada bulan Oktober 2024 – Juli 2025.

2.2 Objek dan Subjek Penelitian

3.2.1 Objek dan Subyek Penelitian

Objek penelitian ini adalah strategi perencanaan SDM di Kantor Desa Bengkak. Pihak-pihak yang berperan dalam perencanaan manajemen SDM di Kantor Desa Bengkak yang berfokus pada bagaimana strategi tersebut diimplementasikan dan apakah strategi tersebut efektif dalam mendukung keunggulan kompetitif.

3.2.2 Responden

Responden dalam penelitian ini Adalah :

1. Kepala desa : Bapak H. Mustain
2. Sekertaris Desa : Bapak M. Adi Kasiono

2.3 Definisi Dan Operasional Variabel

Perencanaan SDM adalah proses proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja baik dari sisi kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Ini mencakup perekrutan, pelatihan, pengembangan, serta retensi pegawai untuk menjaga kelangsungan operasional dan keunggulan kompetitif perusahaan (Boxall & Purcell, 2016). Variabel ini diukur melalui beberapa indikator seperti:

3.3.1 Independen

- a. **Ketersediaan tenaga kerja** : Apakah perusahaan memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang di butuhkan
- b. **Kegiatan pelatihan dan pengembangan**: Program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan pegawai
- c. **Pengelolaan kinerja pegawai**: Penilaian dan evaluasi kontribusi pegawai.

Penggunaan teknologi dalam SDM: Implementasi teknologi HRIS untuk mendukung efisiensi dan fleksibilitas SDM

3.3.2 Dependen

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk unggul dalam pasar melalui pengelolaan sumber daya unik, termasuk SDM, yang sulit ditiru pesaing. Ini membantu perusahaan mencapai posisi yang lebih kuat di pasar (Grobler & Zock, 2010). Variabel ini diukur dengan indikator seperti :

- a. **Inovasi dan produktivitas:** Tingkat pencapaian kinerja dan produktivitas pegawai.
- b. **Efisiensi operasional:** Kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan proses bisnis melalui manajemen SDM.
- c. **Retensi pegawai:** Kemampuan perusahaan mempertahankan talenta kunci untuk jangka panjang.
- d. **Pengembangan kompetensi pegawai:** Tingkat peningkatan keterampilan dan pengetahuan melalui program pelatihan.

3.4 Sumber dan metode pengumpulan data

Dalam penelitian ini, sumber data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Pembagian ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang lengkap, akurat, dan mendalam mengenai strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) di Kantor Desa Bengkak, Banyuwangi.

3.4.1. Sumber data primer

Menurut Sugiyono (2015), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber utama, yaitu individu atau pihak yang mengetahui

secara langsung fenomena yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan perangkat desa, seperti Kepala Desa dan Sekretaris Desa, yang terlibat dalam proses perencanaan SDM. Wawancara dilakukan secara langsung untuk menggali informasi mengenai proses rekrutmen, pelatihan, penghargaan, evaluasi, serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi SDM.

3.4.2. Metode pengumpulan data

- a. Wawancara mendalam : Teknik wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi dari responden terkait strategi perencanaan SDM yang diterapkan di Kantor Desa Bengkak, serta untuk memahami peran strategi tersebut dalam mendukung keunggulan kompetitif.
- b. Observasi : Peneliti melakukan observasi langsung di lokasi penelitian untuk memahami proses dan implementasi perencanaan SDM yang berlangsung.
- c. Studi dokumentasi : Teknik ini melibatkan pengumpulan data sekunder dari berbagai dokumen dan literatur yang berkaitan dengan topik penelitian, sebagai dasar teori dan penunjang dalam analisis data.

3.5 Metode analisis data

Proses pencarian dan pengumpulan data secara sistematis dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dikenal sebagai analisis data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang menekankan pada

pemahaman makna dan proses dari fenomena yang di teliti. Metode analisis data ini dilakukan melalui tiga tahapan utama menurut Miles dan Huberman (1994) yaitu : Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan.

1. Reduksi data

Reduksi data adalah proses penyederhanaan yang dilakukan dengan memilih, memfokuskan, dan memvalidasi data mentah menjadi informasi yang berguna, yang mana di dapatkan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh akan dipilih dan difokuskan pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

Dalam proses ini, peneliti menggunakan NVivo 12, aplikasi ini membantu dalam mengelola data mengorganisir data kualitatif seperti transkrip wawancara, dokumentasi, Gambar, dan catatan observasi. NVivo memudahkan proses *Coding* tema. Klasifikasi data, hingga visualisasi dalam bentuk grafik atau model, sehingga hasil analisis menjadi lebih sistematis dan terpercaya. Menurut Bazelay dan Jackson (2013) NVivo memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam terhadap data kualitatif secara sistematis dan mendukung penciptaan pemahaman yang lebih akurat terhadap fenomena yang diteliti.

2. Penyajian data

Format naratif sering di gunakan untuk penyajian data. Format penyajian data adalah Kesimpulan informasi yang terorganisasi dengan baik dan mudah dipahami

3. Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir dalam analisis data adalah menarik Kesimpulan yang tetap mengacu pada rumusan masalah dari segi tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dilakukan untuk melihat hasil reduksi data, untuk mencapai pada Kesimpulan yang dijadikan sebagai Solusi dari permasalahan yang ada, data yang telah disusun sebanding satu sama lain.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Desa Bengkak, yang berlokasi di Kecamatan Wongsorejo, Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur. Desa Bengkak merupakan salah satu desa yang terletak di wilayah paling utara Kabupaten Banyuwangi dan berbatasan langsung dengan Kabupaten Situbondo. Secara geografis, desa ini berada pada kawasan pesisir utara dengan kondisi lingkungan yang cukup strategis dalam menunjang aktivitas ekonomi masyarakat, baik di sektor pertanian, perikanan, perdagangan, maupun jasa.

Kantor Desa Bengkak merupakan pusat pelayanan administratif dan pemerintahan desa yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan berbagai urusan masyarakat, mulai dari pelayanan dokumen kependudukan, pengelolaan dana desa, hingga pelaksanaan program-program pembangunan berbasis masyarakat.

Alasan memilih lokasi ini sebagai objek penelitian saya adalah karena Kantor Desa Bengkak merupakan salah satu instansi pemerintahan tingkat desa yang aktif dalam menjalankan fungsi pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya manusia. Peneliti melihat adanya kebutuhan untuk menganalisis bagaimana strategi perencanaan sumber daya manusia dilakukan di tingkat desa, yang secara umum masih jarang dijadikan objek kajian akademik, terutama dalam konteks meningkatkan keunggulan kompetitif dan efektivitas pelayanan.

