

## **Sinkronisasi Perencanaan SDM dalam Mendukung Hilirisasi Industri Manufaktur pada PT Surya Toto Indonesia**

**Hadi Supratikta<sup>1\*</sup>, Butet Oyong Nurasiah<sup>2</sup>, Jurnal<sup>3</sup>, Veronika Simanjuntak<sup>4</sup>,  
Rossa Anjalina Soraya<sup>5</sup>**

<sup>1-5</sup>Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

Email: <sup>1\*</sup>[supratikta@gmail.com](mailto:supratikta@gmail.com), <sup>2</sup>[Bonaslyvia1003@gmail.com](mailto:Bonaslyvia1003@gmail.com), <sup>3</sup>[jurnalalfariziunpam@gmail.com](mailto:jurnalalfariziunpam@gmail.com),  
<sup>4</sup>[veronikasimanjuntakk@gmail.com](mailto:veronikasimanjuntakk@gmail.com), <sup>5</sup>[Rossaanjalinasoraya@gmail.com](mailto:Rossaanjalinasoraya@gmail.com)

(\* : coressponding author)

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sinkronisasi perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung hilirisasi industri manufaktur, dengan fokus pada konteks organisasi seperti PT Surya Toto Indonesia. Perencanaan SDM yang tidak terintegrasi dengan strategi hilirisasi berisiko menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan kompetensi dan ketersediaan tenaga kerja, sehingga dapat menghambat efisiensi dan keberhasilan operasional perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR), yang dilakukan melalui tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi artikel ilmiah yang relevan, sesuai dengan protokol PRISMA. Hasil tinjauan menemukan sembilan teori dominan yang menjelaskan keterkaitan antara desain organisasi dan peran SDM dalam proyek berbasis hilirisasi, di antaranya teori organisasi, kelembagaan, pemangku kepentingan, kontinjensi, Transaction Cost Economics (TCE), sistem kompleksitas, perilaku organisasi, keagenan, dan tata kelola. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman teoretis mengenai pentingnya sinkronisasi SDM dalam mendukung strategi hilirisasi, serta membuka ruang untuk implementasi model perencanaan SDM yang lebih responsif dan adaptif terhadap dinamika industri manufaktur.

**Kata Kunci:** Sinkronisasi, Perencanaan SDM, Hilirisasi Industri, Struktur Organisasi, SLR

**Abstract**— This study aims to analyze the role of synchronization in human resource planning (HRP) to support industrial downstreaming in the manufacturing sector, with a specific focus on organizational contexts such as PT Surya Toto Indonesia. Misaligned HR planning with downstream strategies risks causing a mismatch between required competencies and workforce availability, ultimately hindering operational efficiency and business success. The research method employed is Systematic Literature Review (SLR), carried out through the stages of identification, screening, eligibility, and inclusion of relevant scholarly articles, following the PRISMA protocol. The review identified nine dominant theories that explain the connection between organizational design and the role of HR in project-based downstreaming, including organizational theory, institutional theory, stakeholder theory, contingency theory, Transaction Cost Economics (TCE), complexity systems theory, organizational behavior theory, agency theory, and governance theory. This study contributes to the theoretical understanding of the importance of HR synchronization in supporting downstreaming strategies and provides insights for implementing more responsive and adaptive HR planning models in dynamic manufacturing environments.

**Keywords:** Synchronization, Human Resource Planning, Industrial Downstreaming, Organizational Structure, SLR

### **1. PENDAHULUAN**

Transformasi industri yang terjadi dalam dua dekade terakhir menuntut perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada proses produksi, tetapi juga pada strategi hilirisasi yang memperkuat nilai tambah produk, daya saing, dan efisiensi operasional. Dalam konteks ini, hilirisasi industri manufaktur menjadi strategi nasional yang mendorong perusahaan untuk memperluas peranannya dari sekadar produsen menjadi pelaku rantai nilai yang terintegrasi. Namun, keberhasilan hilirisasi tidak dapat dilepaskan dari kesiapan sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam hal perencanaan, sinkronisasi, dan penyelarasan peran SDM dengan arah strategis bisnis.