Selain itu, karakteristik desa yang cukup dinamis dengan latar belakang masyarakat yang heterogen menjadi daya tarik tersendiri dalam melihat bagaimana aparat desa menyesuaikan strategi manajerialnya, khususnya dalam hal pengembangan SDM. Kantor desa ini juga memiliki pengalaman dalam melaksanakan pelatihan masyarakat serta menerapkan sistem manajemen kerja yang cukup terstruktur meskipun dalam skala yang terbatas.

Dalam pelaksanaan penelitian, data diperoleh melalui metode wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Informan utama dalam penelitian ini adalah Kepala Desa Bengkak, Bapak H. Mustain, dan Sekretaris Desa, Bapak M. Adi Kasiono, yang keduanya memberikan banyak informasi terkait proses perencanaan SDM, sistem kerja, serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan SDM di kantor desa.

4.2 Hasil Penelitian

Wawancara dilaksanakan dengan menggunakan tektik purposive terhadap 2 orang narasumber kunci yang dilakukan di Kantor Desa Bengkak.

Wawancara dengan narasumber Bapak Mustain dilaksanakan pada hari Senin, 24 Febuari 2025, narasumber Bapak M. Adi Kasiono dilaksanakan pada hari Selasa, 25 Februari 2025. Data yang tidak terungkap melalui wawancara dilengkapi dengan data hasil observasi untuk memperkuat substansi data hasil wawancara dan observasi, maka dilakukanlah penelusuran terhadap dokumen dan arsip yang ada di Kantor Desa. Semua data penelitian ini di uraikan berdasarkan fokus pertanyaan penelitian sebagai berikut:

4.2.1 Pelaksanaan rekrutmen Kantor Desa

Pelaksanaan rekrutmen di Kantor Desa Bengkak tidak dilakukan melalui proses penerimaan karyawan baru secara terbuka seperti yang biasa terjadi di instansi pemerintahan tingkat kabupaten atau provinsi. Sistem rekrutmen yang digunakan adalah sistem mutasi atau pergeseran pegawai dari instansi lain di tingkat kecamatan atau antar desa dalam wilayah administratif yang sama.

Kepala Desa memiliki kewenangan langsung untuk melakukan mutasi atau pergeseran pegawai, kecuali untuk posisi Sekretaris Desa, yang proses mutasinya harus melalui konsultasi terlebih dahulu dengan pihak Kantor Kecamatan. Hal ini sesuai dengan regulasi atau norma tata kelola pemerintahan desa yang mengatur pembagian otoritas pengangkatan dan pemindahan pegawai desa. Sistem ini membuat proses rekrutmen di Kantor Desa Bengkak menjadi lebih tertutup dan cenderung bersifat administratif. Tidak terdapat seleksi terbuka, wawancara, atau penilaian kualifikasi secara khusus sebagaimana lazim dilakukan dalam proses rekrutmen formal. Pergeseran atau mutasi biasanya didasarkan pada kebutuhan perangkat desa serta hasil koordinasi antar instansi terkait.

Jadi dari proses rekrutmen ini dapat di simpulkan oleh peneliti Kantor Desa tidak melakukan Proses rekrutmen dengan cara identifikasi kebutuhan Kantor Desa, seperti melakukan analisis beban

kerja, keterampilan yang dibutuhkan di Kantor Desa, dan biaya, dan membuat deskripsi pekerjaan dan kualifikasi sesuai posisi yang dibutuhkan. Lalu, menentukan rekrutmen dilakukan secara internal atau eksternal, atau dilakukan secara online atau offline.

4.2.2 Penghargaan atau pengakuan yang di berikan oleh Kantor Desa kepada pegawai kantor desa

Di Kantor Desa masih belum ada pemenuhan penghargaan individual seperti sertifikat, piagam, promosi jabatan, tau pengakuan prestasi secara terbuka untuk pencapaian pegawai, Dimana hal ini di dikarenakan setiap pegawai masih bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dimulai dari sekertaris desa hingga staff di bawahnya dan apresiasi di berikan secara umum, bukan berdasarkan pencapaian khusus. Karena itu, tidak ada bentuk penghargaan khusus yang diberikan oleh kantor desa atas pencapaian individu kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Meskipun demikian pihak kantor desa sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai yang telah menjalankan tugasnya secara baik kantor desa memberikan insentif. Insentif tersebut yang menjadi satu-satunya bentuk penghargaan yang di berikan atau di terapkan oleh kantor desa, meskipun tidak ada sistem yang secara khusus mengakui pencapaian individu pegawai.

4.2.3 Penerapan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai

Penerapan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi di Kantor Desa Bengkak dilakukan melalui pengaturan jam kerja yang tegas dan disiplin. Pegawai diwajibkan hadir mulai pukul 07.00 hingga 14.30, dan di luar jam tersebut, pegawai tidak diharuskan untuk bekerja. Pengaturan ini bertujuan agar para pegawai dapat mengatur waktu mereka secara efektif, sehingga tidak mengganggu kehidupan pribadi maupun keluarga.

Pendekatan ini menunjukkan adanya kesadaran dari pihak kantor desa terhadap pentingnya *work-life balance* dalam menjaga produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Dengan tidak menuntut pekerjaan di luar jam yang ditetapkan, pegawai dapat terhindar dari kelelahan berlebih, stres kerja, serta memiliki waktu untuk kehidupan sosial dan keluarga. Namun demikian, fleksibilitas kerja belum diterapkan di kantor desa tersebut. Sistem kerja seperti *remote working* atau kerja dari rumah belum dilaksanakan, karena belum ada kebutuhan mendesak atau situasi darurat yang mengharuskan hal tersebut. Hal ini mungkin karena jenis pekerjaan di kantor desa lebih banyak bersifat administratif dan pelayanan langsung, sehingga masih menuntut kehadiran fisik untuk efektivitas koordinasi dan pengawasan.

Untuk memastikan bahwa keseimbangan tersebut tetap disertai dengan kinerja yang baik, kantor desa juga menerapkan evaluasi kinerja secara rutin. Evaluasi dilakukan setiap bulan dan dilengkapi dengan

penilaian tertulis setiap enam bulan sekali. Penilaian ini mengacu pada standar kabupaten dan bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada pegawai atas kinerjanya. Dengan demikian, pegawai tidak hanya dituntut untuk hadir sesuai waktu, tetapi juga untuk menunjukkan kinerja yang berkualitas. penerapan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi di Kantor Desa Bengkak menunjukkan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, meskipun masih belum mengadopsi fleksibilitas kerja yang lebih modern. Strategi ini diharapkan dapat terus berkembang, terutama jika di masa depan muncul tantangan yang membutuhkan model kerja yang lebih adaptif.

4.2.4 Budaya organisasi yang ada di kantor desa

Budaya yang ada di kantor desa berupa budaya organisasi yang mana mencerminkan keberagaman yang ada di antara para pegawai. setiap pegawai memiliki latar belakang yang berbeda-beda, baik dari segi pengalamankerja hingga segi pendidikan, sehingga keberagaman ini menjadi salah satu faktor yang memperkaya lingkungan kerja di kantor desa karena setiap individu memiliki perspektif dan keterampilan yang berbeda-beda. Dengan adanya perbedaan ini, maka kantor desa menerapkan budaya kolaborasi yang memungkinkan pegawai saling mendukung dan saling berbagi pengalaman.

Kolaborasi ini diwujudkan melalui berbagai interaksi di lingkungan kerja, Dimana pegawais saling mendukung dan memahami lebih baik lagi tugas yang telah diberikan. Dengan cara berbagi

pengalaman, mereka dapat meningkatkan pemahaman terhadap pekerjaan masing-masing dan menemukan Solusi Bersama apabila menghadapi kendala dalam bekerja. Selain itu budaya saling mendukung ini dapat juga menciptakan suasana di lingkungan kantor desa harmonis dan memperkuat rasa kebersamaan di antara pegawai.

Selain budaya organisasi, kantor desa juga menerapkan budaya di siplin dan kepatuhan terhadap aturan yang ada di kantor desa. Salah satu aturan yang ada di kantor desa yang diterapkan adalah larangan merokok saat bekerja. Kebijakan ini bertujuan agar menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan nyaman bagi seluruh pegawai. Dengan tidak merokok selama jam kerja, suasana kantor desa tetap bersih dan nyaman sehingga udara lebih segar serta produktivitas pegawai tetap terjaga tanpa gangguan.

Selain itu, pegawai juga diwajibkan untuk bersikap disiplin, termasuk dalam hal menjaga ketenangan saat bekerja. Sikap disiplin ini diterapkan agar lingkungan kerja tetap kondusif, memungkinkan setiap pegawai untuk fokus menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Dengan menjaga ketertiban dan menghormati aturan yang berlaku, suasana kerja menjadi lebih profesional dan efisien.

Penerapan budaya kolaborasi, disiplin, dan kepatuhan terhadap aturan telah menunjukkan hasil yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Setiap tugas yang diberikan oleh kantor desa dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Bahkan, pencapaian kinerja pegawai menunjukkan hasil yang positif, dengan tingkat keberhasilan mencapai 90%. Hal ini menandakan bahwa budaya organisasi yang diterapkan sangat sesuai dengan kebutuhan dan ritme kerja pegawai, sehingga mereka dapat bekerja secara lebih produktif dan efisien.

Dengan adanya budaya organisasi yang berbasis kolaborasi, disiplin, dan kepatuhan terhadap aturan, kantor desa tidak hanya memastikan bahwa setiap pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan efektivitas kerja dan memberikan manfaat jangka panjang bagi pegawai maupun kantor desa secara keseluruhan.

4.2.5 Program – program pelatihan yang ada di kantor

Pelatihan keterampilan di kantor desa mencakup berbagai bidang, seperti membatik, menjahit, dan perbengkelan. Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan masyarakat desa dan mendorong penciptaan tenaga kerja mandiri agar mereka dapat memiliki kemampuan yang lebih baik dalam bekerja maupun berwirausaha. Meskipun diselenggarakan oleh kantor desa, pelatihan ini tidak dapat langsung dilaksanakan begitu saja. Kantor desa terlebih dahulu harus mengajukan permohonan ke tingkat pemerintahan yang lebih tinggi. Jika pengajuan tersebut disetujui, maka pelatihan dapat segera dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Pelatihan ini diperuntukkan bagi masyarakat desa sebagai bagian dari upaya pemberdayaan ekonomi dan peningkatan keterampilan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi. Dengan adanya program ini, diharapkan masyarakat dapat memiliki keterampilan yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan taraf hidup mereka. Selain itu, pelatihan ini juga dapat membuka peluang kerja baru, baik dalam bentuk usaha mandiri maupun bekerja di bidang yang relevan dengan pelatihan yang telah mereka ikuti.

Selain memberikan pelatihan, kantor desa tidak hanya menyelenggarakan pelatihan tetapi juga memberikan dukungan kepada para peserta setelah mereka menyelesaikan program pelatihan. Dukungan tersebut dapat berupa tunjangan atau bantuan untuk membantu peserta mengembangkan keterampilan yang telah mereka pelajari. Bantuan yang diberikan bisa berupa modal usaha, yang memungkinkan peserta untuk mulai menjalankan usaha sendiri di bidang yang telah mereka latih untuk menghasilkan pendapatan. Dengan adanya bantuan ini, diharapkan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dapat benar-benar bermanfaat bagi mereka dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi.

Melalui pelatihan ini, diharapkan masyarakat desa tidak hanya memiliki keterampilan baru, tetapi juga mampu mengembangkan potensi diri dan menciptakan peluang usaha yang lebih luas. Program ini menjadi salah satu langkah konkret yang dilakukan oleh kantor

desa dalam mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat serta mendorong pertumbuhan ekonomi di tingkat desa.

4.2.6 Sistem Manajemen kinerja di kantor desa

Sistem manajemen kinerja di kantor desa diterapkan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja pegawai secara berkala. Evaluasi ini dilakukan setiap minggu, dan sistem ini telah diterapkan sejak lama hingga sekarang. Salah satu bentuk penerapan sistem ini adalah kewajiban bagi setiap pegawai untuk melakukan ceklok atau absensi setiap pagi pada pukul 07.00. Aturan ini bertujuan untuk memastikan kedisiplinan pegawai dalam memulai hari kerja tepat waktu. Tanggung jawab atas pelaksanaan aturan ini berada di tangan sekretaris desa. Jika ada pegawai yang tidak melakukan absensi sesuai dengan jadwal yang ditentukan, maka mereka akan dikenakan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Selain evaluasi kinerja, kantor desa juga memberikan umpan balik kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi dan motivasi agar mereka semakin semangat dalam bekerja. Umpan balik ini berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Semangat kerja yang tinggi dari para pegawai juga berdampak positif bagi kantor desa. Setiap tahunnya, kantor desa mendapatkan bantuan kinerja dari pihak yang berwenang karena laporan yang disampaikan selalu dinilai baik. Hal ini menunjukkan bahwa sistem manajemen

kinerja yang diterapkan berjalan dengan efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja para pegawai.

Keberhasilan dalam manajemen kinerja ini juga didukung oleh komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai kantor desa dimana hal tersebut dijelaskan oleh Sekertaris Desa. Penerapan sistem ini bertujuan untuk mencairkan suasana kerja agar tidak ada rasa canggung, baik antar sesama pegawai maupun antara pegawai dan pimpinan. Dengan di terapkan sistem tersebut kantor desa mengharapkan dapat membentuk lingkungan kerja yang nyaman dan terbuka, lingkukan yang nyaman dan terbuka ini sangat diperlukan untuk mengurangi kejenuhan dalam bekerja, terutama mengingat bahwa beban kerja yang dihadapi cukup banyak. Dengan adanya suasana kerja yang lebih akrab, diharapkan setiap pegawai dapat bekerja lebih efektif dan merasa dihargai dalam pekerjaannya.