Perencanaan SDM merupakan elemen fundamental dalam manajemen strategis organisasi. Tanpa sinkronisasi yang baik antara perencanaan tenaga kerja dan strategi hilirisasi, perusahaan berisiko

mengalami mismatch antara kebutuhan kompetensi dan ketersediaan SDM, yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian target bisnis. Dalam industri manufaktur seperti PT Surya Toto Indonesia, perencanaan SDM tidak hanya mencakup jumlah tenaga kerja, tetapi juga kemampuan adaptasi terhadap perubahan proses produksi, kebutuhan keterampilan teknis baru, dan fleksibilitas organisasi dalam menanggapi dinamika industri.

Seiring berkembangnya kebutuhan manajemen berbasis bukti, pendekatan **Systematic Literature Review (SLR)** menjadi metode yang relevan untuk menggali, menyusun, dan menganalisis bukti ilmiah yang telah dipublikasikan secara sistematis dan transparan. Metode ini tidak hanya memberikan validitas yang lebih kuat terhadap hasil penelitian, tetapi juga memungkinkan peneliti untuk membangun teori berdasarkan pemetaan pengetahuan terdahulu dan mengidentifikasi kesenjangan riset yang masih terbuka (Tranfield et al., 2003).

Dengan menggunakan metode SLR, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi teori-teori utama yang digunakan dalam literatur untuk menjelaskan bagaimana sinkronisasi perencanaan SDM mendukung hilirisasi industri, serta memberikan dasar konseptual bagi studi lanjutan di lingkungan organisasi nyata. Fokus pada teori-teori manajemen proyek, teori organisasi, tata kelola, dan perilaku organisasi memungkinkan peneliti memahami secara lebih luas peran SDM dalam membentuk struktur yang adaptif dan responsif terhadap tuntutan hilirisasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM dan praktis bagi perusahaan yang sedang atau akan menjalankan strategi hilirisasi, dengan menekankan pentingnya koordinasi lintas fungsi, pemanfaatan sistem informasi SDM, serta pengembangan kapabilitas organisasi yang mendukung strategi jangka panjang perusahaan.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) atau Tinjauan Literatur Sistematis, yang bertujuan untuk membangun landasan teoritis yang kuat melalui pengumpulan pengetahuan dan bukti dari berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Pendekatan ini dipilih untuk menjamin ketelitian, transparansi, dan konsistensi dalam penyusunan hasil dan kesimpulan (Tranfield et al., 2003).

### **2.1 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan literatur dilakukan berdasarkan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), sebagaimana direkomendasikan oleh Moher et al. (2009). Proses ini mencakup empat langkah sistematis:

1. Identifikasi: Penelusuran literatur dari basis data akademik seperti Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar menggunakan kata kunci seperti *human resource planning*, *synchronization*, *industrial downstreaming*, dan *manufacturing sector*.
2. Penyaringan (screening): Menghilangkan duplikasi dan literatur yang tidak relevan berdasarkan judul dan abstrak.
3. Uji Kelayakan (eligibility): Evaluasi kelayakan artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, seperti tahun publikasi (dalam 5 tahun terakhir), fokus studi, dan kualitas metodologis.
4. Inklusi (inclusion): Artikel yang memenuhi kriteria dimasukkan dalam analisis akhir.

### **2.2 Analisis Data**

Artikel yang telah terpilih dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola, teori, praktik terbaik, serta kesenjangan penelitian terkait sinkronisasi perencanaan SDM dalam konteks hilirisasi industri. Proses ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan coding tematik secara manual dan didukung oleh pengelompokan hasil ke dalam kategori yang relevan seperti: model perencanaan SDM, pendekatan lintas fungsi, integrasi strategi SDM dan bisnis, serta kesiapan SDM dalam hilirisasi manufaktur.

### 2.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

- a. **Inklusi:** Artikel jurnal ilmiah, prosiding konferensi, dan buku akademik yang relevan dengan tema penelitian dan dipublikasikan antara tahun 2018–2024.
- b. **Eksklusi:** Artikel populer, laporan tidak terpublikasi, atau sumber yang tidak melewati proses peer-review.