Dalam hasil penelitian ini Kepala Desa menjelaskan bahwa dalam hal pengambilan keputusan, pegawai tidak dilibatkan secara langsung. Dimana semua keputusan yang ditetapkan secara strategis dan ditetapkan sebagai kebijakan kantor desa diambil oleh kepala desa. Dengan hal ini setiap keputusan yang telah ditetapkan oleh kepala desa wajib dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai kantor desa. Meskipun dalam pengambilan keputusan pegawai tidak dilibatkan akan tetapi kedisiplinan dan koordinasi yang ada di kantor desa berjalan dengan baik antara pimpinan dan pegawai, kedisiplinan

dan koordinasi yang baik tetap menjadi faktor utama dalam menjaga efektivitas kerja di kantor desa. Dengan sistem yang telah diterapkan ini, kantor desa diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sehingga dapat terus meningkat dan berjalan dengan optimal.

4.3 Analisis SWOT di Kantor Desa Bengkak

Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal dalam strategi perencanaan sumber daya manusia di Kantor Desa Bengkak. Menurut Rangkuti (2014), Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), serta meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

4.3.1 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)				
1	Dukungan pemerintah desa dalam pelatihan SDM	0.05	4	0.40
2	Sistem manajemen kinerja telah diterapkan meskipun belum maksimal	0.10	3	0.55
3	Loyalitas tinggi pegawai	0.08	4	0.40
4	Hubungan baik antar pegawai	0.07	3	0.20
5	Kinerja pegawai sering dievaluasi	0.10	4	0.20
6	Keterbukaan terhadap pelatihan	0.05	2	0.15
Sub Total		0.45		1.90
KELEMAHAN (<i>WEAKNESSES</i>)				
1	Terbatasnya anggaran pelatihan rutin	0.10	2	0.27
2	Tidak adanya sistem rekrutmen modern	0.08	2	0.20
3	Rendahnya pemanfaatan teknologi SDM	0.12	1	0.15
4	Kurangnya pelatihan lanjutan	0.05	2	0.23
5	Ketimpangan kompetensi antar perangkat	0.07	3	0.10
6	Evaluasi kerja belum berbasis indikator kinerja objektif	0.13	4	0.15
Sub Total		0.55		1.10
Total		1.00		3.00

Dalam strategi perencanaan sumber daya manusia di Kantor Desa Bengkak, faktor internal dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Penilaian dilakukan berdasarkan dua indikator, yaitu bobot dan rating. Bobot menunjukkan tingkat kepentingan faktor (0,0–1,0), sedangkan rating menunjukkan sejauh mana organisasi merespons faktor tersebut (skala 1–4).

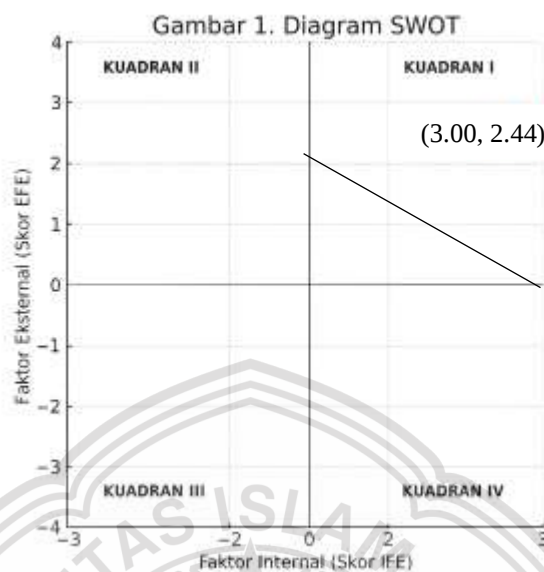
Hasil akhir dari Matriks IFE menunjukkan skor total sebesar 3.00, yang mengindikasikan bahwa secara internal, Kantor Desa Bengkak berada dalam

posisi cukup kuat untuk mendukung strategi pengembangan SDM secara efektif dan berkelanjutan.

4.3.2 Matriks EFE (External Factor Evaluation)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>)				
1	Peningkatan pariwisata lokal	0.13	4	0.30
2	Perkembangan teknologi informasi	0.10	3	0.25
3	Dukungan regulasi dari pemerintah	0.07	3	0.20
4	Potensi kemitraan dengan lembaga eksternal	0.05	3	0.30
5	Adanya penghargaan bagi desa berprestasi	0.10	4	0.25
Sub Total		0.45		1.30
ANCAMAN (<i>THREATS</i>)				
1	Minimnya tenaga profesional dari luar desa	0.08	2	0.19
2	Persaingan dengan lembaga swasta	0.15	3	0.30
3	Perubahan regulasi mendadak	0.10	2	0.25
4	Ketergantungan pada pihak eksternal	0.15	2	0.20
5	Tuntutan masyarakat atas pelayanan publik yang optimal	0.12		0.20
Sub Total		0.55		1.14
Total		1.00		2.44

Faktor internal di sumbu X memiliki nilai skor 3.00, sedangkan faktor eksternal di sumbu Y memiliki nilai skor 2.44. Kemudian dengan menambahkan ke diagram SWOT, kita dapat melihat hingga kedua skor berada di kuadrat 1 mendukung strategi agresif. Akibatnya, strategi perencanaan sumber daya manusia di Kantor Desa Bengkak Adalah strategi agresif. Nilai skor faktor internal dan eksternal di tunjukan di bawah ini.



4.3.3 Matriks SWOT strategi perencanaan SDM

IFE/EFE	KEKUATAN (Strenghts)	KELEMAHAN (Weaknesses)
Peluang (Opportunities)	Strategi SO	Strategi WO
	a. Memanfaatkan dukungan pelatihan SDM dari pemerintah untuk meningkatkan kapasitas karyawan b. Memanfaatkan budaya gotong royong untuk kolaborasi pengembangan SDM c. Mengoptimalkan loyalitas pegawai untuk memanfaatkan potensi kemitraan eksternal	a. Menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan agar mengurangi keterbatasan anggaran pelatihan rutin b. Memperbaiki system rektutmen dengan memanfaatkan peluang dukungan regulasi dan teknologi informasi c. Memanfaatkan perkembangan teknologi informasi untuk mengurangi rendahnya pemanfaatan teknologi SDM

ANCAMAN (Threats)	Strategi ST	Strategi WT
	a. Mengoptimalkan kerja tim dalam menghadapi perubahan regulasi dan meningkatnya tuntutan publik b. Memanfaatkan loyalitas dan hubungan baik antar pegawai untuk menangani resiko perubahan regulasi mendadak c. Membangun sistem evaluasi kinerja yang adaptif terhadap tantangan eksternal	a. Mengurangi ketergantungan pada pihak eksternal melalui peningkatan kompetensi internal pegawai b. Memperkuat pelatihan lanjutan untuk mengantisipasi ancaman minimnya tenaga kerja profesional dari luar c. Meningkatkan kompetensi dasar melalui pendampingan internal

Keterangan :

1. SO (Strength-Opportunity): Strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. WO (Weakness-Opportunity): Strategi memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
3. ST (Strength-Threat): Strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman
4. WT (Weakness-Threat): Strategi meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pelaksanaan Rekrutmen Di Kantor Desa

Berdasarkan hasil penelitian, proses rekrutmen di Kantor Desa Bengkak lebih mengutamakan sistem mutasi atau pergeseran pegawai, yang mana keputusan mutasi menjadi hak otoritas kepala desa, kecuali untuk posisi Sekretaris Desa yang memerlukan konsultasi dengan pihak Kecamatan. Dengan sistem ini, Kantor Desa tidak menerapkan prosedur rekrutmen yang umum dilakukan, seperti analisis beban kerja, identifikasi keterampilan yang dibutuhkan, dan penyusunan deskripsi pekerjaan serta kualifikasi. Selain itu, tidak ada pertimbangan terkait metode rekrutmen, apakah dilakukan secara internal atau eksternal, online atau offline. Hal ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen di Kantor Desa masih belum optimal dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis dan terencana.

4.4.2 Penghargaan atau Pengakuan yang Diberikan oleh Kantor Desa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Desa Bengkak belum memiliki sistem penghargaan atau pengakuan atas pencapaian individu pegawai. Setiap pegawai bekerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya penghargaan khusus. Namun, sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai, kantor desa memberikan insentif. Meskipun insentif ini menjadi satu-satunya bentuk penghargaan yang diberikan, tidak ada sistem khusus yang mengakui pencapaian individu.

Kurangnya penghargaan formal dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka.

4.4.3 Penerapan Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi Pegawai

Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai di Kantor Desa diterapkan melalui pengaturan jam kerja yang jelas, yakni pukul 07:00 hingga 14:30. Pegawai tidak diwajibkan bekerja di luar jam tersebut, sehingga mereka dapat mengatur waktu pribadi dengan lebih baik. Namun, fleksibilitas kerja seperti sistem kerja jarak jauh belum diterapkan, karena belum ada kebutuhan mendesak untuk itu. Evaluasi rutin bulanan dan penilaian tertulis setiap enam bulan dilakukan untuk menilai serta meningkatkan kinerja pegawai. Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada pegawai agar mereka dapat terus berkembang dan meningkatkan produktivitas kerja.

4.4.4 Budaya Organisasi di Kantor Desa

Budaya organisasi di Kantor Desa Bengkak mencerminkan keberagaman latar belakang pegawai, baik dari segi pengalaman kerja maupun pendidikan. Keberagaman ini dipandang sebagai faktor yang memperkaya lingkungan kerja, yang kemudian diterapkan dalam bentuk budaya kolaborasi. Dengan adanya kolaborasi, pegawai dapat saling mendukung dan berbagi pengalaman, sehingga meningkatkan pemahaman terhadap tugas masing-masing.

Selain budaya kolaborasi, Kantor Desa juga menerapkan budaya disiplin dan kepatuhan terhadap aturan. Contoh kebijakan yang diterapkan

adalah larangan merokok selama jam kerja, yang bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman. Selain itu, pegawai diwajibkan menjaga ketenangan saat bekerja agar suasana tetap kondusif dan profesional. Penerapan budaya ini telah menunjukkan hasil positif, dengan tingkat keberhasilan kerja mencapai 90%. Keberhasilan ini menandakan bahwa budaya organisasi yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan ritme kerja pegawai, sehingga mereka dapat bekerja lebih produktif dan efisien.

4.4.5 Program Pelatihan di Kantor Desa

Pelatihan keterampilan yang diselenggarakan oleh Kantor Desa mencakup berbagai bidang, seperti membatik, menjahit, dan perbengkelan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan masyarakat agar dapat lebih kompetitif dalam dunia kerja atau berwirausaha. Pelaksanaan pelatihan ini memerlukan persetujuan dari tingkat pemerintahan yang lebih tinggi sebelum dapat dijalankan.

Selain memberikan pelatihan, Kantor Desa juga memberikan dukungan bagi peserta setelah menyelesaikan program pelatihan, seperti bantuan modal usaha. Dengan adanya bantuan ini, diharapkan keterampilan yang diperoleh dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Program ini menjadi langkah konkret dalam mendukung pemberdayaan ekonomi dan membuka peluang kerja baru di desa.

4.4.6 Sistem Manajemen Kinerja di Kantor Desa

Sistem manajemen kinerja di Kantor Desa diterapkan melalui evaluasi mingguan dan absensi yang dilakukan setiap pukul 07:00. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Jika ada pegawai yang tidak melakukan absensi sesuai ketentuan, maka mereka akan dikenakan sanksi.

Selain evaluasi rutin, umpan balik diberikan kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi dan motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja. Hal ini berkontribusi pada peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Kantor Desa juga memperoleh bantuan kinerja dari pihak berwenang sebagai hasil dari laporan kinerja yang dinilai baik setiap tahunnya.

Meskipun komunikasi antara pimpinan dan pegawai bersifat terbuka untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, dalam hal pengambilan keputusan, pegawai tidak dilibatkan secara langsung. Semua keputusan strategis dan kebijakan kantor desa ditentukan oleh kepala desa, yang kemudian wajib dipatuhi oleh seluruh pegawai. Kedisiplinan dan koordinasi yang baik tetap menjadi faktor utama dalam menjaga efektivitas kerja di kantor desa. Dengan sistem manajemen kinerja yang diterapkan, diharapkan pelayanan kepada masyarakat dapat terus meningkat dan berjalan dengan optimal.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berikut Adalah Kesimpulan berdasarkan penelitian dan wawancara dari bab sebelumnya:

1. Rekrutmen dan penempatan SDM di Kantor Desa Bengkak lebih banyak dilakukan melalui sistem mutasi atau pergeseran dari instansi pemerintahan di tingkat kecamatan. Kepala desa memiliki kewenangan utama dalam melakukan mutasi, kecuali untuk posisi Sekretaris Desa yang harus melalui persetujuan dari pihak kecamatan.
2. Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan pegawai perlu ditingkatkan baik dari segi frekuensi maupun kualitas. Program pelatihan yang bersifat insidental sebaiknya digantikan dengan pelatihan terjadwal yang disesuaikan dengan kebutuhan tugas dan perkembangan teknologi pelayanan publik.
3. Evaluasi kinerja pegawai dilakukan secara rutin setiap minggu melalui sistem absensi (ceklok), dengan pengawasan langsung oleh Sekretaris Desa. Evaluasi ini menjadi dasar dalam pembinaan serta pemberian sanksi apabila terdapat pelanggaran kedisiplinan.
4. Perencanaan SDM di Kantor Desa Bengkak telah dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, kondisi geografis desa, serta potensi masyarakat sekitar. Meskipun pelaksanaannya masih sederhana,

perencanaan ini cukup efektif dalam menjawab kebutuhan tenaga kerja pemerintahan desa.