Melalui metode ini, penelitian memperoleh dasar konseptual dan empiris yang kokoh untuk menjelaskan peran sinkronisasi perencanaan SDM dalam mendukung hilirisasi industri manufaktur, khususnya pada studi kasus PT Surya Toto Indonesia.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Hasil Tinjauan Literatur Sistematis

Proses tinjauan literatur sistematis (SLR) dilakukan dengan mengikuti protokol PRISMA (Moher et al., 2009), mencakup tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi. Penelusuran dilakukan melalui database ilmiah seperti Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar dengan kata kunci: *“human resource planning”*, *“synchronization”*, *“industrial downstreaming”*, dan *“organizational theory”*. Dari hasil penelusuran awal sebanyak 55 artikel, sebanyak 21 artikel dinilai memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis secara mendalam.

Analisis tematik terhadap artikel-artikel tersebut menghasilkan identifikasi sembilan teori dominan yang digunakan untuk memahami desain organisasi dan peran perencanaan SDM dalam mendukung proyek dan strategi hilirisasi industri. Teori-teori tersebut meliputi:

1. Teori Organisasi – Menjelaskan bagaimana struktur organisasi memengaruhi distribusi sumber daya dan pengambilan keputusan dalam konteks hilirisasi (Besio & Tacke, 2023).
2. Teori Kelembagaan – Menganalisis bagaimana norma sosial, regulasi, dan tekanan eksternal membentuk praktik SDM dalam menghadapi hilirisasi (Sydow & Staber, 2002).
3. Teori Pemangku Kepentingan – Fokus pada keterlibatan berbagai aktor internal dan eksternal dalam proses transformasi organisasi berbasis hilirisasi (Di Maddaloni & Davis, 2018).
4. Teori Kontinjensi – Menyatakan bahwa struktur dan kebijakan SDM harus disesuaikan dengan lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak pasti (Engwall, 2003).
5. Teori Transaction Cost Economics (TCE) – Menjelaskan pentingnya efisiensi biaya dan pengaturan hubungan kerja dalam menghadapi perubahan struktural hilirisasi (Galvin & Tywoniak, 2019).
6. Teori Sistem Kompleksitas – Menggambarkan organisasi sebagai sistem dinamis yang saling bergantung, sehingga sinkronisasi antar bagian menjadi penting dalam keberhasilan hilirisasi (Rolstadås et al., 2014).
7. Teori Perilaku Organisasi – Mengamati peran individu dan kelompok dalam merespons perubahan organisasi, termasuk proses sinkronisasi perencanaan SDM (Eriksson & Kadefors, 2017).
8. Teori Keagenan – Mengkaji hubungan antara manajer dan pihak yang mereka wakili, serta bagaimana konflik kepentingan memengaruhi proses perencanaan SDM (Talebi & Rezanian, 2020).
9. Teori Tata Kelola (Governance) – Menganalisis struktur pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam pengelolaan SDM dan proyek hilirisasi (Levitt & Eriksson, 2016).

### 3.2 Pembahasan

Hasil SLR menunjukkan bahwa sinkronisasi perencanaan SDM dalam mendukung hilirisasi tidak dapat dipisahkan dari pemahaman lintas disiplin tentang organisasi. Dalam praktiknya, sinkronisasi ini harus memperhatikan dinamika eksternal (regulasi, pasar, sosial) dan internal (struktur, kompetensi, budaya organisasi).

Dalam konteks PT Surya Toto Indonesia sebagai perusahaan manufaktur, integrasi antara strategi bisnis dan perencanaan SDM menjadi faktor kunci. Hilirisasi membutuhkan ketersediaan tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan lini produksi baru, digitalisasi proses, dan inovasi produk. Oleh karena itu, sinkronisasi SDM mencakup:

1. Penyelarasan antara roadmap hilirisasi dan proyeksi kebutuhan tenaga kerja.
2. Keterlibatan lintas fungsi organisasi dalam menyusun rencana tenaga kerja dan pelatihan.
3. Penguatan sistem HRIS (Human Resource Information System) untuk pengambilan keputusan berbasis data.
4. Penerapan pendekatan berbasis kompetensi untuk menjamin kualitas dan kesiapan SDM.