5. Strategi pelatihan dan pengembangan SDM diimplementasikan melalui program pelatihan keterampilan masyarakat seperti menjahit, membatik, dan perbengkelan. Walaupun tidak secara langsung ditujukan untuk pegawai, program ini menunjukkan komitmen desa dalam membangun SDM yang unggul dan mandiri.
6. Strategi perencanaan SDM yang diterapkan di Kantor Desa Bengkak telah memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif, terutama dalam hal pelayanan publik, efektivitas kerja, serta pemberdayaan masyarakat. Meskipun masih terdapat keterbatasan dari segi administratif dan sumber daya, pendekatan kolaboratif antar perangkat desa menjadi kekuatan utama dalam menjalankan tugas pemerintahan desa secara optimal.

5.2 Keterbatasan

1. Narasumber, Salah satu keterbatasan utama terletak pada jumlah narasumber yang terbatas. Penelitian ini hanya melibatkan dua orang informan kunci, yaitu Kepala Desa dan Sekretaris Desa Bengkak. Tanpa melibatkan lembaga yang lebih tinggi yaitu kecamatan.
2. Penelitian hanya difokuskan pada satu objek studi, yaitu Kantor Desa Bengkak, sehingga hasil dan temuan belum dapat digeneralisasikan secara luas ke kantor desa lain yang memiliki struktur dan tantangan berbeda.

3. Penggunaan pendekatan kualitatif membuat hasil penelitian sangat bergantung pada interpretasi peneliti, yang memungkinkan terjadinya subjektivitas meskipun telah diupayakan seminimal mungkin.
4. Dalam penelitian ini banyak memiliki kekurangan dan keterbatasan sehingga data yang di kumpulkan berupa data sesaat atau data yang ada saat ini.

5.3 Saran

1. Peningkatan kapasitas SDM internal kantor desa bengkak sebaiknya lebih proaktif dalam mengadakan pelatihan atau bimbingan teknis yang secara khusus ditujukan kepada perangkat desa, guna meningkatkan profesionalisme dan kompetensi kerja.
2. Evaluasi system mutase dan penempatan Disarankan agar sistem mutasi dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian kompetensi pegawai terhadap kebutuhan jabatan di desa, serta melibatkan koordinasi yang lebih intensif antara pihak kecamatan dan kantor desa.
3. Pemanfaatan teknologi dalam manajemen SDM Perlu adanya digitalisasi dalam sistem absensi dan evaluasi kinerja agar lebih akurat dan transparan. Penggunaan aplikasi manajemen kepegawaian sederhana dapat membantu efisiensi kerja.
4. Penguatan program pelatihan untuk Masyarakat Program pelatihan yang telah berjalan hendaknya terus dikembangkan dan disesuaikan dengan potensi lokal serta kebutuhan pasar, sehingga hasil pelatihan dapat langsung dimanfaatkan untuk menciptakan usaha produktif.

5. Penguatan budaya organisasi Perlu dibangun budaya kerja yang lebih kuat berbasis disiplin, kolaborasi, dan pelayanan, guna meningkatkan motivasi dan semangat kerja para perangkat desa dalam mendukung visi pembangunan desa yang kompetitif.



DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M., & Maulida, I. (2019). Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Desa dalam Menghadapi Era Ekonomi Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 123–135.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Badan Penerbit Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Islam Malang, dkk. (2024). Pedoman penyusunan penulisan tugas akhir. Malang
- Bangun, W. (2012). Manajemen SDM.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Basri, H. (2014). *Using qualitative research in accounting and management studies: not a new agenda*. *Journal of US-China Public Administration*, October 2014, Vol.11, No.10, 831-838. DOI: 10.17265/1548-6591/2014.10.003
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). London: Macmillan International Higher Education
- Bratton, J., & Gold, J. (2022). *Human Resource Management: Theory and Practice*, 7th ed. London: Palgrave.
- chuler, R.S., & Walker, J.W. (1990). *Strategic human resources planning*.

- Darmadi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis dan Implementasi*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Darmadi. (2022). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, Vol.10, No.02 universitas tanjungpura.
- Delgado, A. (1985). *The role of human resource planning in organizational performance*.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Grobler, P. A., & Zock, J. (2010). *Human Resource Management in South Africa*. London: Cengage Learning.
- Gupta, N., & Kumar, S. (2021). *Human Resource Planning as a Strategic Tool to Enhance Competitive Advantage*. *Journal of Business and Management*, 45(3), 210-225.
- Halbast Hussein H, Tarik Atan (2019). *Department of Business Administration, Faculty of Economics and Administrative Science, Cyprus International University, Haspolat, Mersin 10, Turkey*.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2019). "Managing human resources through strategic partnerships," *Human Resource Management Review*, 29(2), 100-115.
- Jurnal Pendidikan Tambusai,(2024.) "Employee Participation in Strategic HR Decision-Making," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 16(1), 312-320.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2020). *An evidence-based review of HR analytics*. *International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 288-311.

- Mohamed, Z. M., Abdul Majid, A. H., & Ahmad, N. (2010). *Tapping new possibility in accounting research, in qualitative research in accounting, Malaysian case*. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Mujiati. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nitin Gupta dan Sameer Kumar (2021). *Human Resource Planning as a Strategic Tool To Enhance Competitive Advantage, International Journal of Human Resource Studies (IJHRS), Macrothink Institute*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2023). "Strategic Human Resource Management and Competitive Advantage," *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1-25.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Putri, R., Santoso, H., & Wijaya, A. (2023). *Talent Management and Competency Development: Enhancing Workforce Capability*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rahmawati, S., & Hakim, A. (2022). *Digitalisasi Manajemen SDM dalam Pemerintahan Desa: Peluang dan Tantangan*. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 14(1), 44–58.

- Saputra, H., Ratnasari, L., & Tanjung, A. (2020). Pengaruh Perencanaan SDM terhadap Kinerja Karyawan dan Daya Saing Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 88–100.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2017). *Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Southeast University dan Kyushu University (2023). *Strategic Human Resources Management for Creating Shared Value in Social Business Organizations*, MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute).
- Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge.
- Susanto, E., & Nugroho, D. (2020). *Peran Analisis Kebutuhan Kerja dalam Strategi Perencanaan SDM*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 55–70.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.
- Veríssimo, D., Pereira, H. M., Fernandes, R. M., & Martinho, D. (2024). *The role of strategic human resource management in enhancing organizational performance: The mediating effect of employee well-being. Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 275-295.