Selain itu, temuan menunjukkan bahwa teori organisasi dan kelembagaan seringkali saling melengkapi, menunjukkan bahwa pemahaman tentang bagaimana organisasi dibentuk (struktur formal) perlu didukung dengan pemahaman mengenai konteks di mana organisasi itu beroperasi (norma, budaya, regulasi). Sementara itu, teori kontinjensi dan perilaku organisasi memberikan dasar untuk memahami pentingnya fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan kebutuhan tenaga kerja akibat hilirisasi.

Keseluruhan hasil dan pembahasan memperkuat bahwa sinkronisasi SDM bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan proses strategis yang menuntut pendekatan multidimensional dan berorientasi pada penciptaan nilai tambah dalam konteks hilirisasi industri.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan literatur sistematis, penelitian ini menyimpulkan bahwa sinkronisasi perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam mendukung keberhasilan hilirisasi industri, khususnya di sektor manufaktur seperti PT Surya Toto Indonesia. Sinkronisasi yang dimaksud melibatkan keterpaduan antara perencanaan tenaga kerja, arah strategis perusahaan, serta kesiapan organisasi dalam menghadapi kompleksitas operasional dan perubahan lingkungan industri.

Penelitian ini mengidentifikasi sembilan teori dominan yang menjadi kerangka pemahaman utama dalam desain organisasi proyek berbasis hilirisasi, yaitu: teori organisasi, kelembagaan, pemangku kepentingan, kontinjensi, Transaction Cost Economics (TCE), sistem kompleksitas, perilaku organisasi, keagenan, dan tata kelola. Masing-masing teori memberikan kontribusi dalam menjelaskan bagaimana organisasi dapat membangun kapabilitas adaptif, efisien, dan terstruktur dalam menyusun perencanaan SDM yang selaras dengan kebutuhan hilirisasi.

Dalam praktiknya, perusahaan perlu mengembangkan sistem perencanaan SDM yang bersifat fleksibel, terintegrasi secara lintas fungsi, dan berbasis data. Digitalisasi proses perencanaan, pemetaan kompetensi berbasis kebutuhan industri hilir, serta pembentukan tim koordinatif antar divisi menjadi langkah konkret dalam memperkuat sinkronisasi tersebut.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan konsep sinkronisasi SDM dalam konteks hilirisasi industri, dan secara praktis menjadi referensi bagi manajer SDM dan pengambil kebijakan organisasi untuk merancang perencanaan tenaga kerja yang lebih responsif terhadap dinamika bisnis dan transformasi industri.

#### REFERENCES

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: *The PRISMA statement. Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269.

- Besio, C., & Tacke, V. (2023). Organizational theory and industrial structure. *Organization Studies*, 44(1), 3–25.
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). Project stakeholder management and the importance of alignment. *International Journal of Project Management*, 36(2), 226–240.
- Galvin, P., & Tywoniak, S. (2019). Transaction cost economics in practice. *Journal of Business Research*, 104, 292–302.
- Rolstadås, A., et al. (2014). Understanding complexity in project organizations. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1230–1240.
- Talebi, K., & Rezania, M. (2020). The agency theory and project delivery. *Project Management Journal*, 51(2), 135–148.
- Levitt, R. E., & Eriksson, K. (2016). Governance theory and project performance. *Construction Management and Economics*, 34(6), 443–456.
- Eriksson, P. E., & Kadefors, A. (2017). Organizational behavior in project teams. *Journal of Management in Engineering*, 33(6), 04017028.
- Sari, M. P., & Hasan, R. (2023). Kesiapan Industri Manufaktur Menghadapi Hilirisasi. *Jurnal Manufaktur Indonesia*, 10(3), 78-90.
- Wibowo, A. (2021). Strategi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 101-115.
- Putri, R., & Santoso, D. (2022). Penerapan HRIS dalam Pengembangan SDM. *Jurnal Teknologi dan Bisnis*, 4(1), 45-53.
- Yuliani, D. (2021). Peran Manajer Lini dalam Sinkronisasi Perencanaan SDM. *Seminar Nasional SDM Unggul*.