- Wang, Y., Dass, M., Arnett, D. B., & Yu, Y. (2020). *An investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in innovation. Journal of Business Research*, 115, 426-435.
- Warsono, H. (2018). Strategi Perencanaan SDM dalam Menghadapi Dinamika Pasar Kerja. *Jurnal Manajemen Strategis*, 5(1), 22–30.
- Wibowo, A. (2021). Keselarasan Strategi SDM dengan Visi dan Misi Organisasi. *Jurnal SDM dan Organisasi*, 12(4), 133–145.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2019). *Strategic human capital: Crossing the great divide. Journal of Management*, 45(6), 2258-2282.
- Bastomi, M. (2024). Penguatan Daya Saing UMKM Menggunakan Analisis SWOT. *Jurnal of Economic and Economic Education*
<https://doi.org/10.59066/jeee.v1i2.832>





**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
(UNISMA)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
TERAKREDITASI**

Program Studi : 1. Manajemen 2. Akuntansi 3. Perbankan Syariah

Jalan Mayjend Haryono 193 Malang, Jawa Timur 65144 Indonesia Telp. (0341) 551932 ext 122 Faks. (0341) 552349 E-mail: fe@unisma.ac.id Website: unisma.ac.id

Nomor : 53/B41/U.08/D/G.46/T/2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

08 Januari 2025

Yth. Kepala Desa Bengkak
Desa Bengkak, Kec. Wongsorejo, Kab. Banyuwangi, Jawa Timur

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sebagai kelengkapan tugas Skripsi, maka mahasiswa diwajibkan melakukan Penelitian.

Untuk keperluan tersebut, maka kami mengharap Bapak/Ibu Pimpinan untuk memberikan ijin Penelitian pada Mahasiswa kami dibawah ini.

Nama : KHOIROTUN NISA'
NPM : 22101081438
Program Studi : Manajemen
Judul Penelitian : STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) YANG EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF : STUDI KASUS PADA KANTOR DESA BENGKAK KABUPATEN BANYUWANGI

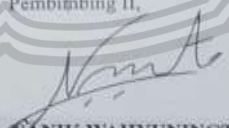
Oleh karena itu harapan kami Mahasiswa yang bersangkutan dapat diterima melaksanakan Penelitian di instansi yang Bapak/Ibu Pimpin.

Demikian permohonan ini, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.


Ariefudin, S.E., M.S.A., Ak.
NPP. 207.02.00014
Pembimbing I,


KHALIKUSSABIR, SE., MM.
NPP. 51407198032140
Pembimbing II,


NANIK WAHYUNINGTIYAS, SE., M.SI., M.M.
NPP. 192512198132268

UNISMA dari NU untuk Indonesia dan Peradaban Dunia







BAB V

VISI, MISI, ARAH KEBIJAKAN PEMBANGUNAN DESA, ARAH KEBIJAKAN KEUANGAN DESA SERTA PROGRAM DAN KEGIATAN INDIKATIF

5.1. Visi

Visi adalah rumusan umum untuk mengenal keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan yang di dalamnya berisi suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan, cita dan citra yang ingin diwujudkan dan dibangun melalui proses refleksi dan proyeksi yang digali dari nilai-nilai luhur yang dianut oleh seluruh komponen *stakeholders*. Visi dapat dikatakan juga semacam tujuan yang dapat mengarahkan dan mendorong semua *stakeholders* (pemerintah dan non pemerintah) untuk berkontribusi pada pencapaian visi. Visi dirancang mempunyai jangkauan 6 tahun ke depan atau lebih dan merupakan keadaan ideal yang sifatnya memberikan inspirasi dan arah serta posisi tawar desa di masa depan dalam kancah pergaulan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Berdasarkan kondisi masyarakat Desa Bengkak saat ini, permasalahan dan tantangan yang dihadapi di masa depan, serta dengan memperhitungkan faktor strategis dan potensi yang dimiliki oleh masyarakat, pemangku kepentingan serta pemerintah desa, maka dalam pelaksanaan periode pembangunan pemerintah Desa Bengkak tahun 2020 - 2025, dicanangkan visi Pembangunan Desa Bengkak, adalah sebagai berikut:

“ MEMBANGUN MASYARAKAT YANG BEKERJA, BERKARYA DAN BERKREATIFITAS ”

Penjelasan Visi:

Pada visi tersebut terdapat 3 kata kunci, yaitu: *Bekerja, Berkarya dan Berkreatifitas* artinya bahwa dalam rangka mencapai tujuan pembangunan Desa Bengkak yaitu masyarakat desa yang berkeadilan dan berkemakmuran, maka dalam 6 tahun yang akan datang ini diperlukan upaya mewujudkan:

1. **Bekerja**, yang dimaknai bahwa pembangunan desa dapat bekerja bersama-sama dengan segala segmen agar percepatan pembangunan bisa berjalan dengan maksimal.
2. **Berkarya**, yang dimaknai bahwa pembangunan manusia sebagai pelaku utama pelaksana pembangunan diwujudkan untuk menciptakan sumber daya

manusia yang cerdas, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta berakhlak mulia, sehingga sumber daya manusia di desa akan meningkatkan kecerdasannya secara emosional maupun spiritual.

3. **Berkreatifitas**, yang dimaknai bahwa pembangunan desa yang akan dilaksanakan dapat mewujudkan kreatifitas agar menciptakan penggerak ekonomi agar dapat menaikkan taraf hidup masyarakat desa semakin lebih baik.

5.2. Misi

Hakekat Misi Desa Bengkak merupakan turunan dari Visi Desa Bengkak, Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain Misi Desa Bengkak merupakan penjabaran lebih operatif dari visi. Penjabaran dari visi ini diharapkan dapat mengikuti dan mengantisipasi setiap terjadinya perubahan situasi dan kondisi lingkungan di masa yang akan datang dari usaha-usaha mencapai Visi Desa Bengkak.

Untuk meraih Visi Desa Bengkak seperti yang sudah dijabarkan di atas, dengan mempertimbangan potensi dan hambatan baik internal maupun eksternal maka disusunlah Misi Desa Bengkak untuk 6 tahun kedepan adalah sebagai berikut:

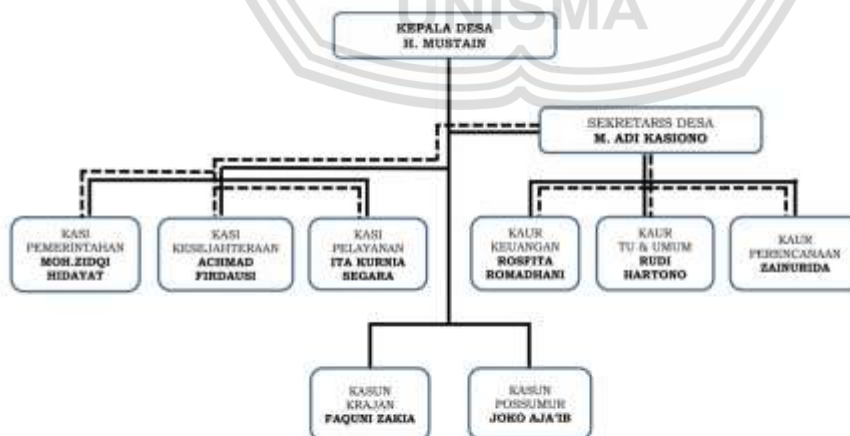
1. Realisasi ADD yang tepat sasaran sesuai dengan harapan dan aspirasi masyarakat.
2. Percepatan pembangunan Infrastruktur Desa untuk mendukung lancarnya kegiatan sehari-hari masyarakat Desa Bengkak.
3. Penguatan lembaga ekonomi desa (BUMDes dll) dalam rangka untuk menjamin lancarnya kegiatan ekonomi masyarakat Dsa Bengkak.
4. Pengembangan wisata desa, dalam rangka untuk meningkatkan pendapatan masyarakat desa bengkak dan untuk pelestarian desa alam dan lingkungan baik lingkungan laut atau hutan yang ada disekitar Desa Bengkak.
5. Pengadaan lapangan sepakbola agar kegiatan olahraga di Desa Bengkak bisa berjalan dengan baik dan lancar.
6. Peningkatan kapasitas SDM masyarakat Desa Bengkak yang memiliki keahlian khusus agar menjadi penggerak ekonomi dan sosial di tengah-tengah masyarakat Desa Bengkak.

7. Penguatan kelembagaan desa baik bidang pendidikan, sosial dan keagamaan.
8. Peningkatan pelayanan publik yang lebih baik dan bisa menjamin kapasitas publik sesuai dengan aturan, norma, dan tata kelola pemerintahan baik tingkat desa, kecamatan dan kabupaten.
9. Membangun kemitraan dengan pihak-pihak swasta baik yang ada di Desa Bengkak, kecamatan wongsorejo, kabupaten banyuwangi, dan Provinsi Jawa Timur dan Nasional, sehingga dapat mendukung percepatan pembangunan di Desa Bengkak.



MONOGRAFI DESA		
IDENTITAS		
1. Nama Desa	:	BEROKAN
2. Tahun Pendirian	:	1963
3. Posel	:	Jl. Raya Situbondo No. 48
Pemerintahan/Kantor		
4. Nomor Kode Wilayah	:	3003
5. Nomor Kode Pos	:	68455
6. Kecamatan	:	WONGSOREJO
7. Kabupaten/Kota	:	BANTUWANGI
8. Provinsi	:	JAWA TIMUR
DATA UMUM		
1. Tipe/letak Desa	:	Perdesa/Relayan
2. Tingkat Perkembangan Desa	:	Swadaya/Desakarya/Swasembada
3. Luas Wilayah	:	1.937.000 Km ²
4. Rata-rata Wilayah	:	
a. Sebelah Utara	:	Desa Alaheluh
b. Sebelah Selatan	:	Desa Bungkring
c. Sebelah Barat	:	Desa Lindang
d. Sebelah Timur	:	Desa Bali
5. Jumlah (jumlah dari Posel Pemerintahan)	:	
a. Jumlah dari Posel Pemerintahan Kecamatan	:	5 Km ²
b. Jumlah dari Posel Pemerintahan Kabupaten	:	20 Km ²
c. Jumlah dari Posel Pemerintahan Provinsi	:	280 Km ²
6. Jumlah Penduduk	:	7.794 Jiwa
a. Kepala keluarga (KK)	:	2.759 Jiwa
b. Laki-laki	:	3.805 Jiwa
c. Perempuan	:	3.989 Jiwa
7. Tingkat Pendidikan	:	
a. TK/PAUD/PA	:	159 Orang
b. SD/Sebelum	:	761 Orang
c. SMP/Sebelum	:	240 Orang
d. SMA/Sebelum	:	619 Orang
e. Akademi/D3-D4	:	45 Orang
f. Sarjana	:	57 Orang
g. Pascasarjana	:	16 Orang

BAGAN SUSUNAN ORGANISASI
PEMERINTAH DESA BENGKAK KECAMATAN WONGSOREJO
KABUPATEN BANTUWANGI



Keterangan :
 — : Garis Komando/Tanggung Jawab
 - - - : Garis Koordinasi



Pertanyaan Wawancara di Kantor Desa Bengkak

#Pertanyaan Tentang Rekrutmen

1. Bagaimana system rekrutmen kantor desa bengkak?
2. Syitem mutasi itu sendiri dilakukan secara bertahap apa secara langsung?
3. Untuk sistem mutasi atau pergeseran karyawan itu di buat kantor kecamatan apakah pegawai sesuai dengan yang diperlukan kantor desa?
4. Apakah ada koordinasi saat dilakukannya mutase antar pihak kantor desa dengan kecamatan?

#Pertanyaan tentang program Pelatihan

1. program pelatihan dan pengembangan yang di sediakan oleh kantor desa yang diberikan untuk karyawan itu apa saja ya?
2. Apakah pelatihan dan pengembangan yang di sediakan relevan dengan kebutuhan karyawan untuk memperdalam keahlian ?
3. Apakah ada sumberdaya atau dukungan seperti pembekalan atau seminar yang di sediakan oleh kantor desa dalam mengembangkan karir karyawan?

#Pertanyaan tentang manajemen kerja yang efektif

1. Bagaimana kantor desa menerapkan system manajemen kinerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan?
2. Apakah kantor desa menetapkan tujuan kinerja yang jelas dan spesifik untuk karyawan?
3. Apakah ada umpan balik yang diberikan kepada karyawan?
4. Dalam menerapkan manajemen kinerja apakah ada komunikasi secara terbuka antara pimpinan dan karyawan kantor desa ?
5. Bagaimana kantor desa atau pimpinan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan Keputusan tersebut ?

#Pertanyaan tentang penghargaan dan pengakuan

1. Apakah kantor desa memiliki program penghargaan untuk mengakui pencapaian karyawan?
2. Penghargaan apa yang diberikan oleh kantor desa kepada karyawan yang telah mencapai prestasi ?
3. Apakah ada dampak dari program penghargaan yang diberikan?

#Pertanyaan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi

1. Apakah kantor desa mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan?
2. Apakah kantor desa menawarkan fleksibilitas kerja seperti jam kerja yang dapat disesuaikan baik kerja jarak jauh atau kerja dari rumah atau yang lainnya?
3. Bagaimana kantor desa memantau keseimbangan tersebut baik dari kepuasan dalam pelayanan Masyarakat atau karyawan karyawan itu sendiri sehingga kinerjanya produktivitas?

#Pertanyaan tentang budaya organisasi

1. Apakah kantor desa memiliki budaya yang positif dan mendukung ?
2. Bagaimana kantor desa mendorong kolaborasi kerja di antara karyawan dengan pimpinan?

